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

20-11-2026 09:00 - 13:00

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

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden 1
Punkt 2: Meddelelser 1
Punkt 3: Budgetopfølgning for 3. kvartal 2026 for I/S AffaldPlus 2
Punkt 4: Bestyrelsens årshjul for 2027 6
Punkt 5: Strategiimplementeringsplan for koncernstrategi 2025-2030 8
Punkt 7: Eventuelt 10
Punkt 8: Bestyrelsens egen tid 10
Punkt 9: Godkendelse af referat 10

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:

Status på Præstø Genbrugsplads

På baggrund af en anmodning fra AffaldPlus om lokalplanlægning for en ny genbrugsplads på det såkaldte trekantsområde i Præstø behandlede Vordingborg Kommunes politiske udvalg for Erhverv, Vækst, Energi og Bosætning sagen den 29. september 2026. Udvalget besluttede ikke at igangsætte lokalplanlægningen. Kommunen har efterfølgende tilkendegivet, at den videre lokalplanlægning vil tage udgangspunkt i AffaldPlus' ønsker til en alternativ placering. Projektet forventes derfor ikke igangsat i 2026, og tidsplanen for 2027 er usikker. Anlægsbudgettet vil blive genberegnet, når en ny placering er fundet.

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.

Punkt 3: Budgetopfølgning for 3. kvartal 2026 for I/S AffaldPlus

Resumé

Bestyrelsen forelægges med denne sag budgetopfølgning for 3. kvartal 2026. Budgetopfølgningen år til dato viser et overskud på 4,6 mio. kr., hvilket er 10,7 mio. kr. bedre end det budgetterede underskud på 6,1 mio. kr.

I forbindelse med budgetopfølgning i de enkelte segmenter sammen med lederne er der ikke identificeret fundamentale afvigelser til budget, som indikerer væsentlige ændringer til godkendt budget 2026. Prognosen udviser et underskud på 7,8 mio. kr., hvilket er 0,4 mio. kr. lavere end budget.

Indstilling

Økonomidirektøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender budgetopfølgningen for 3. kvartal 2026.

Sagsfremstilling

Samlet set er der realiseret en omsætning år til dato på 380,7 mio. kr., hvilket er 6,9 mio. kr. over budget. Herudover er der realiseret et lavere omkostningsniveau end budgetteret, hvorved der er realiseret et samlet overskud på 4,6 mio. kr. efter 3. kvartal. Et perioderesultat, der er 10,7 mio. kr. bedre end budgetteret.

Budgetopfølgningen er struktureret på afdelingsniveau, hvorfor afvigelserne nedenfor henviser til segmenter snarere end indtægter og omkostninger.

Budgetopfølgningens datagrundlag er realiserede tal uden andel af den ikke-fradragsberettigede moms sammenholdt med tilpasset budget uden andel af ikke-fradragsberettigede moms.

Afvigelserne efter 3. kvartal består af:

Positive afvigelser på:

- KOD og indvejning: 0,7 mio. kr.
- Miljøanlæg: 6,8 mio. kr.
- Genbrugsbutikker: 0,4 mio. kr.
- Storskrald og haveaffaldsordningen: 0,4 mio. kr.
- Kommunespecifikke ydelser: 0,6 mio. kr.
- Genbrugsterminalen: 1,4 mio. kr.
- Ringsted ordningen: 2,2 mio. kr.
- Sorø-ordningen: 3,4 mio. kr.

Negative afvigelser på:

- Genbrugsafdelingen: -5,1 mio. kr.
- Farligt affald: -0,01 mio. kr.

Nedenfor uddybes den segmentopdelte budgetopfølgning:

KOD og indvejning (positiv afvigelse på 0,7 mio. kr.)

Omsætningen år til dato for indsamling af madrester og administration af indvejning udgør 3,7 mio. kr., hvilket er 0,8 mio. kr. over budget. Dette skyldes, at der er solgt flere mængder end antaget i budget.

Resultatet år til dato udgør et overskud på 1 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 0,7 mio. kr. ift. budget.

Miljøanlæg (positiv afvigelse på 6,8 mio. kr.)

Omsætningen år til dato for Miljøanlæg, der omfatter deponier, håndtering af biobrændsel, og håndtering af træ til genanvendelse, udgør 29,5 mio. kr., hvilket er 2,1 mio. kr. over budget.

Produktionsomkostninger er under 4,7 mio. kr. under budget, som primært skyldes lavere spildevandsafgifter. Budgettet er fastholdt resten af året. Der er igangsat en undersøgelse af, hvorfor spildevandsafgiften har været markant lavere.

Resultatet år til dato for Miljøanlæg udgør et overskud på 1 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 6,8 mio. kr. ift. budget.

Genbrugsbutikker (positiv afvigelse på 0,4 mio. kr.)

Omsætningen år til dato for genbrugsbutikker udgør 12,0 mio. kr. mod budget på 13,6 mio. kr., hvilket udgør en afvigelse på 1,6 mio. kr. i forhold til budget.

Omkostningerne i alt udgør 13,1 mio. kr., hvilket er 2,0 mio. kr. under budget. Samlet set udgør resultatet for Genbrugsbutikker et overskud på 1,1 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 0,4 mio. kr.

Storskrald og haveaffaldsordningen (positiv afvigelse på 0,4 mio. kr.)

Omsætning år til dato udgør 9,2 mio. kr., hvilket er en forøgelse på 0,7 mio. kr. i forhold til budget.

Produktionsomkostninger er lidt højere end budgetteret med 0,3 mio. kr., hvilket skyldes højere transportomkostninger.

Storskrald- og haveaffaldsordningen har realiseret et underskud år til dato på 0,2 mio. kr., svarende til en positiv afvigelse på 0,4 mio. kr.

Kommunespecifikke ydelser (positiv afvigelse på 0,6 mio. kr.)

Omsætningen for kommunespecifikke ydelser år til dato er på niveau med budgettet med en mindre negativ afvigelse på 0,05 mio. kr.

Omkostningsniveauet er generelt under budget, især personaleomkostninger, som er 0,7 mio. kr. under budget, drevet af lavere lønomkostninger.

Kommunespecifikke ydelser har samlet realiseret et overskud år til dato på 0,2 mio. kr. mod et budgetteret underskud på 0,4 mio. kr.

Genbrugsterminal (positiv afvigelse på 1,4 mio. kr.)

Omsætningen år til dato på Genbrugsterminal udgør 6,5 mio. kr., hvilket er 0,7 mio. kr. under budget.

Omkostningerne i alt udgør 4,2 mio. kr., hvilket er 2,2 mio. kr. under budget forårsaget af mindre omkostninger til vedligehold af bygningen samt lavere afskrivninger, grundet lavere investeringer end budgetteret.

Samlet set udgør resultatet for Genbrugsterminal et overskud på 2,3 mio. kr., hvilket er en positiv afvigelse på 1,4 mio. kr.

Ringsted-ordningen (positiv afvigelse på 2,2 mio. kr.)

Ringsted-ordningen har år til dato realiseret et overskud på 5,5 mio. kr., mens der var budgetteret med et overskud på 3,4 mio. kr. Det svarer til en afvigelse på 2,1 mio. kr.

Afvigelse på resultatet år til dato er primært drevet af en lavere omsætning med 3,4 mio. kr. og lavere produktionsomkostninger, herunder til bortskaffelse af affald med 2,8 mio. kr. i forhold til budget.

Sorø-ordningen (positiv afvigelse på 3,4 mio. kr.)

Sorø-ordningen har år til dato realiseret en omsætning på 42,4 mio. kr., hvilket er er på niveau med budget.

Produktionsomkostningerne udgør 38,7 mio. kr., hvilket er 3,3 mio. kr. under budget. Dette er primært drevet af færre omkostninger til bortskaffelse af affald samt periodeforskydning af omkostninger, der falder i oktober måned.

