

# Strategi 2023-2026

Vi gør det nemt at være grøn

Kredsløb



# Vi gør det nemt at være grøn med en skarpere strategisk retning

Vi har nu været et selskab i knap fire år og har i to år arbejdet med realiseringen af vores strategi, "Vi gør det nemt at være grøn." Samtidig har verden omkring os – og dermed forventningerne til os – ændret sig. Det har givet os grundlaget for at skærpe den strategiske retning for de kommende års arbejde – frem mod 2026 og også i årene derefter.

## Hovedretningen er den samme

Kredsløb vil fortsat gøre det nemt for kunder og samarbejdspartnere at bidrage til den grønne omstilling. Derfor er vores hovedfokus fortsat en mere cirkulær ressourcehåndtering og mere grøn varme og energi. Men en ny ejerstrategi og ændrede rammevilkår betyder, at vi justerer vores konkrete mål og indsatser.



*Thomas Rand*

Thomas Rand  
Bestyrelsesformand  
p.v.a. bestyrelsen



*Bjarne Munk Jensen*

Bjarne Munk Jensen  
Administrerende direktør

## Skarpere tværgående perspektiv

Vi skærper blandt andet strategiens tværgående perspektiv – med vores fokus på nye forretningsområder og partnerskaber, vores styrkede kundefokus og vores prioritering af digitalisering. På disse områder skal vi i de kommende år rykke os markant – for at lykkes med den grønne omstilling og samtidig sikre konkurrencedygtige priser.

## Klarere mandat fra Aarhus Byråd

Strategien udfolder Aarhus Kommunes nye ejerstrategi for Kredsløb fra september 2023. Ejerstrategien understreger byrådets ønske om, at Kredsløb er en stærk aktør i den grønne omstilling – f.eks. ved at indgå nye samarbejder og udvikle nye produkter.

# Indhold

Forord .....	2
Nye muligheder og udfordringer .....	3
Vores hegnspele.....	4
Vores fokus frem mod 2026.....	5
Cirkulær ressourcehåndtering.....	6
Grøn varme og energi .....	7
Nye forretningsområder og partnerskaber .....	8
Tættere på kunderne .....	9
Digitalisering.....	10
Fundamentet for at lykkes .....	11

# Nye muligheder og udfordringer

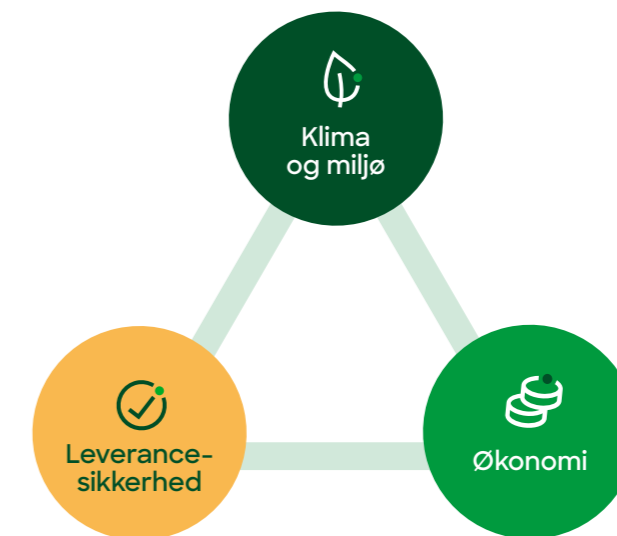
## Kredsløb spiller afgørende rolle i den grønne omstilling i Aarhus

Regeringen og Folketinget har skruet op for ambitionerne for den grønne omstilling – og forsyningssektoren er en helt central aktør, hvis vi skal komme i mål. Tilsvarende har Aarhus Byråd høje ambitioner for den grønne omstilling og ser Kredsløb som en afgørende aktør. Dette er understreget i kommunens nye ejerstrategi for Kredsløb, som Aarhus Byråd vedtog i september 2023. Forventningerne er forstærket af den nuværende energikrise. Økonomiske udsving, uforudsigelighed og forsyningsikkerhed er noget, vi i stigende grad skal forholde os til som forsyningselskab. Det forventes, at vi bidrager til, at samfundet som helhed kommer igennem krisen.

