



Ejerstrategi for Kredsløb

1. Formålet med ejerskabet

Kredsløb-koncernen er via Kredsløb Holding A/S, CVR nr. 40 83 18 51, ejet 100 % af Aarhus Kommune. Kredsløb Genbrug P/S, CVR nr. 40831959, er ligeledes ejet 100 % af Aarhus Kommune, sammen kaldes selskaberne heri ("Kredsløb").

Baggrunden for Aarhus Kommunes ejerskab er hovedsageligt, at Kredsløb-koncernen leverer afgørende og vigtige forsyningsydelser til borgerne i Aarhus Kommune i form af cirkulær ressourcehåndtering og grøn varme og energi, herunder sikker affaldshåndtering og varmforsyning.

Kredsløb blev udskilt med regnskabsmæssig virkning fra 1. oktober 2019 fra Aarhus Kommune til en selvstændig selskabskoncern.

En del af rationalet bag udskillelsen af Kredsløb er, at Kredsløb skal kunne tage flere initiativer som udskilt kapitalselskab ift. den grønne omstilling, fx indgå nye samarbejder, udvikle nye produkter og tage nye initiativer.

Formålet bag udskillelsen af Kredsløb fra Aarhus Kommune var dermed også, at Kredsløb skulle have en bredere vifte af muligheder for at understøtte Aarhus Kommunes strategiske mål på fx klima- og miljøområdet samt det økonomiske område.

2. Baggrunden for ejerstrategien

Aarhus Kommune ønsker med ejerstrategien at beskrive Aarhus Kommunes målsætninger og visioner for Kredsløb-koncernen. Ejerstrategien kan ikke stå alene og vil blive suppleret via den løbende dialog mellem Aarhus Kommune som ejer og Kredsløb.

Aarhus Kommunes aktive ejerskab udøves hovedsageligt igennem: 1) Generalforsamlingen, 2) selskabets vedtægter, 3) valg af bestyrelsesmedlemmer, 4) ejerstrategien og 5) den løbende dialog.

Den løbende dialog med Kredsløb er uddybende beskrevet i pkt. 3.5 og bilag 2.

Formålet med denne ejerstrategi er derfor at fastlægge den overordnede retning og rammer for kommunens aktive ejerskab og varetagelsen af kommunens ejerinteresser i Kredsløb og herigennem sikre varetagelsen af ejers interesser samt sikre sammenhæng til ejers strategier, visioner og øvrige virksomheder.

Ejerstrategien indeholder de overordnede mål ud fra et ejerperspektiv og skal ses som en overordnet ramme. Det er vigtigt hertil at understrege, at styringstilgangen mv. alene har til formål at understøtte det aktive ejerskab og på ingen måde erstatter den styring og det ansvar, som ledelsen i Kredsløb har, jf. selskabsloven.

3. Målsætninger

Ejerstrategien udtrykker de overordnede strategiske målsætninger og forventninger, som Aarhus Kommune har med ejerskabet af Kredsløb. Ejerstrategiens mål suppleres af bilag 1 med opregning af specifikke mål med årligt forventet målopfyldelse.

3.1. Sektormål

Kredsløbs primære opgave er at løse forsyningsopgaverne inden for cirkulær ressourcehåndtering og grøn varme og energi, herunder sikker affaldshåndtering og varmforsyning på en effektiv og innovativ måde inden for rammerne af den til enhver tid gældende lovgivning og selskabets vedtægter.

Kredsløb skal være førende på fremtidens marked for cirkulær ressourcehåndtering og grøn varme og energi, herunder sikker affaldshåndtering og varmforsyning, og driften skal være kendetegnet ved forsyningsikkerhed, effektivitet og grøn omstilling.

Effektiviteten skal kunne afspejle sig i stærk position i markedet med konkurrencedygtige priser og takster. Kredsløb skal herved have fokus på stordriftsfordele og faglig kompetence.

Aarhus Kommune ønsker, at Kredsløb i tråd med rationalet bag udskillelsen i størst muligt omfang bestræber sig på at etablere bæredygtige løsninger som led i forsyningen herunder inden for vedvarende energi med henblik på at skabe en bæredygtig by og vejen frem til fremtidens fossilfrie energisystem.

