

STRATEGISK PLAN

SØRE SUNNMØRE REINHALDSVERK IKS (SSR)

2019 – 2022

Vedtatt av styret 20. mars 2019

Vedtatt av representantskapet 23. mai 2019

Gjeldande frå 1. juli 2019

Innhold:

| | |
|------------------------------------------------------|--------|
| 1. Status og rammebetingelsar for selskapet pr. 2019 | side 3 |
| 2. Visjon, forretningsidé og verdiar | side 4 |
| 3. Strategiske mål og handlingsplan for selskapet | side 5 |
| 4. 3.1 Generelt | side 5 |
| 5. 3.2 Strategiske mål og handlingsplan | side 5 |
| 6. 3.2.1 Samfunnsansvar | side 5 |
| 7. 3.2.2 Miljøvennlegheit | side 6 |
| 8. 3.2.3 Brukarvennlegheit | side 7 |
| 9. 3.2.4 Kostnadseffektivitet | side 7 |
| 10. 3.2.5 Framtidsretta verksemd | side 8 |
| 11. 3.2.6 Organisasjon | side 9 |

Formålet med dette dokumentet er å etablere hovudretningslinjer for korleis noverande og framtidige utfordringar for selskapet si kjerneverksemd skal møtast og handterast.

Denne strategiplanen avløyser tidlegare strategiplan.

Selskapsstrategien er bygd på eigarane sitt mandat og forventingar som ligg i selskapsavtale og eigarstrategi. Det er også forventa større merksemd rundt selskapet sitt samfunnsansvar – herunder krav til etikk, klima og arbeidsgivaransvar – og at nasjonale krav og EU sine krav til kjeldesortering blir realisert.

1. Status og rammebetingelsar for selskapet pr. 2019

1.1 Status for selskapet si verksemd

Selskapet vart stifta i 1980 og er eigd av kommunane Herøy, Ulstein, Hareid og Sande – og er organisert som eit interkommunalt selskap. Verksemda omfattar innsamling, transport, omlasting, mellomlagring og vidarebehandling av avfall frå husstandar og næringslivet. I tillegg arbeider selskapet med slamtøming for eigarkommunane.

Miljøkrava til selskapet blir stadig høgare. Det same gjeld statlege krav gjennom eit stadig strengare og detaljert regelverk, digitaliseringsgrada aukar og krava til tidmessig kommunikasjon aukar. Dette er viktige område ein må ta omsyn til i ein ny strategisk plan. I tillegg kjem også verksemda sitt samfunnsansvar, og dette er noko som går utanpå samfunnsoppdraget / samfunnsrolla.

Selskapet sine miljøstasjonar er ferdige og i full drift, og den nye fraksjonen matavfall / våtorganisk avfall er ferdig utrulla i juli 2019. Dermed skal dei største praktiske endringane vere på plass for å kunne utvikle verksemda vidare.

1.2 Miljøkrav / krav til materialgjenvinning frå EU

Begrepet sirkulær økonomi betyr at ein brukar ting om igjen, ein produserer nytt av brukt, etc. Målet med den sirkulære økonomien i EU er få til ein berekraftig økonomisk modell som kan sørge for å redusere / minimere skadelege utslepp og også sørge for at Europa / verdssamfunnet ikkje går tomme for kritiske naturressursar (som t.d. fosfat). Den sirkulære økonomien er ei vesentleg endring frå den tradisjonelle lineære økonomien – som blir kjenneteikna av stort forbruk, bruk og kast, høgt forbruk av fossilt brensel, etc. Sirkulær økonomi inneber at ein i størst mogleg grad tilbakefører verdifulle ressursar i kretsløpet.

I EU sine kretsløpsmål (i rammedirektivet for avfall, 2018/851) er m.a. følgande vedtatt:

- **Hovudmål: 50 % materialgjenvinning av hushaldningsavfall innan 2020, 55 % innan 2025, 60 % innan 2030 og 65 % innan 2035.**

| Andre viktige mål: | 2025: | 2030: |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Totalt emballasjeavfall | 65 % | 70 % |
| Plastemballasje | 50 % | 55 % |
| Treemballasje | 25 % | 30 % |
| Emballasje som inneheld jern | 70 % | 80 % |
| Emballasje i aluminium | 50 % | 60 % |
| Glasemballasje | 70 % | 75 % |
| Emballasje i papir og papp | 75 % | 85 % |