## Nye løsninger og samarbejder skal hjælpe os med at lykkes

Kredsløb står altså over for nye udfordringer – men også nye muligheder. For at lykkes skal vi

tænke i nye løsninger og samarbejder – med afsæt i vores nuværende kerneforretning og i dialog med vores kunder. Vi skal udbygge vores i forvejen stærke værdikæder og tænke i sektorkoblinger. Vi skal bidrage til endnu mere energi- og ressourceeffektive løsninger. Og vi skal gå ud over kommunegrænsen, når det giver værdi.



Kredsløb er godt rustet til at løfte opgaven. De høje elpriser i 2022 har givet Kredsløb en ekstraordinær indtjening på salg af el. Vi har derfor midler til at investere i den grønne omstilling og har samtidig kunnet fastholde fornuftige priser for vores kunder i 2023.

## Grøn omstilling, stabile priser og leverancesikkerhed

Det overordnede mål er altid at skabe grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger. Det handler om den grønne omstilling (klima og miljø), om fornuftige og stabile priser (økonomi) og om sikker forsyning til kunderne og sikkerhed for at kunne skaffe de nødvendige brændsler og materialer (leverancesikkerhed). Tre bundlinjer, der går hånd i hånd. Samtidig løfter vi blikket og er opmærksomme på vores bredere samfundsansvar. Vi skal aktivt medvirke og bidrage til fællesskabet til gavn for Aarhus og det østjyske område.

# Vores hegnsplæne

Kredsløb skal leve op til både internationale, nationale og lokale mål. Mål og hegnsplæne som viser retningen. Nogle ligger fast. Andre kan vi præge.

## Internationale mål

De internationale mål skaber grundlaget for de nationale og lokale mål. Derfor er de også vigtige hegnsplæne for strategien.

### EU-mål for den grønne omstilling

65 % af husholdningsaffaldet genanvendes i 2035

55 % reduktion af drivhusgasser i 2030 ift. niveauet i 1990

### FN's verdensmål

**Mål nr. 7** Bæredygtig energi

**Mål nr. 8** Anstændige jobs og økonomisk vækst

**Mål nr. 9** Industri, innovation og infrastruktur

**Mål nr. 11** Bæredygtige byer og lokalsamfund

**Mål nr. 12** Ansvarligt forbrug og produktion

**Mål nr. 13** Klimaindsats

**Mål nr. 17** Partnerskaber for handling.

## Nationale mål

Folketinget fastlægger nationale mål og regler, vi skal leve op til.

- Danmark har med klimaloven fra 2020 forpligtet sig til at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen med 70 % i 2030 og med 100 % i 2050 i forhold til niveauet i 1990.
- Regler for affaldssortering i 10 slags affald.
- Politisk aftale om 80 % udsortering af dansk plast fra forbrænding i 2030.
- Mere genbrug og reparation i politisk aftale om klimaneutral affaldssektor i 2030.

## Lokale mål

Aarhus Byråd har fastlagt lokale mål for Kredsløb via kommunens ejerstrategi for Kredsløb.

- Kredsløb skal være førende på fremtidens marked for varmeforsyning, ressourceudnyttelse og affaldshåndtering.
- Driften skal være kendetegnet ved forsyningsikkerhed, effektivitet og grøn omstilling. Effektiviteten skal afspejle sig i en stærk position i markedet med konkurrencedygtige priser og takster.
- Kredsløb skal bidrage til, at Aarhus Kommune bliver CO<sub>2</sub>-neutral i 2030, og udvise lokal ansvarlighed og bidrage til Aarhus Kommune som bysamfund.



# Vores fokus frem mod 2026

## Strategien ser frem mod 2026 - men også endnu længere

Frem mod 2026 skal vi træffe beslutninger med store konsekvenser mange år frem i tiden. Vi har fem fokusområder frem mod 2026.