Det skal selvfølgelig ske inden for de gældende sektorrammer, lovgivningen i øvrigt, og efter bestyrelsens nærmere vurdering og med inddragelse af ejer, når dette er relevant. Det er grønne og bæredygtige løsninger inden for bl.a. følgende:

- Investering i kendt og konkurrencedygtig VE-teknologi (sol og vind)
- Store varmepumper (havvand, spildevand og luft)
- Fjernkølingsaktivitet
- Energiparker som Energipark Lisbjerg, herunder videreudvikling af forbrændingsteknologier med bl.a. biomasse.
- Geotermi
- CO₂-fangst og -lagring
- Involvering i Power to X (PTX) og anvendelse af CO₂ hertil fra egen produktion.
- Anvendelse af overskudsvarme. - fx udnyttelse af overskudsvarme ift. Aarhus Havn og fra spildevandsanlæg
- Udbygning af energiinfrastruktur
- Udbygning af rammerne for mere direkte genbrug
- Udviklingen af cirkulære materialestrømme

Kredsløb opfordres til fortsat at afsøge bedst mulig udnyttelse af ressourcer og energi i forsyningen, nye potentialer herfor, herunder til at samarbejde med andre i det Østjyske område. Det kan fx være at afsøge muligheder for at styrke samarbejdet med de øvrige selskaber, som kommunen ejer.

Kredsløb kan overtage og sammenlægges med andre selskaber/forsyningsvirksomheder, og sådanne sager forelægges for Aarhus Kommune i relevant omfang.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb bidrager aktivt til den strategiske energiplanlægning i Aarhus og udmøntningen heraf i reelle tiltag.

Aarhus Kommune ønsker, at Kredsløb tilbyder grønne opvarmingsløsninger til nye områder som led i den grønne omstilling og kommunal varmeplanlægning.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb lever op til de mål, som Aarhus Kommune i samarbejde med Kredsløb har opstillet i den til enhver tid gældende affaldsplan (pt. affaldsplan 2021-2026).

3.2. Bestyrelsen

Aarhus Kommune udpeger som ejer flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i Kredsløb. Af lovgivningen følger endvidere, at der skal udpeges medarbejdervalgte medlemmer til bestyrelsen.

Bestyrelsessammensætningen skal afspejle Kredsløbs til enhver tid værende behov. Bestyrelsen skal have de kompetencer, der er nødvendige for, at bestyrelsen kan drive selskabet på den bedst mulige måde.

Bestyrelsen skal med passende mellemrum overveje sin sammensætning og kompetencer ift. selskabets virksomhed og aktuelle opgaver. Bestyrelsesformanden for Kredsløb og rådmanden for Teknik og Miljø drøfter med passende mellemrum bestyrelsens sammensætning.

Bestyrelsen skal være sammensat således, at den er i stand til at varetage sit ledelsesmæssige ansvar. Dette indebærer blandt andet, at bestyrelsen uafhængigt af ejerne og andre særinteresser skal kunne handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst og for at sikre, at der ikke kan sås tvivl om bestyrelsens beslutningsgrundlag og interesser.

Det skal til enhver tid tilstræbes, at der er en afbalanceret fordeling af køn i bestyrelsen i overensstemmelse med den politik, som Byrådet har vedtaget.

Bestyrelsen skal som kollektiv være kompetent til at føre den påkrævede kontrol med direktionen samt udføre den overordnede strategiske ledelse af selskabet.

Det er bestyrelsens ansvar at fastsætte direktionens løn. Bestyrelserne i Kredsløb skal ved fastlæggelsen af direktionens aflønning arbejde ud fra et overordnet hensyn om at tilbyde en konkurrencedygtig løn med henblik på at tiltrække kompetente personer til Kredsløbs direktion, men samtidig sikre at Kredsløb ikke er lønførende i forhold til sammenlignelige selskaber i samme sektor og branche.

3.3. Finansielle mål

Årsrapporten er den primære kilde til information om Kredsløbs udvikling og økonomiske stilling for Aarhus Kommune som ejer. I overensstemmelse med årsregnskabsloven skal årsrapporten på en klar og overskuelig måde give et retvisende billede af Kredsløbs aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultater.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb har et stærkt fokus på økonomisk ansvarlighed og herunder arbejder for at fremtidssikre anlæg, og bevare og udvikle selskabets økonomiske værdier. Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb løbende har fokus på effektiviseringer og mulige synergieffekter, der også er fordelagtige for ejeren og forsyningskunderne.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb tilrettelægger sine dispositioner, så de ikke medfører en unødigt høj risiko for ejeren. Kredsløb skal have fokus på miljøeffektive anlægsinvesteringer og optimering af drift. Øvrige finansielle mål fremgår af bilag 1.