Selskapet må med bakgrunn i desse målsettingane satse hardt på å skyve avfall oppover i ressurshierarkiet – som har følgande oppbygging ovanfrå:

- Hindre at avfall oppstår
- Gjenbruk / ombruk
- Bioenergi
- Materialgjenvinning
- Energigjenvinning
- Deponering

1.3 Selskapsstrategien si forankring

Selskapsstrategien er forankra i internasjonale, nasjonale og lokale miljømål. Den er også forankra i selskapet sin eigarstrategi. Forankringa gir forventingar om tidsrette anlegg. Det blir også stilt krav til brukarvennlege og estetiske løysingar, opningstider som er tilpassa brukarane og mykje og god kommunikasjon med alle interessent-gruppene selskapet har. Kunnskap har nær samanheng med kundetilfredsheit, på same måte som pris / gebyr heng tett saman med teneste- og servicenivået.

2. Visjon, forretningsidé og verdjar

2.1 Visjon

Selskapet sin visjon er:

«Verdiskapande og løysingsorientert».

2.2 Selskapet sin forretningsidé

Selskapet sin forretningsidé er:

«Med kunnskap og erfaring skal selskapet drive effektivt, framtidsretta og verdiskapande miljøarbeid i regionen, der kvalitet og kostnader harmonerer.»

2.3 Kjerneverdjar

Selskapet og selskapet sine medarbeidarar skal:

- Ha miljøfokus
- Vere imøtekomande
- Vere nær brukarane
- Ta samfunnsansvar
- Vere framtidsretta

3. Strategiske mål og handlingsplan for selskapet

3.1 Generelt

Selskapet si kjerneverksemd er å levere renovasjonstenester som møter fastsette miljøkrav, er kostnadseffektive og brukarvennlege.

Myndighetene, eigarane, abonnentane og andre interessentar har samansette forventingar til samfunnsansvar, innovasjon, kostnadseffektivitet, brukarvennlegheit og miljøvennlegheit.

Samfunnet generelt krev at SSR opptre ansvarleg og utnyttar ressursane til det beste for miljøet. Innbyggjarane forventar brukarvennlege tenester, medan eigarane forventar at oppgåvene blir løyst betre og meir rasjonelt enn dei kunne gjort sjølve. Selskapet vil søke å finne fram til ein balanse der alle desse omsyna er vurdert.

Forventingane til selskapet er difor samanfatta i tre omgrep:

- NYTENKANDE. SSR skal ha ein løysingsorientert kultur.
- ANSVARLEG. SSR skal vektlegge klima, etikk og miljø i verksemda.
- BRUKARVENNLEG. SSR skal ha brukarvennlege tenester.

3.2 Strategiske mål og handlingsplan

3.2.1 Samfunnsansvar

Selskapet har eit betydeleg samfunnsansvar, noko som også inkluderer ei brei samfunnsrolle og eit tydeleg samfunnsoppdrag, der samfunnsoppdraget m.a. blir utøvd gjennom innhenting og behandling av hushaldningsavfall – som er ein grunnleggande del av velferdsproduksjonen i landet. Det er forventa at selskapet ivaretar dette gjennom konkrete handlingar på fleire område. Det er også forventa at det blir arbeid aktivt for å realisere målsettingane i den sirkulære økonomien.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Selskapet vidarefører arbeidet med å ha ei koordinerande rolle i det lokale arbeidet med å bekjempe plastforureining langs kysten (marin forsøpling). Dette inkluderer m.a. «Strandryddedagen» og andre lokale ryddeaksjonar for å rydde opp i marin forsøpling.

- Vidareføre samarbeidet med grendalag og velforeiningar om ryddeaksjonar (jfr. miljø og kundetilfredsheit).
- Arbeidsgivarrolla og innkjøparrolla står sentralt i samfunnsansvaret, og selskapet skal vere og bli oppfatta som ein seriøs og tydeleg aktør med klare etiske retningslinjer.
- Samfunnsrolla kan også utøvast aktivt utover kjerneverksemda. Dette gjeld innan miljø og andre område der selskapet har kompetanse og kapasitet.
- Økonomi: Samfunnsansvaret kostar litt ekstra, men oppgåvene er viktige å ivareta for selskapet, innbyggjarane og kommunane i regionen.
- Kommunikasjon: At selskapet tar samfunnsansvaret og miljørolla på alvor skal tydeleggjerast i all ekstern kommunikasjon.

