

Svendborg Kraftvarme A/S

Strategiplan 2021-2024

Dato for revision 28. april 2021



Forord

Dette er den fjerde og sidste strategiplan siden selskabets stiftelse i 2010. Strategiplanen er udarbejdet af selskabets bestyrelse og direktion og den tegner de overordnede rammer for selskabets udvikling i de kommende fire år.

Den danske affaldsenergisektor står nu og i de komme år overfor store udfordringer. Betingelserne for sektorens drift ændrer sig radikalt, og det stiller nye og større krav til selskabets evne til forandring og tilpasning. Der er derfor behov for en ny strategiplan, som tager højde for de ændrede rammevilkår til affaldsenergisektoren, hvilket fremgår af Den Nationale Klimaplan, der er godkendt af Folketinget den 16. juni 2020.

Med henvisning til Den Nationale Klimaplan har Svendborg Byråd på byrådsmødet den 24. november 2020 besluttet, at Svendborg Kraftvarme skal lukke senest med udgangen af 2022. Intentionen i Den Nationale Klimaplan er, at forbrændingskapaciteten i Danmark skal nedbringes med 30% hen mod 2030.

Strategiplanen for Svendborg Kraftvarme vil med dette som udgangspunkt tage afsæt i de ændrede rammevilkår samt byrådets beslutning i forhold til den fremtidige drift af affaldsforbrænding i Svendborg. Strategiplanen vil med baggrund i Byrådets beslutning være inddelt i 2 hovedfaser.

En nedlukningsfase som vil være gældende for perioden 2021 – 2022 og en afviklingsfase, som vil være gældende for perioden 2023 – 2024.

I forlængelse af strategiplanen vil der hvert år blive udarbejdet en virksomhedsplan, der nærmere beskriver de konkrete aktiviteter, som skal understøtte indholdet i strategiplanen.

Strategiplanen er vedtaget på bestyrelsesmøde den 28. april 2021.

Indledning og præsentation

Svendborg Kraftvarme A/S er etableret med virkning fra 1. januar 2010.

Alle aktier i selskabet er ejet af Svendborg Kommune. Selskabet er en selvstændig juridisk enhed, som drives efter de selskabsretlige regler i Selskabsloven.

Selskabet aflægger årsrapport efter reglerne i Årsregnskabsloven.

Som varmeproducent er Svendborg Kraftvarme A/S ud over dette underlagt reglerne i Varmeforsyningsloven (den regulatoriske lovgivning).

Inden for rammerne af den gældende lovgivning er Svendborg Kraftvarme A/S defineret som et miljøanlæg med fokus på i alt tre kerneydelser.

En kerneydelse, som er affaldsforbrænding og to sekundære ydelser, som er produktion af overskudsvarme og el

- Svendborg Kraftvarme A/S leverer bortskaffelse og miljøbehandling af affald via forbrænding.
- Svendborg Kraftvarme A/S leverer varme til Svendborg Fjernvarme, der videreformidler varmen til fjernvarmekunder i Svendborg by.
- Svendborg Kraftvarme A/S leverer el til det fri elmarked via den nordiske elbørs Nordpool.

Via forbrænding af restaffald produceres varme og el, som ellers skulle være produceret via andre energiformer, som bl.a. ville være fossile brændsler.

Svendborg Kraftvarme A/S' visioner

1. Være en effektiv drevet virksomhed, at tilrettelægge produktionen, så der opnås de lavest mulige affalds- og varmetakster.
2. Udvikling og tilpasning af virksomhedsgrundlaget via strategiske samarbejder m.v..
3. Til en hver tid at udnytte mest muligt af brændslets energi til el og varme (energieffektivitet).
4. At være kendt som et lokalt miljøanlæg, der tilbyder kunderne en miljørigtig omsætning af affald via forbrænding.
5. At være part i at udmønte kommunens klimapolitik i samspil med øvrige samarbejdspartnere.
6. Via et tæt gensidigt samarbejde med Svendborg Fjernvarme at sikre et virksomhedsgrundlag, som prioriterer den størst mulige samlede energieffektivitet.

Rammerne for Svendborg Kraftvarmes virksomhed

Svendborg Kommunes ejerstrategi

Rammerne for driften af Svendborg Kraftvarme A/S udgøres - foruden de lovgivningsmæssige rammer - af Svendborg Kommunes ejerstrategi¹, som fastsætter kommunens forventninger og styringsmæssige relationer til de kommunalt ejede selskaber. Det overordnede mål med ejerstrategien er at sikre, at der er sammenhæng mellem selskabernes virksomhed og kommunens generelle visioner og værdier indenfor følgende områder:

- Takstpolitik.
- Strategi for effektiviseringer.
- Strategi for miljørigtighed, herunder arbejdsmiljø

I relation til takstfastsættelse kan Svendborg Kommune godkende eller afvise takstforslaget fra Svendborg Kraftvarme A/S. Kommunen kan ikke fastsætte en anden takst. Taksterne kan kun afvises hvis de ikke er fastsat i overensstemmelse med lovgivningen d.v.s. ikke overholder "hvile i sig selv"-princippet, varmeprisloftet og/eller anden specifik lovgivning.