### Kerneforretningen

Vores to primære fokusområder frem mod 2026 er at udvikle vores kerneforretning i en mere grøn retning:

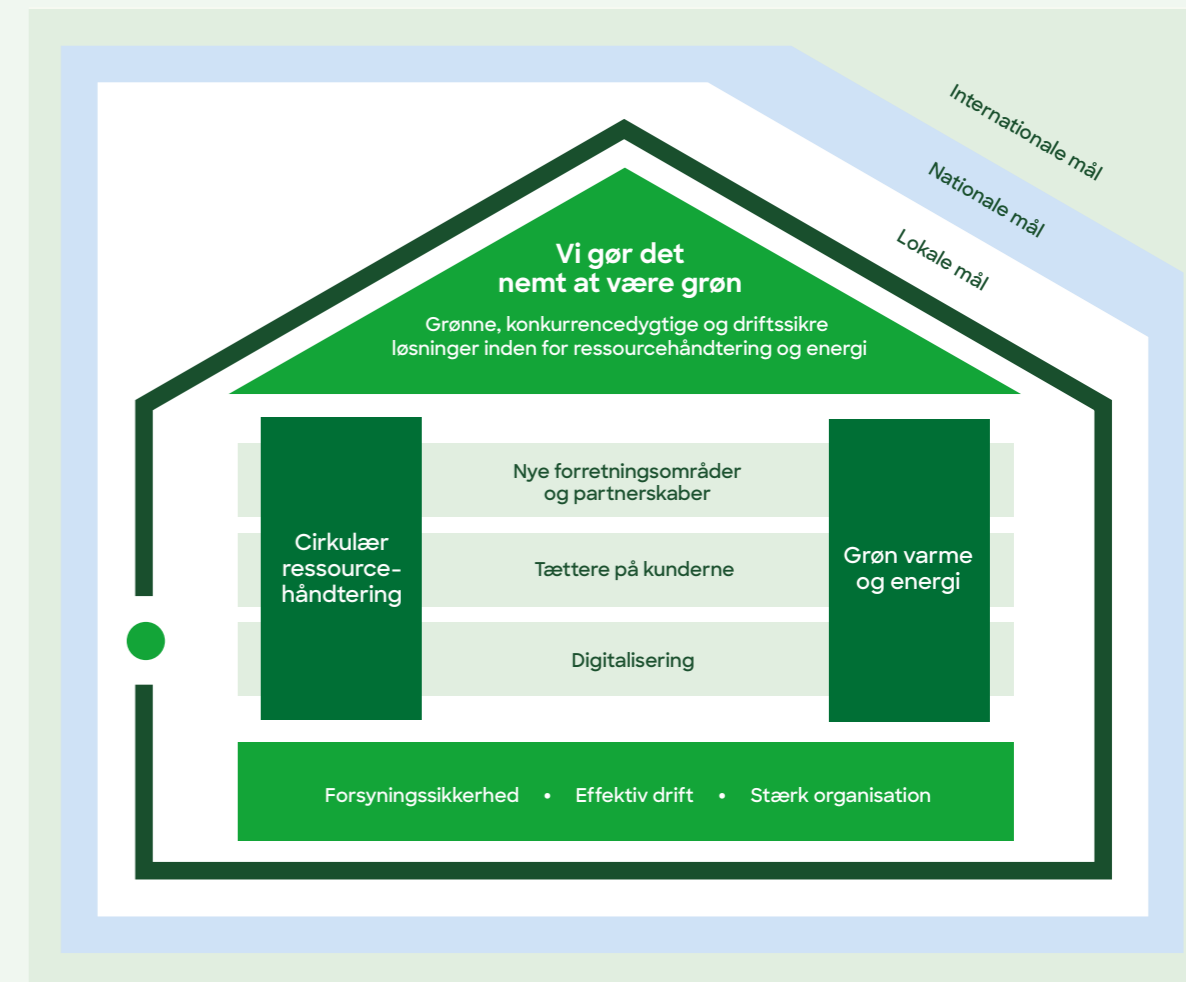
- Cirkulær ressourcehåndtering
- Grøn varme og energi

Vi går efter at blive et nationalt fyrtårn inden for grøn omstilling og cirkulær økonomi i vores kerneforretning - f.eks. via vores aftale om geotermisk varme.