3.4. Klimaindsats

En af de væsentlige begrundelser for udskillelsen af AffaldVarme Aarhus (nu Kredsløb) i 2019 var at understøtte den grønne omstilling, herunder at Kredsløb skal bidrage mest muligt til, at Aarhus Kommune som bysamfund bliver CO₂-neutral i 2030.

Aarhus Kommune har med sin klimastrategi og klimahandlingsplan udstukket overordnede mål og hensigter for klimaarbejdet i Aarhus og har samtidig fastlagt konkrete mål og initiativer under Delprogram Energi, som Kredsløb er ansvarlig for.

Som kommunalt ejet selskab er Kredsløb også en del af løsningen. Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb fortsat arbejder godt og ambitiøst med den grønne omstilling med grøn varme og energi, og herunder bidrager til klimavenlige og konkurrencedygtige løsninger fremadrettet, som bl.a. er udmøntet i Kredsløbs egen strategi.

Kredsløb forventes således at bidrage både i forhold til egne initiativer i klimahandlingsplaner og i øvrigt ift. den grønne omstilling, CO₂-reduktion og -neutralitet samt bæredygtighed.

Kredsløb forventes dermed at bidrage aktivt både ift. den grønne omstilling og bæredygtighed, som også beskrevet under pkt. 3.1.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb agerer klimabevidst i forhold til fx indkøb af varer og tjenesteydelser.

3.5. Ejerdialog

Forholdet mellem Aarhus Kommune og Kredsløb skal være karakteriseret ved åben dialog, hvor parterne orienterer hinanden med rettidig omhu om alle væsentlige, relevante forhold af betydning for Aarhus Kommune og Aarhus Kommunes ejerskab, herunder bl.a. risikoanalyser, når de er relevante for ejer. Det kan fx ske på de årlige dialogmøder.

Aarhus Kommune vil sammen med Kredsløb arbejde for de relevante og nødvendige legale rammer for, at Kredsløb kan fortsætte med at være førende inden for cirkulær ressourcehåndtering og grøn varme og energi herunder sikker affaldshåndtering og varmeforsyning, og driften skal være kendetegnet ved forsyningsikkerhed, effektivitet og grøn omstilling.

Dialogen understøttes af Aarhus Kommunes Selskabssekretariat og Kredsløbs Bestyrelsessekretariat. Dialogen følger årshjulet i bilag 2.

3.6. Mål i øvrigt

Kredsløb skal overholde den til enhver tid gældende lovgivning. Kredsløb skal have høje miljøstandarder.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb arbejder med social ansvarlighed som en del af virksomhedens værdigrundlag. Aarhus Kommune ønsker, at Kredsløb indarbejder sociale klausuler i virksomhedens kontrakter, når det er relevant ud fra kontraktens karakter.

Kredsløb skal i det omfang, det er muligt, bidrage til vækst og arbejdspladser i Aarhus Kommune.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb har en CSR-/ESG-politik. CSR-/ESG-politikken skal tage højde for de mål, som Aarhus Kommune betoner i den årlige dialog med Kredsløb. Det samme angår Kredsløbs personalepolitik.

Aarhus Kommune forventer, at bestyrelsen er opmærksom på at afdække sig i forhold til risici og udarbejder planer til håndteringen heraf (eksempelvis ift. krig, hacking, terror, miljø, nedbrud i elforsyning m.v.)

Aarhus Kommune ønsker, at Kredsløb inden for lovens rammer udviser lokal ansvarlighed og aktivt medvirker og bidrager til fællesskabet til gavn for Aarhus Kommune som bysamfund. Dette kan blandt andet være i forhold til undervisning og samarbejder med folkeskolen, fremme af lokale tiltag og ideer på forsyningsområdet samt bidrag til digitalisering af Aarhus.

Aarhus Kommune forventer, at Kredsløb har en åben, inddragende og troværdig kommunikation. Aarhus Kommune har en forventning om, at Kredsløb udarbejder en informations- og kommunikationspolitik.

4. Selskabets strategiske prioriteringer

Kredsløbs egne strategiske prioriteringer fastlægges i selskabets egen strategi. Kredsløbs primære fokusområder frem mod 2025 og også længere frem er at udvikle kerneforretningen i en mere grøn retning. Det handler om "Cirkulær ressourcehåndtering" og "Grøn varme og energi".