Derudover aftales det konkret mellem Svendborg Kommune og det enkelte selskab, hvad selskabet skal have fokus på i årets løb.

Svendborg Kommunes værdier

Ifølge kommunens ejerstrategi skal kommunalt ejede selskaber afspejle kommunens visioner og værdier, som er sammenfattet i fire kategorier:

Helhed i opgaven.

Borgeren i centrum.

Læring og udvikling.

Trivsel.

Værdierne ligger i fin forlængelse med de underliggende værdier, som Svendborg Kraftvarme A/S arbejder efter i det daglige:

- **Ordentlighed**
- **Kommunikation og dialog – "Vi gør det vi siger"**
- **Rettidig omhu**
- **Ansvar og kompetence til den enkelte**

¹ Ejerstrategi 2018 - 2021 for kommunens selskaber.

Svendborg Kraftvarme A/S' medarbejdere og ledere har sat ord på værdiernes betydning for arbejdet i Svendborg Kraftvarme A/S.

Helhed i opgaven

- Vi følger opgaverne til dørs.
- Vi viderebringer oplysningerne til rette vedkommende.

Kunden i centrum

- Vi behandler kunden som vi gerne selv vil behandles.
- Vi tager os tid til at betjene kunderne.
- Vi har ansvaret for vores opgaver.

Læring og udvikling

- Vi vover—og lærer—af vores fejl.
- Vi vil dele vores viden.
- Vi er åbne overfor nye tiltag og forandringer.
- Vi vil løbende uddannes.

Trivsel

- Vi taler godt sammen.
- Vi respekterer hinanden.
- Vi har et godt sammenhold.

De kommende års udfordringer

Den danske affaldsenergisektor står i de kommende år overfor store udfordringer. Den Nationale Klimaplan fra 16. juni 2020 sætter nye rammer for, hvordan affaldsenergisektoren vil kunne udvikle sig i årene fremover. Der må forventes mere genanvendelse og genbrug, samtidig med at sektoren udfordres på de nuværende afsætningsmuligheder for den producerede energi samt på håndteringen af klima- og miljøbelastninger.

Dette vil stille særlige krav til omstillingsevne og udvikling af nye og mere miljø- og klimavenlige måde at drive virksomhed på.

Det er i større omfang ved at udvikle sig i retning af, at affald i stigende grad anses for at være en ressource frem for et restprodukt, og til at staten stiller krav om effektiviseringer indenfor sektoren.

Af kendte udfordringer kan nævnes:

- Stigende krav til sortering og genanvendelse af restaffald fra husholdninger allerede fra 2021 og frem mod 2025 og 2030
- Reduktion af affaldsforbrændings kapaciteten i Danmark med 30 % frem om 2030
- Liberalisering af affaldsenergisektoren, således at det er markedet, der fremover kommer til at regulere sektoren suppleret med følgende tiltag:
 - Indførelse af skærpede miljøkrav til de anlæg, der fortsat kommer til at være i markedet
 - Indførelse af yderligere afgifter på forbrænding af restaffald
 - Indførelse af krav til minimering af plastindholdet i restaffald til forbrænding
 - Indførelse af kontrol med det affald, der afleveres til forbrænding

Så længe Svendborg Kraftvarme er i markedet vil ovenstående lægge pres på de økonomiske rammer, som Svendborg Kraftvarme A/S skal operere inden for.

Samtidig skal Svendborg Kraftvarme A/S i det daglige sørge for en sikker og stabil drift af anlægget, så kundernes berettigede krav om service og kvalitet kan opfyldes.

Udover ovennævnte udfordringer, som gælder for hele affaldsenergisektoren, står Svendborg Kraftvarme A/S overfor lokale udfordringer vedrørende:

- En byrådsbeslutning af 24. november 2020, hvor det er besluttet, at Svendborg Kraftvarme skal lukke senest med udgangen af 2022.
- At der gennemføres en proces, som sikrer en styret nedlukning.
- En nedregulering af anlægget, således at der fortsat sikres en sikker og stabil drift med færrest mulige uplanlagte stop.
- En fastholdelse af nødvendige kompetencer til at kunne drive Svendborg Kraftvarme til sidste produktionsdag
- En sikring af tilstrækkelig brændselsmængder under hele nedlukningsperioden
- Reducerede affaldsmængder fra Svendborg Vand og Affald
- En sikring af, at alle kontraktlige bindinger afpasses efter en sidste produktionsdag
- En samdrift med Svendborg Fjernvarme, hvor substitutionsprisen bliver en afgørende faktor for rentabiliteten af driften af SKV i nedreguleringsperioden
- En afviklingsperiode, som sikrer en styret proces med nedtagning af anlægget, afhændelse af virksomheden, en hensigtsmæssig økonomisk afvikling samt en afvikling af aktieselskabet.