Resultatet år til dato for Sorø-ordningen udgør et overskud på 3,7 mio. kr., hvilket er 3,4 mio. kr. over budgettet.

Genbrugsafdelingen (negativ afvigelse på 5,1 mio. kr.)

Omsætningen år til dato for genbrugspladserne udgør 177,7 mio. kr. mod budget på 175,7 mio. kr., hvilket udgør en afvigelse på 2 mio. kr. i forhold til budget.

Produktionsomkostningerne til transport og affaldsbehandling er steget væsentligt i forhold til budget, hvilket er 7 mio.kr over budget. Modsvaret af lavere afskrivninger, grundet færre anlægsinvesteringer end beregnet i budget.

Resultatet år til dato for Genbrugspladserne udgør et underskud på 7,7 mio. kr., hvilket er 5,1 mio. kr. over budgettet.

Udtalelser

Ikke vurderet relevant.

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at resultatet efter 3. kvartal 2026 samlet set er tilfredsstillende med udgangspunkt i det foreliggende grundlag.

Økonomi og finansiering

Budgetopfølgningen for 3. kvartal 2026 viser et resultat, som samlet set er 10,7 mio. kr. bedre end budget.

Administrationen vurderer aktuelt ikke, at der er behov for tilpasning af den nuværende finansieringsstruktur i indeværende år. Den likvide beholdning og adgang til kreditfaciliteter, herunder anlægsfinansiering, anses for tilstrækkelige til at understøtte den planlagte drift og investeringer i 2026.

Offentliggørelse

Det vurderes, at punktet kan behandles som åbent.

Bilag

3.1 Budgetopfølgning 3. kvartal 2026 med oversigtstabeller

Budgetopfølgning 3. kvartal 2026

I/S AffaldPlus

AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

Resultat | År til dato

Resultat ÅTD	Prognose 2026
Realiseret 4,6 mDKK	Prognose -7,8 mDKK
10,7 mDKK over budget	0,4 mDKK over budget
Budget ÅTD -6,1 mDKK	Budget 2026 -8,2 mDKK

t.kr.	Realiseret Januar - September	Budget Januar - September	Afvigelse	Prognose 2026	Budget 2026	Afvigelse
Affaldstakster	30.584	**26.434**	4.149	39.395	**40.386**	-991
Salg genanvendelige mat.	505	7.250	-6.745	10.194	9.666	528
Genbrugspladser	278.327	279.485	-1.158	378.716	386.245	-7.529
Diverse indtægter	65.320	60.643	4.677	77.099	62.192	14.907
Nettoomsætning	**374.736**	**373.812**	**924**	**505.404**	**498.489**	**6.915**
Personale	97.249	**90.068**	7.181	127.271	120.176	7.095
Maskiner og materiel	21.395	19.896	1.499	28.327	26.528	1.799
Transportomkostninger	52.096	52.932	-836	70.340	70.576	-236
Affaldsbehandlingsomkostnigner	86.140	80.029	6.111	113.041	106.708	6.333
Øvrige produktionsomkostninger	31.705	50.227	-18.522	61.258	64.723	-3.465
Bygninger, vej, arealer/plads	12.251	12.075	176	16.276	16.101	175
Afskrivninger og værdireguleringer	17.445	20.412	-2.967	24.249	27.217	-2.968
Produktionsomkostninger i alt	**318.280**	**325.639**	**-7.358**	**440.763**	**432.029**	**8.734**
Buttoresultat	**56.455**	**48.173**	**8.282**	**64.642**	**66.460**	**-1.818**
Bygninger, vej, arealer/plads	1.354	1.467	-113	1.843	1.956	-113
Bestyrelsen	657	795	-138	922	1.060	-138
Konsulentbistand	10.758	4.470	6.288	12.248	5.960	6.288
Øvrige administrationsomkostninger	36.695	42.387	-5.692	53.324	59.790	-6.466
Afskrivninger og værdireguleringer	907	1.341	-435	1.354	1.787	-433
Administrationsomkostninger i alt	**50.371**	**50.460**	**-90**	**69.691**	**70.553**	**-862**
Resultat af primær drift	**6.085**	**-2.287**	**8.372**	**-5.049**	**-4.093**	**-956**
Finansielle poster i alt	1.490	3.853	-2.363	2.774	**4.093**	-1.319
Årets resultat	**4.595**	**-6.140**	**10.735**	**-7.823**	**-8.186**	**363**

Realiseret 3. kvartal 2026 | Forventet (prognose) hele 2026

Note: Budgettallene er omregnet til ekskl. moms for at skabe sammenlignelighed mellem budget og realiserede tal.

AffaldPlus GENBRUG & ENERGI

Årsager til budgetafvigelse | Prognose

Forventet resultat i 2026 (uden indregning af ikke-fradragsberettiget moms) er **-7,8 mio. kr.** Budget udgør -8,2 mio.kr. En positiv afvigelse på **0,4** mio.kr.

De primære årsager til budgetafvigelsen er:

- Produktionslønninger er højere end budget med 7 mio. kr., heraf er viderefaktureret 2,6 mio.kr. til AffaldPlus Affaldsenergi A/S og 2,2 mio. kr. til Sorø Fjernvarme A/S
- Affaldsbehandlingsomkostninger og Maskiner og materiel går over budget med 8,1 mio. kr. (stigende transportpriser)
- Administrationsomkostninger går under budget med 0,8 mio. kr.
- Renteomkostninger går under budget med 1,3 mio. kr. (anlægsinvesteringer ikke realiserede)

Anlægsinvesteringer

Afdeling	Budget u. moms 2026	Realiseret september	Prognose	Rest 2026
Indvejning	500		500	500
Miljøanlæg samt forb.egnet affald	11.800		3.328	3.328
Præstø Genbrugsplads	14.000	15	0	-15
Møn Genbrugsplads	3.800	38	3.800	3.762
Genbrugspladser	24.000	3.441	13.933	10.492
Besøgstjenesten	7.000	20	20	0
Genbrugsterminal	6.200		351	351
Administration / fælles aktiviteter	1.500	9	1.500	1.491
Ringsted Ordningen	1.000		0	0
Sorø Ordningen	1.000		0	0
Transmission	-	999	999	0
	70.800	**4.522**	**24.431**	**19.909**

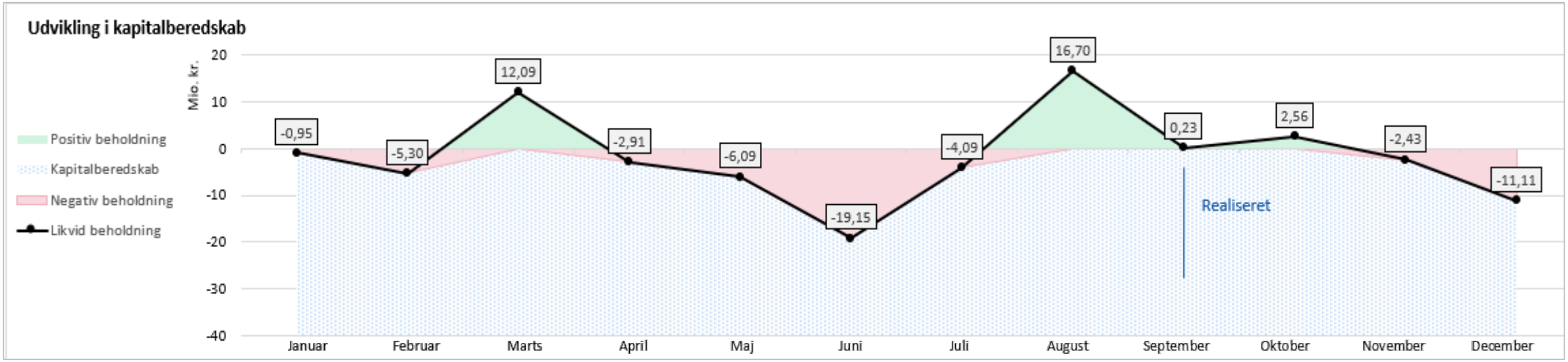
Realiserede anlægsinvesteringer udgør **4,5** mio. kr. af årets samlede anlægsbudget på 70,8 mio.kr. Det forventes, at der i 4. kvartal anlægsinvesteres for **19,9** mio.kr.