3.2.2 Miljøvennlegheit

Med bakgrunn i befolkningsvekst og velstandsutviklinga, aukar avfallsmengdene. Dette betyr at selskapet må legge endå meir til rette for ombruk / gjenbruk og kjeldesortering. Selskapet skal bidra til å realisere nasjonale og internasjonale miljømål ved klimavennleg innsamling og behandling av avfall. Selskapet skal vere ei tydeleg miljøbedrift, der ein m.a. også legg vekt på å sette eit minst mogleg miljømessig fotavtrykk.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Miljøomsyn skal sterkt vektleggast ved valg av leverandørar og behandlingsmetodar. Viktige stikkord her er nærheitsprinsippet og høgast mogleg plassering i avfallshierarkiet.
- Selskapet skal prioritere klima-/energinøytrale løysingar der dette er mogleg.
- Valgte løysingar skal vere estetisk gode.
- Det skal lagast årlege måltal for miljø, innsamling og kjeldesortering.
- Ut frå estetiske omsyn, som verkemiddel for betre brannsikkerheit og mindre forsøpling, skal arbeidet med nedgravde løysingar prioriterast høgt.
- Utviklingsarbeid saman med dei andre selskapa i regionen skal halde fram. Dette vil i først og fremst gjelde våtorganisk avfall / matavfall, biogass, slam og kommunikasjon. Ein viktig del av dette arbeidet er å finne ut om det er hensiktsmessig at ein aukande del av verdiskapinga blir knytt til gjenbruk og gjenvinning i regionen vår, framføre å sende avfallet til behandling i andre regionar / utlandet.
- Selskapet inviterer næringskundar til å vere med på frivillig sortering av matavfall og andre ordningar som hushaldningane har.
- Økonomi: Nedgravde løysingar har høg prioritet, men løysingane kostar ein del. Eit eventuelt biogassanlegg har ein høg investeringspris i kroner, men gir også ein tilsvarende høg miljøgevinst.

- Kommunikasjon: Miljøbudskapet må ut. Stikkord: Miljørett avfallsbehandling, måltal og lokalt / regionalt samarbeid der dette må til for å realisere miljømål.

3.2.3 Brukarvennlegheit

Selskapet skal levere ein brukarvennleg teneste som inneber tilgjengelege og lettforståelige løysingar for brukarane. Dette vil i praksis seie rett kapasitet, rette løysingar, rett kommunikasjon – og balansere dette med rett kostnad.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Anlegga skal – ut i frå kost/nytte – ha opningstider som speglar kundane sine ønskjer.
- Kundeundersøkingar og tilbakemeldingar elles skal vere med på å legge eit grunnlag for stadige tilpassingar i tilbod og service. Service- og tenestetilbodet, samanlikna med gebyrnivået, skal jamnleg benchmarkast mot samanliknbare selskap. Resultatet av slike undersøkingar skal også kommuniserast ut.
- Økonomi: Tilbodet må balanserast mot kostnader, sidan det er ein tett samanheng mellom tilbodet og gebyrstorleiken.
- Kommunikasjon: Auka satsing på elektronisk kommunikasjon (digitalisering), nettsider og sosiale medier. Dette inneber m.a. at papirkalendaren blir fjerna og kun liggande på selskapet si nettside. Den kan printast ut og sendast til dei som ønskjer det. I profileringa utad skal det leggast endå større vekt enn no på open kommunikasjon om kor høgt tenestnivået faktisk er og miljønytta / miljøbudskapet / berekraftig utvikling som ligg i selskapet sitt arbeid. I tillegg må ein også legge vekt på å få fram kva som skjer med avfallet, kva gebyret går til, samfunnsnytta, kor nær vi er brukarane, praktiske løysingar og digitale løysingar.

3.2.4 Kostnadseffektivitet

God og forutsigbar økonomistyring er grunnlaget for all god drift og dette skal fortsatt ha høgaste prioritet i selskapet. For å oppnå stordriftsfordelar og samordning av tenestetilbodet, skal selskapet vidareføre samarbeidet med andre aktørar i regionen. Gebyrnivået skal harmonisere med teneste-/servicenivået.

Rekneskapet på hushaldning skal baserast på sjølvkost ut i frå gjeldande reglar.