På tværs af de to primære fokusområder sætter Kredsløb fokus på områder, hvor selskabet har brug for at bevæge sig i en ny retning – fx i forhold til "Nye forretningsområder og partnerskaber" og i forhold til "Digitalisering".

Kredsløb deltager i internationale aktiviteter for at udbrede best practice, skabe innovation og forretningsudvikling til gavn for forsyningskunderne hos Kredsløb, nye arbejdspladser og virksomheder i Danmark med relation til den sektor kredsløb er en del af.

5. Vedtagelse og evaluering af ejerstrategien

Ejerstrategien er vedtaget af Aarhus Kommune. Ejerstrategien er udarbejdet af Aarhus Kommune med inddragelse af Kredsløb. Ejerstrategien er udtryk for kommunens forventninger til Kredsløb.

Men ejerstrategien skal så vidt muligt samtidigt ses som et ejerskabsdokument, der skal spille sammen med Kredsløbs egen virksomhedsstrategi.

Ejerstrategien kan til enhver tid ændres af Aarhus Kommune. Ejerstrategien evalueres af Aarhus Kommune i hver byrådsperiode, og evalueringen vil ske i samarbejde med Kredsløb.

6. Bilag

- Bilag 1: Selskabets mål
- Bilag 2: Årshjul



Bilag 1: Kredsløbs mål

Kredsløb-koncernen	2020	2021	2022	Mål 2023
Mål for effekt af ydelser (Servicemål for basisleverancer)				
Fjernvarme: Selskabet skal sikre det mest klimavenlige, pålidelige og konkurrencedygtige tilbud om opvarmning i Østjylland. Fastholde en høj andel af kunder på basisydelser på fjernvarmeområdet. Andel af potentielle kunder på Kredsløbs distributionsnet:	-	-	-	>95 %
Grøn varmeproduktion: Kredsløb har et mål om en grønnere varmeproduktion ved udgangen af 2030. Kredsløbs eget mål er, at varmeproduktionen sker med højst 70 % biomasse i 2025 og højst 50 % i 2030, og at biomassen er certificeret/bæredygtig. Andel af biomasse, der anvendes ved varmeproduktion (ekskl. affaldsforbrænding):				≤70 %
Affald: Selskabet skal sikre en effektiv og pålidelig affaldsindsamling med de fokuspunkter, der fremgår af den til enhver tid gældende affaldsplan. Det udmønter sig i en genanvendelsesprocent på min. 55 % i 2025 på baggrund af EU's nye målemetode. Konkret genanvendelsesprocent:	Opr. metode 64% Ny EU-metode 44%	Opr. metode 65% Ny EU-metode 44%	-	44 % ny EU-metode
Kundetilfredshed: Kredsløb skal fastholde sin kundetilfredshed Opgøres som gennemsnittet af svar på alle spørgsmål i Kredsløbs kundetilfredshedsundersøgelser (KTI - KundeTilfredshedsIndeks). Svar gives på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er "helt uenig", og 7 er "helt enig". Det skal tilstræbes, at Kredsløb ligger i den øverste tredjedel af kundetilfredhedsskalaen og forbedre sin kundetilfredshed.			5,7	≥5,7
Mål for bæredygtighed og samfundsansvar				
Grøn omstilling/klimaindsats: Selskabet skal helt have elimineret egen CO ₂ -udledning i 2030 og understøtte, at Aarhus Kommune er CO ₂ -neutral i 2030. Status årlig udledning tons fossil CO ₂ : .	110.000 tons	108.500 tons	-	-
Cirkulær økonomi, miljø og erhvervsudvikling: Selskabet skal i samarbejde og evt. i selskaber med private virksomheder arbejde på, at udvikle fremtidens miljøvenlige og effektive løsninger til opvarmning, køling, affaldshåndtering mm. Selskabet skal frem mod 2026 bidrage til 10 nye cirkulære materialestrømme, hvor materialer i høj kvalitet afsættes direkte ind i produktion af nye varer.			2	2
Socialt ansvar: Antal studerende, lærlinge-, praktikpladser og ansættelser på særlige vilkår (flex, løntilskud, senior mv.) i Kredsløb skal være mindst 35, og der skal stilles krav til leverandørers sociale ansvar:		22	32	35
Økonomiske mål				
Takstudvikling-Fjernvarme: Blandt de 20 største fjernvarmeselskaber skal Selskabet på sigt være blandt de 10 billigste ¹	13. plads	17.plads	-	Min. 10. plads
Takstudvikling – affald: Blandt de 6 største kommuner i Danmark er taksten (totaludgift for husstand) for affaldshåndtering blandt de 2 billigste	2.plads	1. plads		Min. 2. plads
Effektiviseringer: Der skal sikres effektiviseringer svarende til de krav, der følger med en kommende lovgivning og regulering. Herudover forudsættes en effektivisering på min 2% årligt på det administrative område fra og med 2025, og der forudsættes besparelser på eksterne konsulentydgifter.				

