

# STRATEGIPLAN

2016 – 2021 - 2030



## Strategi 2016-2021- 2030

---

På styreseminar 13. oktober 2015 fikk administrasjonen i oppdrag å detaljere visjon og strategi for perioden 2016-2021 med blick mot miljømål EU og norske myndigheter setter for 2030.

### Innledning

HRA driver effektivt, med høy kvalitet og har klart å holde konkurransedyktig gebyr til innbyggerne over lang tid.

Denne posisjonen har HRA bygget i en tid med store endringer. Vi har gått fra en situasjon hvor avfall skulle deponeres mest mulig effektivt til at vi nå ser på avfallet som en ressurs som skal utnyttes. Samtidig har vi gått fra et offentlig selskap med pålagte oppgaver til også å være et kommersielt næringselskap.

Likevel står vi i en situasjon hvor samfunnet er langt unna å nå de miljømål som nå synes nødvendige for å ta vare på jorda for fremtidige generasjoner. Ressursbruken må endres og samfunnet må tilpasses en bærekraftig og fremtidsrettet sirkulær økonomi. HRA skal være eierkommunenes verktøy for å realisere «det grønne skiftet» når det gjelder moderne avfalls- og ressurshåndtering.

I denne situasjonen skal vi fortsatt bygge og styrke HRA for å nå samfunns mål for miljøet på en bedriftsøkonomisk effektiv måte.

### Selskapets formål

I HRA-kommunenes eierstrategi er selskapets formål:

- Oppfylle kommunenes forpliktelser etter Forurensningsloven, knyttet til innsamling og gjenvinning av ressursene i husholdningsavfallet.
- Gi et fremtidsrettet og bærekraftig tjenestetilbud, som vektlegger eierkommunenes ambisjoner om å redusere utslipp av klimagasser og lokal og regional utnyttelse av ressursene i husholdningsavfallet, herunder gjenvinning av energi, materialer og næringsstoffer på kommersiell basis.
- Gi et kostnadseffektivt tjenestetilbud.
- Gi et brukervennlig, fleksibelt og likeverdig tjenestetilbud for innbyggerne, som på en positiv måte stimulerer til bærekraftige holdninger og adferd. Selskapet er eierkommunenes primærrådgiver i avfallsrelaterte spørsmål.

## Visjon

Visjonen er langsiktig og skal bidra til - og bygge på - at samfunnet lykkes med visjonen om at fremtidens økonomi vil være sirkulær. Samfunnets miljømål er HRAs mål. EU setter som mål at innen 2030 skal 65% av avfallsressurser materialgjenvinnes, og HRA skal bidra til at vi når disse målene lokalt. HRA skal gjøre dette bedriftsøkonomisk effektivt.

Visjonen er:

HRA skal sammen med regionens innbygger være best på sirkulering av ressurser.

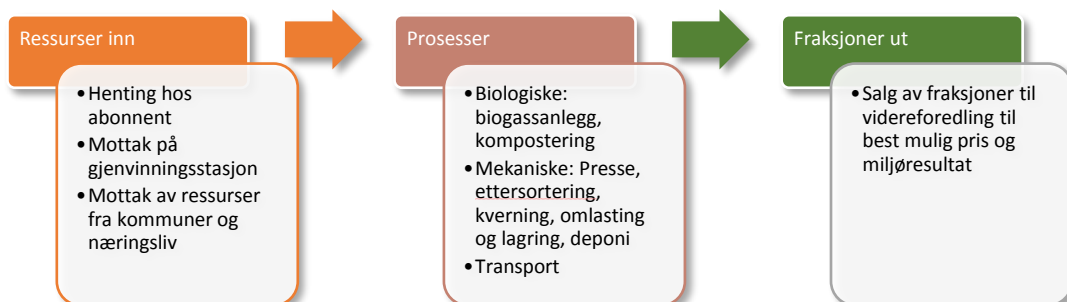


Figur 1 Sirkulær økonomi. Kilde: AvfallNorge

## Forretningside, verdiskapingsmodell og verdiforslag til innbyggerne

Gjennom eiernes samordning av renovasjonstjenesten skal HRA gi en miljømessig og økonomisk gevinst i forhold til andre alternativer. Forretningsmodellen er å hente inn og motta ressurser, bearbeide og selge dette som *verdifulle* ressurser. Dette skal gjøres både effektivt og miljømessig.