I tillegg til lovpålagd næringsverksemd, skal selskapet drive næring ut i frå prinsippet om at næring er eit verkemiddel for å kunne etablere og drive gode løysingar for innbyggjarane – gjennom at næring gir eit betydeleg bidrag til finansieringa av desse løysingane. Miljøstasjonane er eit eksempel på dette. Næringsverksemda skal drivast

med minst mogleg risiko ut i frå vanlege forretningsmessige prinsipp, og selskapet skal ha ein tilfredsstillande årleg resultatmargin på næring etter fullfordeling av kostnader. På sikt bør eigenkapitalen vere på eit nivå som gir selskapet konkurransekraft i marknaden.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Alle endringar i drift og tenestetilbod skal vurderast ut frå kost/nytte-prinsippet.
- Renovasjonsgebyret skal harmonisere med service- og tenestenivået, og sjølvkostfondet skal over tid ha ein storleik som sikrar jamn gebyrutvikling.
- Selskapet skal satse på regionalt samarbeid og fagleg / geografisk utvikling der dette er hensiktsmessig for å nå både miljømessige, kompetansemessige og effektivitetsmessige / økonomiske mål. I dette ligg det også at selskapet skal vere på tilbodssida og bidra til utvikling og vekst i regionen.
- Det skal undersøkast både regionalt og nasjonalt for å kunne identifisere best praksis innanfor områda rasjonell og effektiv drift.
- Overskot frå næringsverksemd kan – i samråd med eigarane – nyttast til å støtte opp om lokale miljøraker i dei kommunane selskapet arbeider i, herunder å bruke selskapet som faginstans.
- Økonomi: Høgt service- og tenestenivå krev at selskapet må balansere dette mot kostnadsnivået og kontinuerlig gjere kost/nytte-vurderingar.
- Kommunikasjon: Understreke kor godt tilbodet faktisk er.

3.2.5 Framtidsretta verksemd

Selskapet skal vere ei nytenkande og framtidsretta bedrift, der ein utnyttar gode løysingar til beste for innbyggjarane og miljøet. Selskapet skal også i større grad enn tidlegare samarbeide med eigarkommunane om dei gode løysingane. I tillegg bør ein, der det er naturleg, vurdere om også anna interkommunalt samarbeid kan vere aktuelt – både territorialt og reint fagleg. Selskapet har ein del spisskompetanse og høg gjennomføringsevne, noko som eigarar kan nytte i regionen i større grad enn i dag.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Selskapet skal kontinuerlig vurdere gode løysingar for å effektivisere drifta og kommunikasjonen, og skal også gjere vurderingar av om IoT og «Big Data» er noko som kan nyttast i dette arbeidet.
- Det skal satsast målretta på elektronisk kommunikasjon med kundar, samstundes som det må takast omsyn til mange eldre abonnentar som ikkje kan kommunisere elektronisk.

- Det bør etablerast samarbeidsformer mellom selskapet og eigarkommunane, der ein kan få utnytte selskapet sin kompetanse og gjennomføringsevne i større grad enn i dag.
- Økonomi: Digitalisering og innovasjon har ein relativt høg oppstartskostnad gjennom investeringar, etablering av lisensar og personellbruk, men ein kan få dette igjen med meir rasjonell drift over tid.
- Kommunikasjon: Auke digitaliseringsgrada på kommunikasjonen gjennom utstrakt bruk av appar, nettsider og sosiale medier – i tillegg til informasjonsheiting og –utveksling gjennom automatiserte løysingar. Sistnemnde inkluderer større digital brukarmedverknad.

3.2.6 Organisasjon

For å nå oppsette drifts- og økonomimål og for å møte morgondagens krav, er kontinuerlig organisasjons- og kompetanseutvikling eit viktig verkemiddel, og dette vil bli prioritert. I tillegg har verksemda eit stort lokalt samfunnsansvar som ein tydeleg, synleg og seriøs arbeidsgivar.

Handlingsplan / tiltaksplan:

- Selskapet skal satse på regionalt samarbeid for å nå kompetansemessige mål.
- Fagbrev, fagutdanning og pålagd sertifisering skal ha høgste prioritet.
- Verksemda skal vise samfunnsansvar gjennom å tilby lærlingplassar og praksisplassar.
- Det skal vere eit tett samarbeid med tillitsvalgte i bedrifta.
- Økonomi: Kostnaden er høg, men vil løne seg på kort og lang sikt.
- Kommunikasjon: Utdanning, kompetanse og moglegheiter er saker som er godt eigna til å kommunisere både innad og utad.