Svendborg Kraftvarmes strategiplan

Den overordnede målsætning i Svendborg Kraftvarme A/S:

“Vi vil sikre vores kunder en økonomisk, bæredygtig og sikker behandling af affald til forbrænding.”

Målsætningens nøgleord kan uddybes på følgende måde.

- Bortskaffelse af brændbart affald med maksimal energiudnyttelse.
- Med ‘økonomisk’ mener vi, at løsningerne skal være rationelle og omkostningsbevidste, så kunderne betaler den lavest mulige pris uden at give afkald på forsyningssikkerhed, miljø og kvalitet.
- Med ‘bæredygtig’ mener vi, at der konstant skal fokuseres på at minimere både de ydre og de indre miljøpåvirkninger af virksomhedens drift.

Dette vil Svendborg Kraftvarme A/S gøre ved at arbejde efter nedenstående mål/strategisk tilgang.

Drive en effektiv forbrændingsvirksomhed

Udfordringen er at drive selskabet, så affaldsforbrændingen sker på en miljørigtig måde, samtidig med at de økonomiske rammer overholdes, dvs. at forbrændingen sker til en så lav takst som mulig.

Det overordnede rationale er, at det fortsat giver mening at fortsætte driften af kraftvarmeværket så længe, at gælden endnu ikke er tilbagebetalt, og det samlet set er billigere for Svendborg Kommune at få forbrændt husholdningsaffaldet i Svendborg frem for et andet dansk forbrændingsanlæg. Svendborg

Kraftvarme A/S skal derfor hvert år til og med 2022 skabe et overskud på den primære drift på ca. 16 mio. kr., så der dels kan betales renter og afdrag og dels ske afskrivning på øvrige anlægsaktiver.

For 2023 skal der skabes et overskud på den primære drift på ca. 4,5 mio kr og for 2024 et overskud på ca. 2,5 mio kr.

Efter 2024 er der ikke længere en restgæld i anlægget.

Fra 2021 vil varmeprisen skulle afregnes efter substitutionsprincippet, hvilket betyder, at omkostningerne ved den primære drift ikke længere kan blive fordelt efter de aftaler, der er i varmeprisaf-talen med Svendborg Fjernvarme med 60% til varmekunderne og 40% til affaldskunderne.

Ved en substitutinspris under den omkostningsbestemte pris vil en større del af driftsomkostningerne skulle afholdes af affaldskunderne.

Substitutionsprisen sammenholdt med prisen på affald, vil derfor være en afgørende faktor for, om det fremover vil være en rentabel forretning at fortsætte driften af Svendborg Kraftvarme.

Til gunst for anlæggets drift vil der i en medlukningsperiode kunne påregnes, at der kan nedspares på produktionsanlægget, således at omkostningerne til de årlige revisioner kan reduceres.

Generelt skal der fortsat holdes fokus på effektiviseringer af processer i den daglige drift og løbende udføres justeringer og effektiviseringer, hvor det giver økonomisk mening.

Der skal specifikt være fokus på:

- Lavest mulige drifts- og adm. omkostninger
- Løbende forbedringer af den daglige drift
- Udvidelse af varmesalg
- Strategisk vedligeholdelse

Kapacitetsudnyttelse

Af økonomiske hensyn er det vigtigt, at kapaciteten på kraftvarmeværket udnyttes bedst muligt. I den kommende produktionsperiode frem til udgangen af 2022, er vil det være muligt med de nuværende kontrakter at sikre tilstrækkelige brændselsmængder til driften af Svendborg Kraftvarme. Enkelte kontrakter vil skulle genforhandles med henblik på en kortere forlængelse af disse.

Vi skal fortsætte med at fremme synergier og rationaliseringer gennem strategiske samarbejder med eksterne partnere, om end på et mindre abitiøst plan end tidligere. Muligheden for at indgå driftsoverenskomster med eksterne partnere kan blive en nødvendighed for at sikre driften af Svendborg Kraftvarme frem mod en sidste produktionsdag ultimo 2022.

Der skal specifikt være fokus på:

- Genforhandling af kontrakter på konkurrencedygtige vilkår
- Undersøgelse af om andre affaldsfraktioner kan forbrændes
- Indgå strategiske samarbejder.