Kommentarer

- Præstø Genbrugsplads forventes ikke påbegyndt i 2026, men tidligst i 2027 grundet nye støjkrav.
- Udvidelsen af besøgstjenesten YderZonen realiseres ikke i år.
- Genbrugsterminalen forventer at investere for 0,35 mio. kr. mod budget på 6,2 mio. kr. og er nedjusteret med 0,9 mio. kr. siden juni.
- Nedgravede beholdere i Ringsted-ordningen rykkes til 2027.
- Anlægsbudget til Sorø-ordningen på 1 mio. kr. er en fejlbudgettering og forventes derfor ikke realiseret.
- Transmissionsledningen er efter budgetlægning overført til I/S AffaldPlus fra AffaldPlus Affaldsenergi A/S. Investeringen var godkendt af bestyrelsen i AffaldPlus Affaldsenergi A/S inden overførsel.

Note: Budgettallene er omregnet til ekskl. moms for at skabe sammenlignelighed mellem budget og realiserede tal.

Likviditetsprognose 2026 | September



Kommentarer

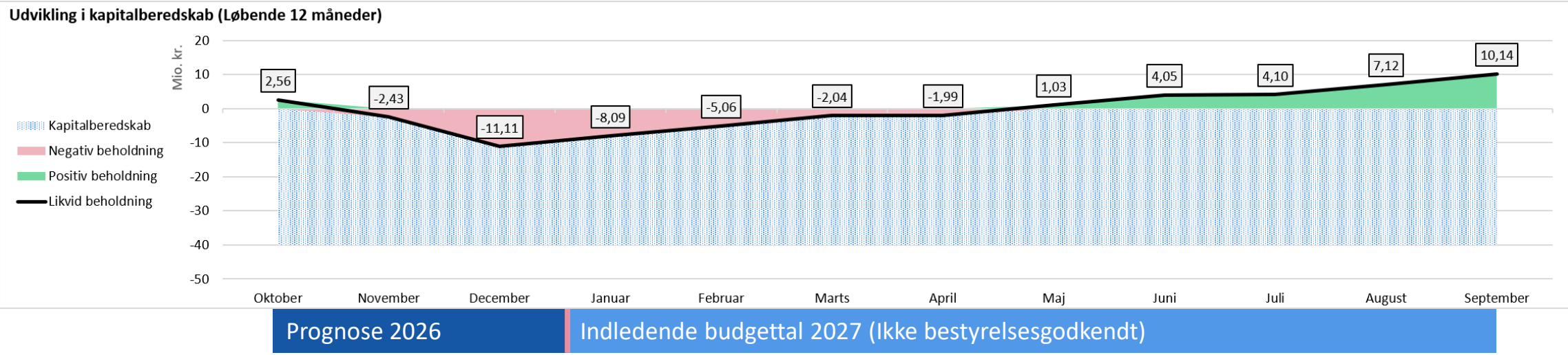
Likviditeten forventes positivt påvirket ved udgangen af oktober, herefter forventes træk på kassekreditten i november og december.

AffaldPlus Affaldsenergi A/S har lånt 28 mio. kr. til I/S AffaldPlus.

I/S AffaldPlus har lånt 53 mio. kr. til AffaldPlus Affaldsenergi A/S.

Der er stadig usikkerhed omkring, hvornår disse lån indfries, og de fremgår ikke af ovenstående likviditetsprognose.

Rullende likviditetsprognose | September



Kommentarer

Likviditeten forventes positivt påvirket ved udgangen af oktober. Herefter forventes træk på kassekreditten i november og december.

Budget 2027 er lagt ind med 12-dele og er ikke periodiseret, men indikerer en likviditetsfremgang.

- AffaldPlus Affaldsenergi A/S har lånt 28 mio. kr. til I/S AffaldPlus.

  I/S AffaldPlus har lånt 53 mio. kr. til AffaldPlus Affaldsenergi A/S.

  Der er stadig usikkerhed omkring, hvornår disse lån indfries, og de fremgår ikke af ovenstående likviditetsprognose.

Punkt 4: Bestyrelsens årshjul for 2027

Resumé

Selve sagsfremstillingen er enslydende med samme sag i AffaldPlus Affaldsenergi A/S' bestyrelsesdagsorden, men emnerne i de to årshjul afviger på enkelte områder.

Med denne sag forelægges forslag til bestyrelsens årshjul for møderne i 2027 til godkendelse.

Bestyrelsens årshjul for 2027 fastlægger de overordnede rammer for bestyrelsesarbejdet og sikrer en systematisk tilgang til mødeplanlægning, beslutningsprocesser og strategiske drøftelser. Det fungerer som et styringsværktøj, der sikrer en struktureret og effektiv opfølgning på bestyrelsens arbejde samt efterlevelse af bestemmelserne i vedtægter, forretningsorden og direktionsinstruks.

Indstilling

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Godkender årshjulet for 2027.

Sagsfremstilling

Bestyrelsens mødekalender for 2027 blev godkendt på mødet den 19. august 2026, pkt. 3. Mødefrekvensen bliver reduceret til syv bestyrelsesmøder i 2027. Administrationen har på den baggrund udarbejdet et forslag til årshjul for 2027.

Årshjulet fungerer som et styringsværktøj, der sikrer, at bestyrelsen løbende behandler væsentlige emner og træffer beslutninger på de rette tidspunkter. Årshjulet indeholder en struktur for mødeafholdelse samt en systematisk gennemgang af centrale temaer som økonomi, governance, reguleringsforhold, strategisk udvikling og risikostyring i forhold til interne og eksterne faktorer.

Blandt de væsentligste elementer i årsplanen er:

- **Strategisk udvikling**, hvor bestyrelsen løbende drøfter og prioriterer strategiske fokusområder samt sikrer en systematisk opfølgning på implementeringen af strategiske beslutninger.

- **Økonomiske opfølgninger**, herunder budgetgodkendelse, årsregnskab, budgetopfølgning og likviditetsoverblik.

- **Governance og regulering**, hvor bestyrelsen orienteres om risikostyring, væsentlige lovgivningsmæssige ændringer og ejersamarbejde. Herunder sikres en systematisk drøftelse af eksterne faktorer som lovændringer, markedsudvikling og teknologiske fremskridt, der kan have betydning for AffaldPlus.

- **Evaluering af bestyrelsesarbejdet**, som sikrer en kontinuerlig udvikling og effektivisering af bestyrelsens arbejde. Evalueringen vil bygge videre på tidligere erfaringer og resultater for at sikre en vedvarende forbedring af arbejdsformen.

Årshjulet skaber en forudsigelig ramme, der sikrer en målrettet og effektiv prioritering af bestyrelsens beslutninger og drøftelser. Den systematiske bestyrelsesbetjening operationaliseret gennem årshjulet bidrager samtidig en afspejling af de terminer og emner for behandling i bestyrelsen, som er fastsat i selskabets vedtægter, forretningsorden og direktionsinstruks.

Udtalelser

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

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at årshjulet er med til at strukturere bestyrelsesarbejdet og bidrager til en målrettet og effektiv styring af AffaldPlus' strategiske udvikling og drift.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Offentliggørelse

Det vurderes, at punktet bør behandles som åbent, da det ikke vurderes at indeholde forretningskritisk information.