Vår virksomhet kan beskrives i modellen i figur 2:



Figur 2 Verdiskapingsmodell

Verdiforslaget vårt til innbyggerne er at vi skal håndtere avfallsressursene deres på en miljømessig og økonomisk effektiv måte, og at vi er en pådriver for at innbyggerne bidrar til at samfunnets avfallsressurser sirkuleres.

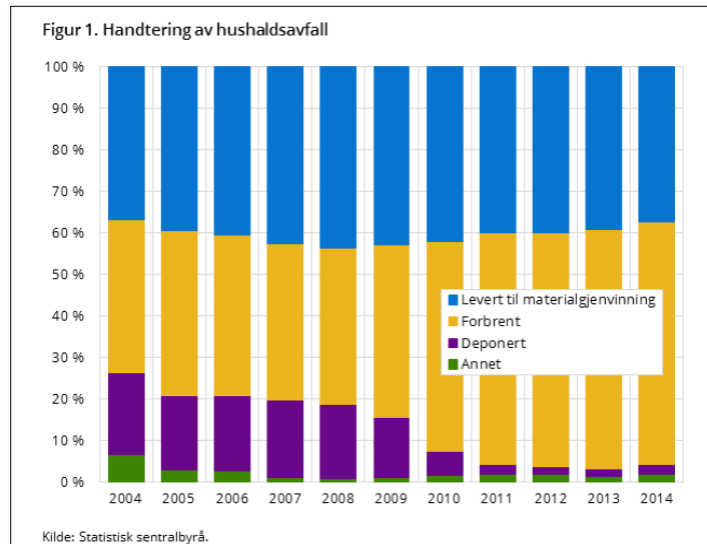
## Strategi

### Trender

Paris-avtalen av 12. desember 2015 og EUs miljømål for 2030 stiller større krav. Norge har svak måloppnåelse på materialgjenvinning hvor bare 40% går til materialgjenvinning og hele 58% går til forbrenning. Dette er langt bak våre naboland, og vi har stort rom for forbedringer.

Teknologiutviklingen i bransjen vil fortsette og vil øke krav til skala og kompetanse. Vi ser for oss både økt automatisering og forbedrede prosesser.

Næringsutvikling innen avfallshåndtering vil kunne sette de kommunale monopolbaserte avfallsselskapene under press, og sette krav til klarere skille mellom nærings- og monopolvirksomhet.



### Marked

Veksten i økonomien og befolkningen generelt vil gjøre at det for HRA vil bli vekst i både avfallsmengden per innbygger og i antall abonnenter. Befolkningen er i perioden 2016-2021 ventet å øke med 5,5%, og avfallsmengden med 26%. Kostnadene som følge av økt avfallsmengde vil dermed øke mer enn inntektene som følge av økt antall abonnenter.

Økt sortering vil gi høyere verdi av fraksjoner ut. Størst effekt vil det gi å redusere mengden restavfall, som det i økende grad er kostbart å avhende.

Markedet for omsetning av fraksjoner vil i en sirkulær økonomi bli bedre og dermed kunne gi bedre lønnsomhet for HRA.

Det er stort potensial for forbedret kildesortering av næringsavfall og vi forventer at dette markedet vokser.

## Strategi

For å nå samfunnets miljømål og samtidig sikre HRAs virksomhet i en tid med store endringer i bransjen, setter HRA høye mål for utsortering. Vi gjør EUs mål til våre og vil ha som mål å gå fra dagens 50% materialgjenvinning til 57% innen 2021 og videre til 65% i 2030. HRA vil derfor jobbe tett med HRA-kommunenes innbyggere for å nå målene.

Strategien har tre hovedelementer

- Bedre kildesortering
  - Kommunikasjon med innbyggerne
  - Flere fraksjoner hentes hos abonnent
  - Godt system på innhenting (pris, effektivitet, kvalitet, kontroll).
  - God organisering, oversikt, tilgjengelighet og kontroll på gjenvinningsstasjonene
- Økt effektivitet
  - Organisering
  - Automatisering/interaktive IT-plattformer
  - Prosessforbedringer
  - Bedre kapasitetsutnyttelse av maskiner, utstyr og bygg/eiendom
- Bygge forhandlingsmakt og skala ved samarbeid innen bransjen med mål om bedre priser på fraksjoner

I markedet for næringsavfall holder HRA en balansestrategi hvor vi ikke vil gå i direkte konkurranse med andre næringsaktører, men tilby enkle ressurshåndteringstjenester til lokalt næringsliv, samt sikre tilgang på råstoff til biogassanlegget. Det holdes et klart regnskapsmessig skille mellom nærings- og husholdningsvirksomheten.