### Udvikling på tværs

For at kunne realisere de grønne mål og samtidig sikre konkurrencedygtige priser og forsyningsikkerhed, vil vi frem mod 2026 også have fokus på at udvikle os på tre tværgående felter:

- Nye forretningsområder og partnerskaber
- Tættere på kunderne
- Digitalisering



# Cirkulær ressourcehåndtering

Kredsløb holder materialer i brug så længe som muligt

	2022	2026
Vi genanvender mere	44 %	55 %
Vi sender mere afleveret affald til genbrug <i>Opgøres som materialer til genbrug / materialer afleveret på genbrugsstationer</i>	1.254 ton ~ 1 %	3.000 ton ~ 2 %
Vi får 10 nye cirkulære materialestrømme frem mod 2026 i forhold til 2020	2 nye strømme realiseret	10 nye strømme realiseret
Reduktion af CO <sub>2</sub> -udledningen som resultat af sortering i 10 typer affald	-	7.000 ton

## Sådan kommer vi i mål

### ”Aarhus sorterer mere”

Alle aarhusianere skal sortere i 10 affaldstyper, så affald fra hjemmet i højere grad bliver genanvendt i nye produkter. Den nye sortering implementeres i 2023-2024. Vi understøtter også boligforeninger og erhvervslivet i deres sortering.

### Genbrug skal være tilgængelig for alle

For at reducere mængden af affald skal det være lige så nemt at genbruge og bytte, som det er at komme af med affald. Vi gør muligheden tilgængelig for alle. Løsningerne vil variere i funktion og tæthed, afhængig af områdets karakter.

### Materialer skal genbruges i produktion af varer

I samarbejde med private virksomheder arbejder vi for at bringe materialer fra genbrugsstationerne ind i produktionen af nye varer.

### Cirkulære samarbejder

Vi samarbejder med virksomheder, interesseorganisationer, videninstitutioner, NGO'er og Aarhus Kommune om affaldsforebyggelse og cirkulære løsninger.

# Grøn varme og energi

Kredsløb har en grønnere varmeforsyning og er klimaneutral i 2030 – med potentiale for at blive klimanegativ

	2022	2026
Vi planlægger fremtidens grønne varmeforsyning <i>Plan for erstatning af hovedparten af varmen fra Studstrupværket</i>	-	Plan under eksekvering
Vi udnytter produktionskapaciteten på vores affaldsenergianlæg ved at sikre stabil drift og leverance af brændsler <i>Udnyttelsen opgøres som andel af den teoretiske max-produktion</i>	92 %	Mindst 92 %
Vi energieffektiviserer i alle dele af varmeforsyningen – i produktionen, i fjernvarmenettet og hos kunderne	-	Højere energieffektivitet
Vi øger vores levering af fjernkøling	-	2 klynger under etablering

	2022	2030
Vi fanger og lagrer CO <sub>2</sub> for at bidrage til klimaneutralitet i 2030		370.000 ton
Vi producerer el baseret på sol eller vind efter 2030 <i>Kredsløb producerer, alene eller i partnerskaber, el baseret på sol eller vind i tilknytning til vores varmeproduktion for at levere strøm til øget eget forbrug affødt af CO<sub>2</sub>-fangst, geotermiske anlæg, varmepumper mv.</i>		Elproduktion etableret svarende til eget merforbrug af el
Vi reducerer brugen af biomasse og bruger ikke træpiller efter 2030 <i>I det omfang det vil være nødvendigt at bruge biomasse, er den certificeret/ bæredygtig og fra nærområdet. Biomasse i affald, der afbrændes, indgår ikke i måltallet</i>	-66 % (beregnet) af samlet produktion (i MWh) kom fra biomasse	Højst 50 % kommer fra biomasse

## Sådan kommer vi i mål

### Program for Grøn Varme

Et samlet ”Program for Grøn Varme” skal sikre, at vi efter 2030 producerer og leverer grøn, konkurrencedygtig fjernvarme i og omkring Aarhus. Programmet er en ramme for udviklingen af både produktions- og leveringsystemet – i en balance mellem klima, leverancesikkerhed og økonomi.