Bilag

4.1 Årshjul for I/S AffaldPlus 2027

NOTAT

Emne: Forslag til Årshjul for bestyrelsesarbejdet i I/S AffaldPlus i 2027

Dato: 11. november 2026

For at understøtte, at bestyrelsen har de bedst mulige forudsætninger for at varetage deres opgave, er det administrationens forslag, at ledelsen i samråd med formandskabet tilrettelægger bestyrelsesbetjeningen ud fra følgende årshjul.

Første halvår 2027

22. januar:

- **Kompetenceevaluering for bestyrelsen:** Bestyrelsens sammensætning, aktuelle samlede kompetencer og kompetencebehov evalueres, sådan at de kan holdes op mod den aktuelle strategiske situation, risikobilledet og virksomhedens afledte behov.
- **Redegørelse for god selskabsledelse:** Med afsæt i *Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber* udarbejdes en evaluering af og redegørelse for bestyrelsesarbejdet i årets løb, så redegørelsen kan indgå i årsrapporten.

5. marts:

- **Afrapportering på implementering af koncernstrategien og projekt Fremtidens Administration:** Gennemgang af fremdrift, målopfyldelse og resultater for det forgangne år i arbejdet med effektmålene i koncernstrategien, samt i de konsoliderede hovedleverancer og underliggende initiativer i projektplanens spor.
- **Endeligt låneoptag for 2026:** Bestyrelsen får status på låneoptag for det forgangne år.

23. april:

- **Godkendelse af årsrapport:** Gennemgang og godkendelse af det foregående års regnskab, beretning og revisionens bemærkninger.
  VED 10.3, FO 4.2 og 13.4.
- **Godkendelse af ESG-rapport:** Gennemgang og godkendelse af ESG-rapport for det foregående år, der indgår som en del af årsrapporteringen.
- **Kontrol af reelle ejere:** Gennemgang og stillingtagen til eventuelle ændringer i Interessentskabets reelle ejere.
  FO 4.2.
- **Godkendelse af budget for det kommende år:** Budget for 2028 forelægges til godkendelse.
  VED 10.3, FO 4.3 og 13.4.

11. juni:

- **Budgetopfølgning for 1. kvartal:** Evaluering af økonomiske resultater, likviditet, kapitalberedskab og estimat for året pr. 31. marts.
  FO 4.1, DIR 5.4.
- **Generalforsamlinger:** Ordinær generalforsamling i datterselskaber (AffaldPlus Affaldsenergi A/S, Sorø Fjernvarme A/S, Dianalund Fjernvarme ApS m.fl.)
  Jf. de enkelte datterselskabers vedtægter og selskabsloven.

Andet halvår 2027

3. september:

- **Halvårsregnskab:** Evaluering af økonomiske resultater, kapitalberedskab og estimat for året pr. 30. juni i forhold til budget.
  FO 4.1, DIR 5.4.
- **Halvårsrapportering på koncernstrategiens implementeringsplan og projekt Fremtidens Administration:** Status på fremdrift i realiseringen af effektmålene i koncernstrategien, samt hovedleverancer og underliggende initiativer i FA-projektplanens spor.
- **Strategiske samarbejder og aktivt ejerskab:** Der gøres status på aktuelle strategiske samarbejder og direktionen giver sin vurdering af behovet for etablering af eventuelle nye strategiske samarbejder, herunder med særligt fokus på aktiv involvering af ejerne.

5. november:

- **Budgetopfølgning for 3. kvartal:** Evaluering af økonomiske resultater, kapitalberedskab og estimat for året pr. 30. september.
  FO 4.1, DIR 5.4.
- **Fastlæggelse af møder for det kommende år:** Fastlæggelse af mødedatoer for det kommende år.
  VED 6.14, FO 3.1.
- **Godkendelse af årshjul:** Fastlæggelse af hovedpunkter fordelt på de enkelte møder for det kommende år.
  FO 4.5, DIR 5.5.

17. december:

- **Revideret budget for det kommende år:** Vedtagelse af revideret budget for 2028.
  FO 4.3.
- **Evaluering af risikostyring og -afdækning:** Retningslinjer for risikostyring, beredskab og it-sikkerhed samt interne kontroller gennemgås og vedtages. Direktionens bud på det aktuelle risikobillede præsenteres.
  FO 4.4.

Henvisningsnoter:
VED = Vedtægter, FO = Forretningsorden, DIR = Direktionsinstruks

Punkt 5: Strategiimplementeringsplan for koncernstrategi 2025-2030

Resumé

(Sagen er i sin grundsubstans enslydende med sagen i AffaldPlus Affaldsenergi A/S)

Den 22. december 2025 vedtog bestyrelsen koncernstrategien for 2025-2030 med tilhørende ambitioner og effektmål. Med denne sag fremlægges et forslag til den overordnede model for implementering og opfølgning på strategien. Formålet er at skabe en struktureret og datadrevet tilgang til realiseringen af strategien, med klare ansvarsforhold, løbende prioritering af indsatser og systematisk opfølgning på fremdrift og resultater.

Det foreslås, at bestyrelsen fremover følger strategiens fremdrift gennem halvårlige afrapporteringer med fokus på status for effektmål, væsentlige udfordringer, risici og eventuelle behov for justeringer af indsatser eller prioriteringer.

Samtidig foreslås det, at større strategiske initiativer og investeringer behandles som selvstændige sager med tilhørende business cases, der belyser strategisk sammenhæng, økonomiske konsekvenser, risici samt forventede effekter på økonomi, miljø og mennesker. Herved sikres et ensartet og transparent grundlag for bestyrelsens prioriteringer og beslutninger.

Indstillinger

Direktøren indstiller, at bestyrelsen:

1. Drøfter og godkender den overordnede implementeringsplan.
2. Godkender at der fremover følges op på strategiens fremdrift og effektmål to gange årligt.

Sagsfremstilling

Bestyrelsens vedtagelse af koncernstrategien for perioden 2025-2030 den 22. december 2025, pkt. 8, blev på bestyrelsesmødet 12. juni 2026, pkt. 4, fulgt op med en drøftelse af, hvordan de forskellige ambitioner og effektmål i strategien skulle vægtes. Her lagde bestyrelsen vægt på:

- Solidt datagrundlag
- Datadrevne beslutninger
- Fokus på kunde- og ejertilfredshed

Samtidig lagde bestyrelsen vægt på at implementeringsplanen skal følges af økonomiske analyser af konsekvenser og investeringer, bl.a. med bagvedliggende businesscases på de projekter og indsatser, hvor det er relevant.

Under dette dagsordenspunkt præsenteres en model for strategiimplementeringen (se bilag 1), der forsøger at tilgodese netop disse prioriteringer. Det gøres gennem en faseopdelt implementering af strategien. I den **tidlige fase** af strategiperioden lægges særligt vægt på at skabe solide datagrundlag og arbejdsgange. **I anden fase** rettes et

større fokus mod udviklingen af stærke styringsværktøjer, for at de i den **sidste fase** skal kunne understøtte realiseringen af de ønskede mål for blandt andet kundetilfredshed, effektiv drift og udviklingstiltag i den sidste del af strategiperioden.

Implementeringen af strategien forankres i den daglige ledelse og drift af virksomheden. For hvert effektmål udpeges en ansvarlig chef, som har ansvar for fremdrift, opfølgning og rapportering. Arbejdet understøttes af fælles metoder for projekt- og porteføljestyring, så ressourcer og indsatser prioriteres på tværs af organisationen.