¹ De 20 største fjernvarmeselskaber er fundet via Dansk Fjernvarmes årsstatistik, hvorefter fjernvarmeprisen findes via Forsyningstilsynets prisstatistik for et standardhus på 130 m³ med et forbrug på 18,1 MWh.

Bilag 2: Årshjul og kontaktpersoner mv.

For bl.a. at give de bedst mulige forudsætninger for at understøtte den grønne omstilling, er Aarhus Kommunes ejerrolle til Kredsløb forankret hos Rådmanden for Teknik og Miljø.

Herunder er årshjulet* for den årlige dialog mellem selskabet og ejer.

Måned	Møde	Deltagere	Formål
Marts	Dialogmøde med Magistraten	Selskab: Bestyrelsesformand, dele af bestyrelsen og direktion. Ejer: Direktion, Borgmester, rådmænd og øvrige magistratsmedlemmer	Orientering og drøftelser med Magistraten ift. fx mål i ejerstrategien, kommende sager ift. byrådet
April	Dialogmøde med Rådmanden for Teknik og Miljø	Selskab: Bestyrelsesformand, direktion, Ejer: Rådmand, direktør	Opfølgning på dialogmøde i Magistraten og forberedelse af generalforsamling mv.
Maj	Årlig ordinær generalforsamling	Selskab: Bestyrelsesformand, direktion, og/eller den samlede ledelse. Ejer: Rådmand og direktør Byråd inviteres	Selskabets aflæggelse og godkendelse af årsrapport, evt. vedtægtsændringer, evt. valg af ny bestyrelsesmedlemmer mv.
Juni	Halvårligt dialogmøde	Selskab: Daglige ledelse og repræsentanter for bestyrelsessekretariatet. Ejer: Selskabssekretariatet inkl. Styregruppe	Administrativ drøftelse og koordinering
December	Halvårligt dialogmøde	Selskab: Daglige ledelse Ejer: Selskabssekretariatet inkl. Styregruppe	Administrativ drøftelse og koordinering

**Dette årshjul omhandler kun fastlagte årlige drøftelser med Aarhus Kommune som ejer.*

Ud over ovenstående faste møder, kan der være ad hoc møder, og der vil desuden være løbende behandling af sager fra Kredsløb i Selskabssekretariatet. Sagerne godkendes i de relevante fora i Aarhus Kommune og i Byrådet, når sagerne efter deres karakter mv. skal forelægges Byrådet.

Kontaktoplysninger:

I tilfælde af spørgsmål, hvor Aarhus Kommune har rollen som ejer, er det Selskabssekretariatet, der skal rettes henvendelse til. Der rettes henvendelse til: Mikkel U. Østergaard, Rådmandsekretariatet Teknik og Miljø og Selskabssekretariatet. Vedkommende er ligeledes ansvarlig for indkaldelse til de ovennævnte møder i Årshjulet.

Officielle henvendelser fra Bestyrelsessekretariatet i Kredsløb vedr. ejerrelationen pr. e-mail til Aarhus Kommune skal sendes til Rådmandssekretariatets afdelingspostkasse: raadmandssekretariatet@mtm.aarhus.dk og skal være adresseret til direktøren for Teknik og Miljø og sekretariatschefen i Rådmandssekretariatet i Teknik og Miljø.

Officielle henvendelser fra Aarhus Kommune til Kredsløb vedr. ejerrelationen skal sendes til Bestyrelsessekretariatets afdelingspostkasse: bestyrelse@kredsløb.dk.

Ejerstrategien er vedtaget af Aarhus
Byråd den 27. september 2023.
(Billeder er hentet fra Kredsløb.dk)



AARHUS KOMMUNE