## Prinsipper for iverksettelse

Styrke kompetanse og kapasitet til effektiv kommunikasjon med innbyggere og kommunene.

Bygge analyse- og prosjektkapasitet i organisasjonen for gjennomføring av effektiviseringstiltak.

Bygge kompetanse innen ny miljøteknologi og automatiserte logistikk-løsninger.

Øke bransjesamarbeid for å bedre avsetningsbetingelser for fraksjoner.

Sikre kapital til investeringer gjennom låneopptak

## Strategiske mål

Målene for perioden 2016-2021 settes opp med mål for 2030 i sikte, og strategien skal gi styringsfart og retning mot 2030-målene. For 2030 styrer HRA mot EUs mål om 65% materialgjenvinning. Vi er som samfunn forpliktet til å nå dette. For å nå målet vil det kreve både betydelige forbedringer i dagens

håndtering av ressursene og samtidig vesentlige endringer i forbruk og produksjon. Det vil være kostnader knyttet til en slik satsing for å ta vare på miljøet, og vi vil måtte investere for å nå målene.

På sikt forventes likevel gebyret å flate ut og eventuelt reduseres som følge av høyere verdi på avfallsfraksjonene i tråd med innfasingen av den sirkulære økonomi.

2021:

57% materialgjenvinning.

Gebyret forventes å stige frem til den sirkulære økonomien begynner å gi forventet effekt, men under 10% årlig gitt fortsatt lav økning av prisindeks.

HRA ønsker også å sette konkret og tallfestede mål for utslipp. Her finnes det foreløpig ikke en bransjestandard, noe vi vil søke å utvikle i samarbeid med bransjeaktører. Vi vil sette mål for CO2 ekvivalenter, luktekvivalenter og tilsvarende måleparametre.

### Finansieringsstrategi

Finansiering vil skje gjennom låneopptak. Dette krever at selskapet fortsatt bygger opp og holder egenkapital på et nivå som sikrer gode lånevilkår, samt at eierkommunene bidrar med langsiktighet i sine forpliktelser.

### Samfunnsansvar

HRA skal være en pådriver for det grønne skiftet i sine eierkommuner. HRA er eierkommunenes kompetansesenter i avfallsrelaterte miljøspørsmål og vil være en pådriver for å utvikle og nå kommunenes miljømål.

HRA ivaretar kommunale arbeidsoppgaver og skal gjøre det på mest mulig effektiv måte. I dette ligger ivaretagelse av både globale og lokale miljømål.

### Arbeidsmiljø

HRA skal være en inspirerende og attraktiv arbeidsplass. Selskapet skal være preget av åpenhet og respekt for den enkelte. HRA vil ha behov for økt kompetanse i organisasjonen og vil inspirere ansatte til faglig og personlig utvikling gjennom kursing og videreutdanning i tråd med selskapets fremtidige mål.

### Etisk plattform

HRA praktiserer et strengt etisk regelverk og har null-toleranse for korrupsjon. Alt HRA gjør skal tåle offentlighetens lys.

Selskapet skal overholde kommunale renovasjonsforskrifter og være en pådriver i utvikling av regelverk.



Forslag til vedtak: «Styret godkjenner administrasjonens forslag til visjon og strategi for 2016-2021 med målene for 2030 i sikte. Det innebærer at HRA skal:

- *Gjennom bedre og tettere kommunikasjon med innbyggerne legge til rette for bedre sortering*
- *Hente flere fraksjoner*
- *Bedre organisering og tilgjengelighet på gjenvinningsstasjonene*
- *Øke effektivitet i prosesser*
- *Styrke forhandlingsmakt og bedre logistikk for salg av fraksjoner*
- *Være en pådriver for miljømål og miljøarbeid i kommunene*
- *Utvikle næringsmarkedet hvor det er klare synergier rundt vår kjernevirksomhet som taler for dette.*
- *Øke prosjektkapasitet i organisasjonen og sikre fremtidsrettet kompetanse»*