Bestyrelsen orienteres om fremdriften i strategiarbejdet to gange årligt. I første kvartal afrapporteres resultaterne fra det foregående år, og der lægges op til eventuelle justeringer af indsatser og prioriteringer. I tredje kvartal gives en status på fremdrift, udfordringer og risici i implementeringen.

Større strategiske initiativer og investeringer forelægges bestyrelsen som selvstændige sager. Disse ledsages af business cases, der belyser strategisk sammenhæng, økonomiske konsekvenser, væsentlige risici samt forventede effekter på økonomi, miljø og mennesker. Administrationen er aktuelt ved at udarbejde og teste en model for business cases, som kan anvendes for at sikre et ensartet og datadrevet grundlag for bestyrelsens prioriteringer og beslutninger

Implementeringsplanen vil ligeledes blive behandlet på bestyrelsesmøderne i AffaldPlus Affaldsenergi A/S og efterfølgende Sorø Fjernvarme A/S i en tilpasset, målrettet version.

Udtalelser

Det er ikke vurderet relevant at indhente udtalelser.

Administrationens vurdering

Administrationen vurderer, at den fremlagte implementeringsplan skaber grundlag for, at vi kommer i mål med strategien, at processen kan styres, og at de væsentligste tiltag bliver gjort først.

Økonomi og finansiering

Der er ikke ved vedtagelsen af strategien afsat særskilt budget til arbejdet med implementeringen af strategien. Den opnormering, der er besluttet og implementeret i administrationen som led i Fremtidens Administration, har i vid grad tilført organisationen de nødvendige ressourcer og kompetencer til at understøtte implementeringen af strategien.

Dele af strategien vil være forbundet med økonomiske investeringer og konsekvenser, som vil blive præsenteret og behandlet i bestyrelsen løbende i takt med at projekter og tiltag realiseres.

Bilag

5.1 Oplæg til implementeringsplan for koncernstrategi 2025-2030
5.2 Koncernstrategi 2025-2030

Koncernstrategi 2025-2030

Oplæg til implementeringsplan

AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

- Et kort brush-up på strategien
- Vores bud på implementering i tre faser
- Status i dag
- Organisering af arbejdet
- Hvordan bestyrelsen kan følge fremdriften
- Hvordan I konkret vil møde strategien og indsatserne der understøtter den



Vi er nødt til at gøre noget - før vi kan gøre noget mere

Vedtaget december 2025

5 strategiske spor

18 ambitioner

38 effektmål



Fem strategiske spor – 18 ambitioner

Spor 1

Vi vil skabe værdi for vores ejere og kunder
Ambition 1–4
Tillid, kundetilfredshed, partnerskaber og fjernvarme.

Spor 2

Vi vil være bæredygtige
Ambition 5–10
Klima, forbrugere, beredskab, genbrug, miljø og økonomi.

Spor 3

Vi vil være en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads
Ambition 11–14
Trivsel, kultur, robust organisation og socialt ansvar.

Spor 4

Vi vil omfavne ny teknologi
Ambition 15
Teknologi, digitalisering og dokumenterede gevinster.

Spor 5

Vi vil arbejde datadrevet
Ambition 16–18
Videndeling, fælles ledelsesinformation, projektmodel, investeringsgrundlag og kapacitetsudnyttelse.

Vi foreslår tre faser

De spor, ambitioner og effektmål der:

Afspejler bestyrelsens fokus på:

Fase 1
Fælles Fundament

Gør vores organisation bedre til at

- Operere
- Drive projekter
- Dokumentere
- Levere solide business cases

Sikkert vidensgrundlag

Fase 2
Ledelseskapacitet

Gør os i stand til at styre efter strategien på alle niveauer

- Databaserede beslutninger
- Fælles rapporteringsmetoder
- Systematisk evaluering
- Prioriteringsværktøjer
- Gevinstrealisering

Databaseret drift

Fase 3
Strategiske mål og resultater

Gør os i stand til at levere bedre resultater på

- Økonomi og effektiv drift
- Kundetilfredshed
- Genbrug og genanvendelse
- Miljø og klima
- Medarbejdertrivsel og –tilfredshed
- Samarbejder og udvikling

Kunde- og ejertilfredshed

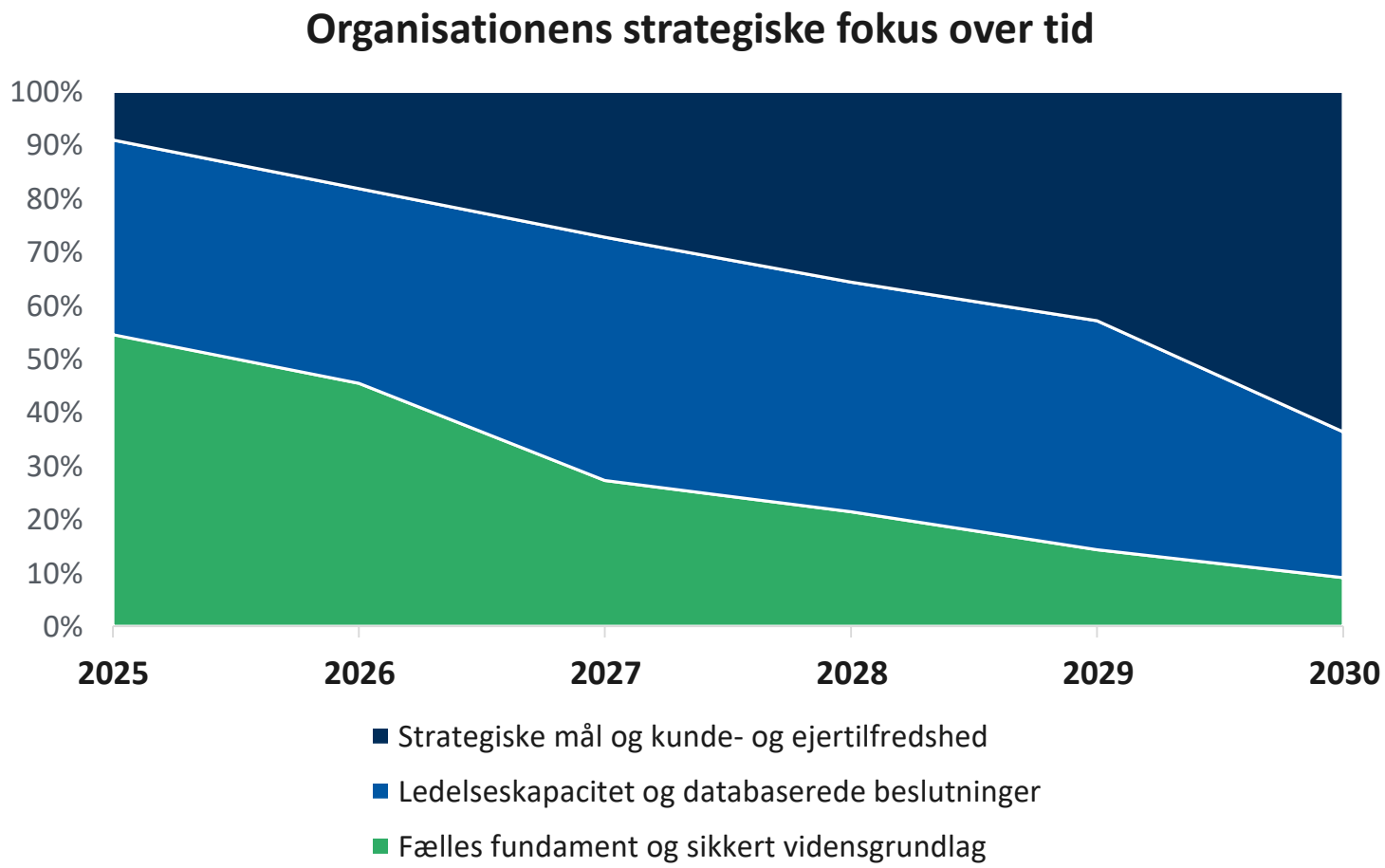
Alle tre fokusområder samtidigt

-men med skift i vægtningen over tid.