Drift af kraftvarmeværket på en miljøbevidst måde

Selskabets vision er til en hver tid at kunne forbrænde affald på en miljøbevidst måde d.v.s, at der konstant skal være fokus på at overholde kravene i vores miljøgodkendelse. Den nuværende miljøgodkendelse fra 2016 skal fornyes og en ny miljøgodkendelse med ændrede krav skal være implementeret ultimo 2023. Det forventes ikke at der skal anvendes de store ressourcer på dette, da det er besluttet at værket skal lukke senest ultimo 2022.

I takt med, at de nuværende kontrakter med forbrænding af husholdningsaffald bliver reduceret i mængder, kan det være en økonomisk attraktiv mulighed at forbrænde industriaffald fra andre EU-lande². Det vurderes dog også muligt at tiltrække industriaffald fra Danmark, selv om dette vil være til en anden prisafregning end det udenlandske affald. Begge alternativer indeholder fordele og ulemper afhængig af om hensynet til økonomien eller miljøet vejer tungest. Der vil blive tale om en afvejning af økonomiske hensyn holdt op imod de miljømæssige effekter.

Import af affald fra andre EU-lande kan give et højere affaldsgebyr pr. ton set i forhold til industriaffald fra DK. Ud fra en helhedsbetragtning vil det ikke betyde en forøgelse af miljøbelastningen, da det affald der importeres ellers ville indgå i udenlandske deponier med udledning af metangas til følge. Med de afregninger, der er for forbrænding af biomasseaffald sammenholdt med den varmepris der kan opnåes, vil dette ikke umiddelbart være et bæredygtigt alternativ for Svendborg Kraftvarme.

Der skal være specifikt fokus på:

- Tilpasning til krav i Svendborg Kommunes Ejerstrategi
- Prioriteret affaldsrækkefølge
- Nedbringelse af forbruget af el, vand og forbrugsstoffer pr. ton affald
- Reduktion af bortkølet varmemængde
- Overholdelse af grænseværdierne for luft- og spildevandsemissioner.

² For er prisen på forbrænding af såkaldt RDF-affald d.v.s. ikke-husholdningsaffald fra udlandet ca. 10 – 15% højere end dansk affald.

Ved indkøb af affald er den prioriterede affaldsrækkefølge:

- Affald fra nærområdet
- Indenlandsk affald
- importeret affald
- Biomasseaffald

Prioritering foretages med udgangspunkt i virksomhedens tarv.

Svendborg Kraftvarme A/S vil være en god og eftertragtet arbejdsplads

Svendborg Kraftvarme A/S' nuværende medarbejderstab er meget kompetente og har stor erfaring med drift af et affaldsforbrændingsanlæg.

Der har i løbet af de seneste år været gennemført et mindre generationsskifte på medarbejdersiden. Der er ansat en del forholdvis yngre medarbejdere. Ved de seneste ansættelser er der fortrinsvis ansat nyuddannede maskinmester med henblik på at reducere indlæringsperioden som operatør, og samtidig fastholde det relativ høje kompetenceniveau på værket. Et kompetenceniveau, der i stor grad er behov for under nedreguleringsperioden frem mod ultimo 2022.

Til de medarbejdere, som vælger at være med til sidste produktionsdag, er der aftalt en resultatlønsordning med fokus på at fastholde medarbejderne i såvel 2021 som i 2022 samt sikre en høj produktionsydelse på anlægget.

Resultatlønsordningen er suppleret med en særlig efteruddannelsesordning med det formål at styrke medarbejdernes kompetencer til en fremtid efter Svendborg Kraftvarme har haft sidste produktionsdag.

Svendborg Kraftvarme A/S skal fortsat være en arbejdsplads, som kan fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere. Deres engagement, forandringsparathed og kreativitet er en afgørende faktor for at kunne præstere sikker og stabil drift på Svendborg Kraftvarme frem til sidste produktionsdag.

Der skal specifikt være fokus på:

- At styrke/vedligeholde medarbejdernes kompetencer
- At understøtte medarbejdernes faglige og personlige udvikling
- At øge den enkelte medarbejders ansvar og råderum

Fra strategi til handling

Svendborg Kraftvarme A/S vil hvert år udarbejde en virksomhedsplan indeholdende konkrete aktiviteter/mål, der nærmere skal omsætte strategien til handling.

Svendborg Kraftvarme A/S har desuden en lang tradition for at arbejde med strukturerede ledelsessystemer, hvor der stilles skarpt på registreringer og målstyring. Dette arbejde fortsættes også under nedreguleringsperioden.

Kombinationen af værdibaseret ledelse og struktureret ledelsessystemer udgør en god balance for, at virksomheden fortsat kan levere sikker og stabil drift døgnet rundt, året rundt – populært sagt 24/7 hele året.