### Nye rammer for affaldsenergianlæg

Vores affaldsenergianlæg skal fra 2025 konkurrere om at modtage affald til forbrænding. De nye rammer kræver nye strategiske tiltag.

### Vi fanger CO<sub>2</sub>

Vi arbejder med fangst af både fossil og biogen CO<sub>2</sub> på vores produktionsanlæg, så vi som virksomhed bliver CO<sub>2</sub>-neutral og potentielt klimanegativ. Vores affaldsenergianlæg spiller her en afgørende rolle.

### Energieffektiviseringer

Vi har fokus på energieffektiviseringer i alt, hvad vi gør – både i driften, og når vi udvikler produktionen, fjernvarmenettet og samspillet med kunderne. Vi optimerer energjudnyttelsen og minimerer spild.

### Fjernkøling

Vi etablerer en effektiv køleforsyning i to klynger med fokus på at optimere synergien mellem fjernvarme og fjernkøling. Samtidig undersøges mulighederne for yderligere klynger.

# Nye forretningsområder og partnerskaber

Kredsløb styrker værdikæderne via nye forretningsområder og partnerskaber

2026

Vi udvikler og etablerer integrerede løsninger - både på energiområdet og i den cirkulære ressourcehåndtering	Nye forretningsmuligheder afsøgt og eventuelt implementeret
Vi udvikler ydelser og produkter til eksisterende og nye kundegrupper	Muligheder afsøgt og eventuelt konceptualiseret Bæredygtige koncepter implementeret
Vi udnytter potentialerne på tværs af selskaber og aktører i Østjylland	FARR-samarbejdet videreført Nye aftaler med fjernvarmeselskaber Helt nye samarbejder afsøgt
Vi udnytter potentialerne i innovationspartnerskaber	Mulige partnerskaber afsøgt Partnerskaber indgået

## Sådan kommer vi i mål

### Nye forretningsmuligheder

Vi afsøger nye forretningsområder, der kan bidrage til stærkere sektorkoblinger, mere energi- og ressourceeffektive løsninger og mindre spild. Vi samarbejder med private virksomheder, når det giver værdi - f.eks. om cirkulær produktudvikling og PtX. Vi bidrager på den måde også til den grønne erhvervsudvikling i Østjylland.

### Udvikling af ydelser og produkter

Vi udvikler vores ydelser og produkter for at møde behovet hos eksisterende og nye kundegrupper. Fokus er på energi- og ressourceeffektive løsninger og på at udnytte mulige stordriftsfordele.

### Stærkere samarbejder

Vi afsøger og udnytter potentialerne i stærkere samarbejder - bl.a. med andre i det østjyske område. Vores kundegrundlag udvides for at udnytte mulige stordriftsfordele og skabe mulighed for stærkere sektorkoblinger.

### Innovationspartnerskaber

Vi indgår i innovationspartnerskaber af strategisk betydning for udviklingen af vores forretningsområder, og vi arbejder systematisk med ekstern funding til innovationsprojekter.

# Tættere på kunderne

Kredsløb øger sin markedsandel og påvirker kundernes adfærd

	2022	2026
Vi øger vores markedsandele på udvalgte områder	-	Større markedsandele
Vi sælger flere ydelser til vores erhvervs kunder <i>Andelen af erhvervs kunder, der køber mere end to ydelser fra Kredsløb</i>	1,7 %	Mindst 10 %
Vi motiverer kunderne til en grønnere adfærd	-	Flere modeller afprøvet med positiv effekt
Vi fastholder kundetilfredsheden hos private husstande <i>Opgøres som gennemsnittet af svar på relevante spørgsmål i Kredsløbs kundetilfredshedsundersøgelser. Svar gives på en skala fra 1 til 7</i>	5,7	Mindst 5,7

## Sådan kommer vi i mål

### Mål for markedsandele

Vi fastlægger konkrete mål for markedsandele på vores forskellige forretningsområder for at bidrage mest muligt til den grønne omstilling og udnytte mulige stordriftsfordele.