Organisationen er i en situation, hvor der er behov for at få cementeret nogle grundlæggende procedurer og vidensgrundlag.

Med dem på plads bliver vi i højere grad i stand til at målstyre, prioritere og rapportere troværdigt til vores interessenter

Det giver os handlerum, tryghed og kapacitet til udvikling og optimering



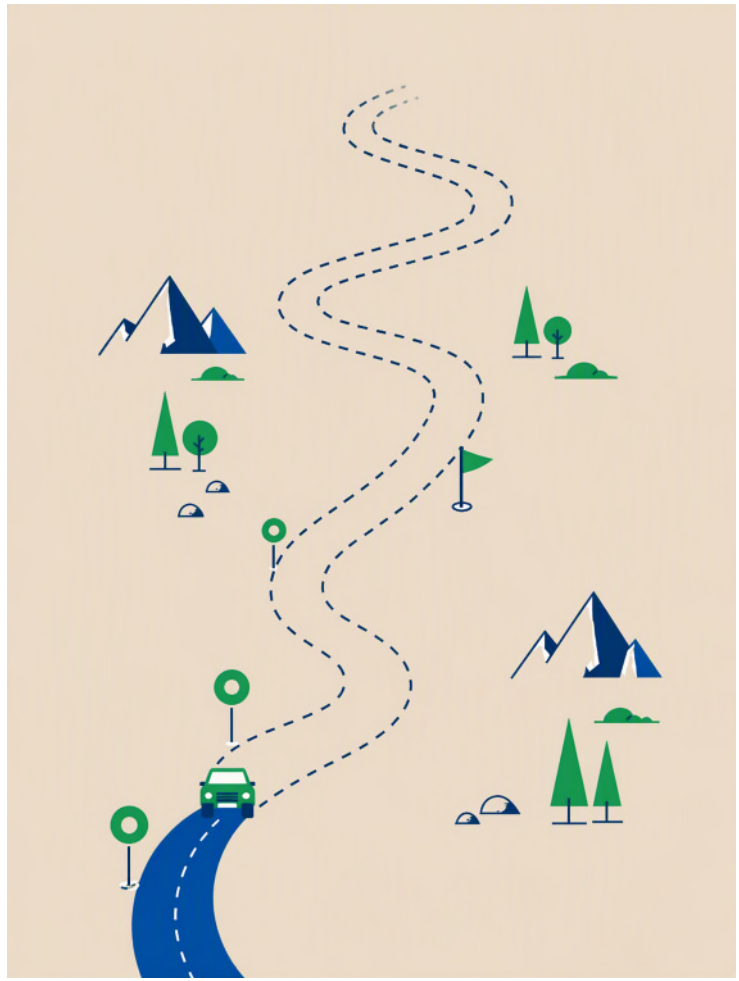
Vi er i gang...

Vi har styrket ressourcer og kompetencer i administrationen

Tiltagene fra Fremtidens Administration begynder at virke. Blandt andet klarere ansvarsfordelinger, beskrevne procedurer og stærkere dokumentation.

Økonomiafdelingen er i fuld gang med at rydde op og skabe gennemskuelige processer, korrekt intern afregning, retvisende budgetter osv.

Ny fælles projektmodel undervejs. Giver bedre styring på tværs, optimerer ressourcer – og skal begrænse budgetoverskridelser.



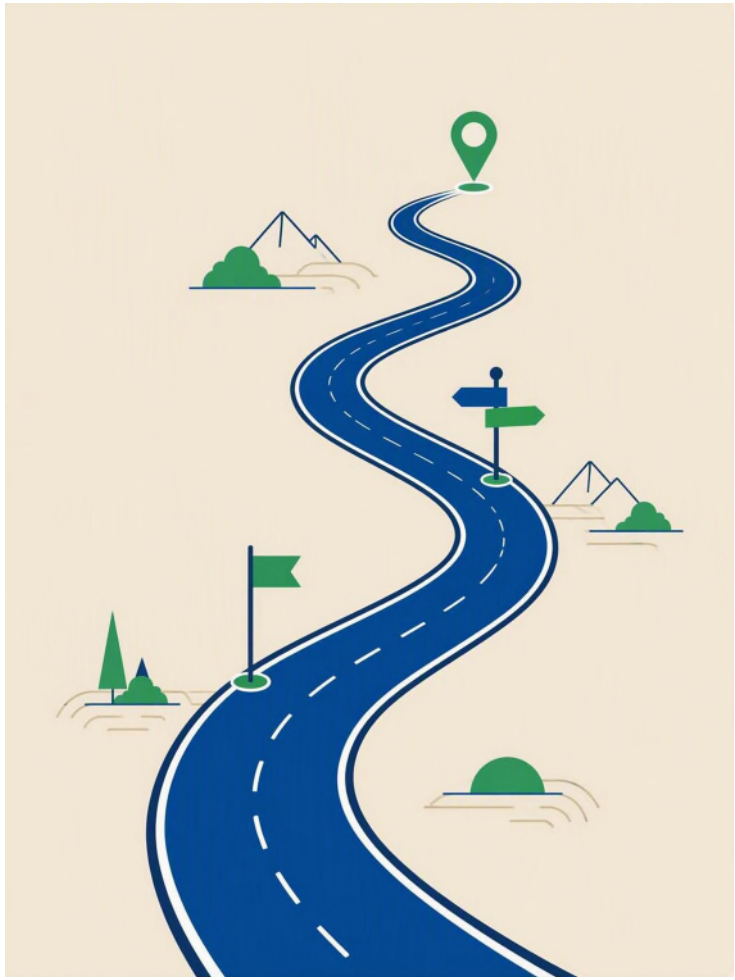
...og det næste stykke tid fortsætter vi sådan her

Hvert effektmål får én ansvarlig chef

Der udarbejdes et road-map for hvert effektmål

Den fælles projektmodel hjælper til prioritering af tiltag og projekter, så ledelsen kan sikre fremdriften og samtidig styre presset på organisationen.

Vi sikrer både her-og-nu tiltag og løbende indsatser, der øger kundetilfredshed, økonomisk robusthed og medarbejdertrivsel.



Sådan er vi organiseret om strategien

Roller og ansvar

- Direktionen ejer strategien og prioriterer på tværs.
- Hvert effektmål har en ansvarlig chef med mandat og opfølgningspligt.
- Strategifølgegruppen sikrer fremdrift, sammenhæng og læring på tværs af afdelinger.
- Projektledere driver de enkelte tiltag efter vores fælles projektmodel.
- Strategiansvarlig opdaterer løbende ledelsen om fremdrift og status

Sådan arbejder vi sammen

- Fælles projektmodel giver ens sprog, faser og beslutningspunkter.
- Porteføljeoverblik og prioritering styrer presset på organisationen.
- Fast kadence: månedlig opfølgning på effektmål, kvartalsvis status til direktion, halvårlig til bestyrelse.
- Afdelingerne bidrager med ressourcer – strategien kører i driften, ikke ved siden af.

Oplæg til bestyrelsens opfølgning på strategiarbejdet



Halvårlige opfølgninger
1. kvartal Afrapportering på foregående år. Indeværende år drøftes og planlægges Evt. ændringer i strategi drøftes
3. kvartal Halvårsrapportering Status og udfordringer

Aktiviteterne under strategien

…og hvordan I præsenteres for dem

- De vigtigste tiltag fremlægges som selvstændige punkter
- …deres sammenhæng til de strategiske mål tydeliggøres
- …de understøttes af en businesscase
- …og de afrapporteres selvstændigt
- …men indgår naturligvis også i den samlede afrapportering på fremdriften i strategiarbejdet.

Eksempel:



- Opdeling af isoleringsmateriale i to fraktioner
- Nye afsætningskanaler for have- og parkaffald
- Tiltag for direkte genbrug af mursten
- Etc.

Understøttet af businesscases

Business cases skal fremover understøtte, at AffaldPlus træffer beslutninger:

- Databaseret og transparent,
- I overensstemmelse med strategien,
- Med dokumenterede forudsætninger,
- Med alternativer og scenarier belyst,
- Med synlige risici og usikkerheder,
- Med fokus på økonomisk, miljømæssig og social værdi,
- Med tydelig ansvarlighed for gevinster og konsekvenser

AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

Tak!

Punkt 5, Bilag 2: 5.2
Koncernstrategi 2025-2030

Koncernstrategi

Version
nov. 2025

Vores fremtid i den grønne omstilling

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



AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

Indhold

Forord 3

Forventninger 4

AffaldPlus-træet 6

Strategi 8

Strategiske spor, ambitioner og effektmål 10

Bilag 22



Vores fremtid i den grønne omstilling

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

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

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

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

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

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

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



Stefan B. Andersen
Bestyrelsesformand



Carsten Rasmussen
Næstformand og borgmester i Næstved Kommune



Rikke Saltoft
Direktør

Forventninger til affalds- og energiområdet

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

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

Klima
Klimaet er dagsordensættende i alle brancher og sektorer. Den danske klimalov har som mål at reducere drivhusgasudledning med 70 % i 2030, sammenlignet med niveauet i 1990. Dertil kommer en målsætning om klimaneutralitet i 2050. For affaldssektoren er målet mere ambitiøst – vi skal være 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 CO_2-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_2-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_2-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 CO_2 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.


AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI
VISION
VI VIL VÆRE DEN BEDSTE SAMARBEJDSPARTNER INDEN FOR BÆREDYGTIG AFFALDSHÅNDTERING OG KLIMAVENLIG ENERGI
SORØ
SLAGELSE
NÆSTVED
RINGSTED
VORDINGBORG
FAXE
MISSION
VI ER SPECIALISTER I BÆREDYGTIGE AFFALDS- OG ENERGILØSNINGER
ANSVARLIG
NYSGERRIG
PROFESSIONEL
VÆRDIER

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 markedsmæssig 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 energiproduktion udgør. Den nye organisering kræver, at vi tænker mere forretningsorienteret og skærper vores fokus på effektiv drift, kvalitet og ansvarlighed.

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

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

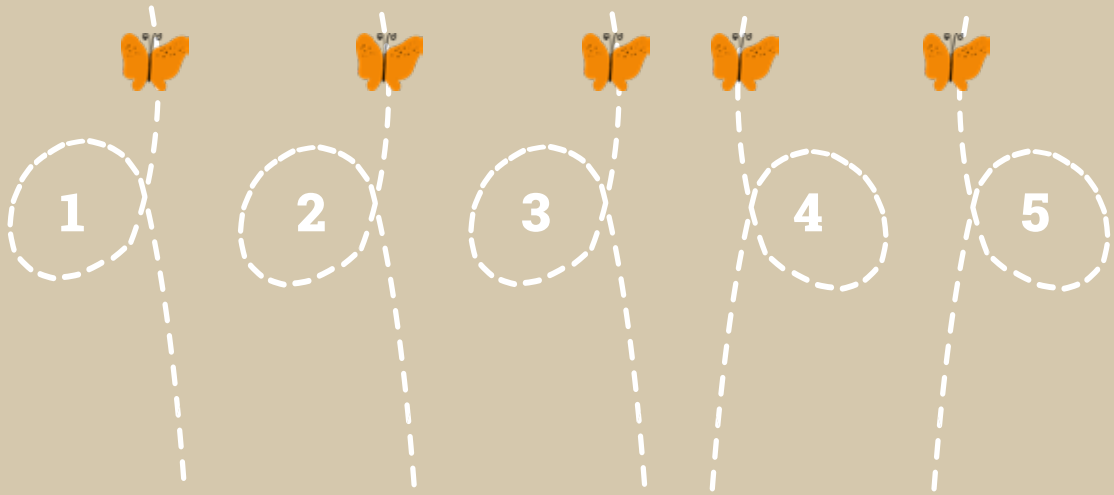
En del af noget større
Strategien afspejler, at vi i AffaldPlus arbejder aktivt med bæredygtighed og den grønne omstilling. Vi har i mange år arbejdet med FN's verdensmål, og vores arbejde er i dag særligt forankret i verdensmål 7, 8, 9, 11, 12 og 13. De handler om henholdsvis energi, anstændige jobs,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



Hvordan når vi vores vision?



Strategiske spor



Ambitioner og effektmål



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 kundetilfredshedsmåling en overordnet tilfredshed med AffaldPlus på 6,0. Vores praksis er at gennemføre en større kundetilfredshedsmåling 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 -byggemarkeder, og værdien af en gennemsnitsekspedition er steget til mindst 65 kr.	For 2024 var tallene 514.283 kunder og 56 kr. for en gennemsnitsekspedition. Vi vil lykkes med at øge andelen af direkte genbrug og skubbe til forbrugernes adfærd. Flere kunder og mersalg ses som et udtryk for, at vi dækker kundernes behov med vores butikker. Priserne skal ikke stige, men vi skal øge opmærksomheden på de mange og spændende varer på hylderne.
2.3 I mindst 70 % af projekter i strategiperioden, hvor chefgruppen er projektejer, dokumenteres det, hvordan løsningen skaber værdi for kunderne og/eller ejerne – ud over overholdelse af lovkrav og driftsstabilitet.	At skabe værdi for kunder og ejere er et af vores vigtigste formål. Derfor skal størstedelen af projekterne bidrage hertil. Enkelte projekter i en organisation vil dog primært være internt rettet, og derfor er vores mål 70 %. Det er ikke noget, vi systematisk dokumenterer ved strategiens vedtagelse, og derfor har vi ikke nogen baseline. Vi måler det gennem projektevalueringer.



Ambition 3: Resultatskabende samarbejder
Ambitionen er at styrke relationerne til leverandører, branchekolleger og lokale virksomheder gennem tættere samarbejde og etablering af nye partnerskaber. Vi vil aktivt bruge partnerskaber og samarbejder til at løse vores opgaver bedst muligt og bidrage til den fortsatte udvikling af vores virksomhed.

Effektmål	Uddybning
3.1 I perioden 2028-2030 skal mindst 60 % af afsluttede partnerskabsprojekter dokumentere, at de har resulteret i løsninger, der enten er mere bæredygtige (fx lavere CO_2, højere genanvendelse, social ansvarlighed) eller mindst 5 % mere omkostningseffektive end tidligere løsninger på området.	Vi har brug for gode samarbejdspartnere, hvis vi fortsat skal levere bæredygtig affaldshåndtering og klimavenlig energi til en fornuftig pris. Vi er dog opmærksomme på, at miljøhensyn og god økonomi ikke er hinandens modsætninger, og vi har begge formål for øje, når det er muligt. Effektmålet skal måles på værdierne af partnerskaberne og ikke på antallet. Vi skal vælge de partnerskaber, som er med til at udvikle os. Målet forudsætter, at vi systematisk evaluerer vores partnerskaber. Det har vi ikke gjort tidligere, hvorfor der ikke er en baseline ved strategiens vedtagelse.
3.2 Fra 2027 vurderes mindst 60 % af igangværende partnerskabsprojekter at have givet adgang til relevant viden, som direkte anvendes i udvikling eller drift inden for 12 måneder efter, at projektet starter.	Vores partnerskaber skal også måles på, om de giver os adgang til anvendelig viden. Der er mange dygtige aktører på affalds- og energimarkedet, som vi kan lære en masse af – og vi har omvendt en masse faglig viden, vi kan give videre til andre. Målet forudsætter, at vi systematisk evaluerer vores partnerskaber. Det har vi ikke gjort tidligere, hvorfor der ikke er en baseline ved strategiens vedtagelse.