### Styrket salgsindsats

Vi implementerer en ny organisering af vores salgsindsats for at opfylde de fastlagte mål for markedsandele - f.eks. ved at sælge flere ydelser til de samme kunder.

### Kundernes adfærd

Vi udvikler og implementerer modeller til at påvirke store kundemængders adfærd effektivt. Vi udnytter og videreudvikler vores kundeorienterede kontaktpunkter for at få en tættere relation til kunderne og via den vej motivere kunderne til en grønnere adfærd.

### Kundestrategi

Vi definerer en kundestrategi med kundeløfter og serviceprioriteter og implementerer dem i organisationen. Vi måler løbende kundernes tilfredshed.

# Digitalisering

Kredsløb styrker udviklingen og implementeringen af digitale løsninger

2026

Vi effektiviserer vores kerneprocesser og understøtter attraktive kundeløsninger og nye forretningsbehov via digitale løsninger	Fælles tilgang til udvikling og implementering af digitale løsninger og prioritering efter Kredsløbs mål, værdier og ressourcer
Vi sikrer stabil, effektiv drift og udvikling via standardiseret og styret IT	Standardiseret og effektiv drift af IT og fælles rammer for digitalisering
Vi skaber ny indsigt, viden og værdi via let tilgængelige og forståelige data	Synlige sammenhænge mellem data, systemer og processer og øget værdiskabelse med data
Vi minimerer sikkerhedshændelser og opretholder basal drift i krisesituationer	Aktiv risikostyring og robusthed i forhold til sikkerhedshændelser

## Sådan kommer vi i mål

### Digitalisering og samarbejde

For at accelerere digitaliseringen styrker vi de tværgående samarbejder, øger de digitale kompetencer på tværs og etablerer tværgående porteføljestyling af digitaliseringsprojekter.

### IT- og OT-fundament

Vi sikrer de nødvendige kompetencer, standardiseret og styret IT og opstiller fælles rammer for digitalisering.

### Data og integrationer

Vi sikrer dataejerskab, databeskrivelser, fælles sprog og gør data tilgængelige på tværs af Kredsløb.

### Sikkerhed og compliance

Vi sikrer bred forankring og implementering af de nødvendige sikkerhedstiltag via en nyetableret sikkerhedsorganisation.

# Fundamentet for at lykkes

## Forsyningssikkerhed

Kredsløbs forsyningssikkerhed handler om, at kunderne får vores ydelser og produkter til tiden. Her er den daglige drift den vigtigste forudsætning.

### Områder der får særligt fokus i strategiperioden:

- Strategisk vedligehold
- Revision af beredskabsplaner og et nyt fokus på driftskontinuitet i forhold til kundeløfter
- IT-sikkerhed som løftestang for forsyningssikkerheden

## Effektiv drift

Kredsløb har fokus på at sikre en effektiv drift som forudsætning for konkurrencedygtighed og fortsat udvikling af Kredsløbs produkter.

### Områder der får særligt fokus i strategiperioden:

- Løbende at identificere og omsætte forbedringsmuligheder til både drift og udviklingsprojekter
- Digitalisering automatiserer processer, arbejdsgange og kontakten til kunderne
- Asset management sikrer den mest værdiskabende anskaffelse, drift og vedligehold, udskiftning og bortskaffelse af Kredsløbs mange aktiver

## Stærk organisation

Kredsløb har fokus på udvikling af organisationen for at kunne levere på alle mål.

### Områder der får særligt fokus i strategiperioden:

- Arbejdet med vores kultur og kerneværdier
- De rette medarbejderressourcer og -kompetencer - via udvikling af faglige og personlige evner og via rekruttering
- Løbende tilpasning af organisationen, så vi lykkes med strategien, skaber klarhed om opgaver og roller samt styrker den fælles kultur
- Systematisk arbejde med arbejdsmiljø og miljø
- Aktiv varetagelse af vores samfundsansvar