Ambition 4: Fjernvarme på efterspørgsel
Ambitionen er at øge antallet af tilslutninger til vores fjernvarmeløsninger, hvor vi leverer til slutbrugerne, så produktionskapaciteten udnyttes optimalt, og forbrugerpriserne er konkurrencedygtige i forhold til alternative energikilder. Samtidig vil vi være klar til at imødekomme ejerkommunernes behov og ønsker i forhold til lokale fjernvarmeprojekter.

Effektmål	Uddybning
4.1 Senest i 2027 er det afklaret, om vi skal overtage eller etablere fjernvarmeløsninger i Dianalund, Glumsø, Skælskør og Kostræde Banker.	Vi skal hjælpe ejerkommunerne med at afklare mulighederne i de områder, der er udlagt til fjernvarme i forhold til de gældende varmeplaner. Ved strategiens vedtagelse er der fire områder, som mangler afklaring. Vores indsatser er dog kun rettet mod de områder, hvor vores assistance er efterspurgt.

2. Vi vil være bæredygtige

Bæredygtighed er en grundpille i vores strategi og bygger på balancen mellem miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn – den tredobbelte bundlinje. Vi arbejder for at reducere vores klimaaftryk gennem CO_2-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_2-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_2-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_2-neutral og konkurrencedygtig affaldsenergi.
5.2 Senest i 2030 er I/S AffaldPlus' samlede CO_2e-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_2-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_2-udledning. For et standardhus spares der ca. 2 ton CO_2 pr. år, når der konverteres fra en fossil energikilde til fjernvarme.



Ambition 6: Bevidste forbrugere

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

Effektmål	Uddybning
6.1 Antallet af besøgende i YderZonen skal stige til ca. 10.000 årligt, når vores nye auditorium står klart. Herved øges antallet af børn, unge og voksne, som uddannes til at blive bevidste forbrugere.	Affaldsminimering er det øverste lag i affaldshierarkiet, og derfor er formidling om nedbringelse af forbrug en vigtig indsats for os. Affaldsminimering starter med bevidste forbrugere, som aktivt tager stilling til deres forbrug. I YderZonen tilbyder vi forløb for børn, unge og voksne, hvor vi deler ud af vores viden om affald, energi og ressourcer. I 2024 havde vi ca. 6.000 besøgende, og der er stor efterspørgsel på forløb i YderZonen, der af samme grund står overfor en større udvidelse. Vi vil fortsat også tilbyde besøg 'ud af huset', bl.a. i form af besøg i fx boligforeninger og ved deltagelse i diverse arrangementer i ejerkommunerne.

Ambition 7: Beredskab mod klimaforandringer og ydre trusler

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

Effektmål	Uddybning
7.1 Fra 2028 dokumenterer årlige risikovurderinger, at alle nye eller gennemrenoverede anlæg er dimensioneret og tilpasset, så de kan modstå klimarelaterede hændelser uden væsentlige driftsforstyrrelser.	Klimarelaterede hændelser (fx skybrud, storm eller oversvømmelser) bliver stadig voldsommere og hyppigere. Derfor vil vi udvikle en plan for årlige risikovurderinger af nye og gennemrenoverede anlæg. Også eksisterende anlæg skal vurderes, men prioriteten er i første omgang at passe på vores større investeringer.
7.2 Fra 2028 skal alle kritiske anlæg have opdaterede fysiske sikringsforanstaltninger, der mindsker risikoen for skader fra udefrakommende hændelser som fx ekstremt vejr, hærværk 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. risisci.
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 styrker vores digitale beredskab gennem løbende risikovurderinger, implementering af NIS2-krav, medarbejdertræning, beredskabsøvelser, systemovervågning og netværkssegmentering. Fokus er at beskytte kritiske drifts- og kontrolsystemer mod cyberangreb og utilsigtet nedetid. Arbejdet tager afsæt i vores IT-sikkerhedsstrategi, ISO 27001-principper, initiativer for styrket hændelseshåndtering og evne til at genskabe data efter nedbrud.

Ambition 8: Øget genbrug og genanvendelse

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

Effektmål	Uddybning
8.1 Senest i 2030 har vi hjulpet ejerkommunerne med at nå EU's genanvendelsesmål på mindst 60 % af husholdningsaffaldet.	I 2024 lå den samlede genanvendelsesprocent (reel genanvendelse) for vores seks ejerkommuner på 57,6 %. Det er over målet for 2025, som er 55 %. Men hver ekstra procent er svær 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

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

Ambition 10: Økonomisk bæredygtighed og robust styring
Ambitionen er at udvikle vores økonomifunktion og derigennem løfte kvaliteten i økonomistyring, rapportering, datahåndtering og risikostyring. Der skal være fokus på økonomisk bæredygtighed og på at skabe bedre beslutningsgrundlag, så vi opnår en styrket økonomisk robusthed.

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


CL 67 201
NTM

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 et 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	Uddybning
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.	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.
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.	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	Uddybning
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.	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 forudse, hvilke forventninger der fremover vil blive stillet til os. Et niveau på mindst 60 personer årligt vurderes som realistisk – baseret på vores erfaring med, hvad det kræver at tilbyde meningsfulde forløb med vejledning, støtte og opkvalificering til personer i praktik- og jobafklaringsforløb.

4. Vi vil omfavne ny teknologi

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

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

Ambition 15: Teknologi og digital udvikling
Ambitionen er at udnytte nye teknologier, digitalisering og kunstig intelligens til at skabe effektiviseringer, kvalitetsløft og forretningsudvikling. Fokus er på at integrere teknologiske løsninger, der styrker både drift og beslutningskraft.

Effektmål	Uddybning
15.1 Fra 2029 udgør investeringer i ny teknologi den primære årsag til omkostningsstigninger frem for afgiftsbelastning.	Vi skal investere i bæredygtig omstilling af affaldsenergianlægget. Disse investeringer skal afbøde effekten af stigende afgifter, og derfor måles på forholdet mellem de to omkostningsarter. I dag udgør afgifter og kvoter relateret til CO_2 ca. halvdelen af 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.


AffaldPlus
Jacob
AffaldPlus
Jeppe

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 ± 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 garantistillelsessager. 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 forbrændingsegnet affald fra ejerkommunerne samt optimering gennem import og energisalg.

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

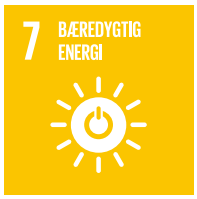
Bilag 1: FN's verdensmål

AffaldPlus arbejder målrettet med FN's bæredygtighedsmål. 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_2-emissioner fra AffaldPlus Affaldenergi ved etablering af CCS-anlæg eller andre alternativer (5.1)
- CO_2e-reduktion på mindst 10 procent inden 2030 (5.2)
- En CO_2e-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 forvalthning 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 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_2-udledning (5.1)
- CO_2e-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

AffaldPlus
GENBRUG & ENERGI

Vedtaget af AffaldPlus'
bestyrelse i november 2025

Punkt 7: Eventuelt

Resumé

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

Punkt 8: Bestyrelsens egen tid

Resumé

Det har siden 31. maj 2024 været praksis, at hvert bestyrelsesmøde i I/S AffaldPlus afsluttes med ”Bestyrelsens egen tid”.

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.

Punkt 9: 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 administrationen vurdering ifm. referatet.

Økonomi og finansiering

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.