

# Verksamhetsplan och budget 2018, samt ekonomisk plan 2019-2021

2017-10-04

Klicka här och skriv sammanfattning.

## Innehåll

<b>Hej!</b> .....	<b>4</b>
<b>Vårt uppdrag</b> .....	<b>5</b>
<b>Vårt erbjudande</b> .....	<b>6</b>
<b>Trender i omvärlden</b> .....	<b>7</b>
Det finns några trender som skulle sammantaget kunna påverka avfallsmängderna .....	8
<b>Våra mål 2018</b> .....	<b>9</b>
<b>Hur tar vi oss dit?</b> .....	<b>10</b>
Våra beteenden skapar kundernas beteenden. ....	10
Processutveckling .....	10
Digitalisering.....	10
Kompetensutveckling.....	10
Uppföljning och återkoppling.....	10
Produktutveckling .....	11
Samverkan.....	11
<b>Budget 2018</b> .....	<b>12</b>
Resultatbudget .....	13
Resultat .....	13
Totala intäkter .....	15
Taxefinansierade intäkter.....	15
Produktionskostnader .....	16
Övriga kostnader .....	17
Personalkostnader .....	17
Avskrivningar.....	18
Finansnetto .....	18
Investeringsbudget .....	19
Finansieringsbudget .....	20
Ekonomiska nyckeltal.....	20
<b>Budget koncernen Gästrikre återvinnare</b> .....	<b>21</b>
<b>Ekonomisk plan 2018-2021</b> .....	<b>22</b>
Förutsättningar .....	22

<b>Resultaträkningar 2018-2021 .....</b>	<b>24</b>
<b>Investerings- och finansieringsplan 2018-2021 .....</b>	<b>26</b>
<b>Ekonomiska nyckeltal .....</b>	<b>28</b>
<b><i>Framtida scenarion som inte är medtagna i planen .....</i></b>	<b>Fel!</b>

Bokmärket är inte definierat.

# Hej!

Vi på Gästrikre återvinnare vill vara med och göra skillnad. Vi brinner för en hållbar framtid. Och vi tror att den formas i de val vi gör här och nu, i vardagen. Vi tror också på allas möjlighet att vara med och bidra, alla kan göra något. Därför är vår viktigaste uppgift är att göra det lätt att göra rätt. Att skapa och stödja hållbara beteenden.

Vi vill att invånarna, företagen och verksamheterna i våra medlemskommuner ska känna att det de gör betyder något. För framtiden och för barnen. Vi vill att de ska få tid till annat. Fri tid. Vi vill göra bra saker för vår region och för människorna som bor här.

För att lyckas behöver vi arbeta tillsammans. Med våra kunder, i vår organisation, med våra medlemskommuner och i smarta samarbeten med aktörer i vår omvärld. Vi ser att ständig utveckling, handlingskraft, kompetens och ett genuint intresse för våra kunder och deras behov är nycklar till framgång. Ett effektivt processorienterat arbetssätt, digitalisering och kompetensutveckling är förutsättningar för att vi ska kunna göra rätt saker på rätt sätt. Vår produktutveckling förenar kundinsikt, hållbarhet och beteendenaspekter. Det ska vara kul på jobbet med utrymme för kreativitet. Vägen dit är tydliga mål, målbilder, uppföljning och feedback. Varje roll i vår organisation fyller ett syfte och är en viktig del i att skapa våra kunders upplevelse av oss. Tillsammans bygger vi en stark långsiktig relation med våra kunder och vi fyller vårt erbjudande med relevant innehåll.

Vi har ett utmanande arbete framför oss. Vikande sorteringsresultat och ökade avfallsmängder är trender vi behöver bryta. Globala mål ner till lokala mål i avfallsplanen ställer krav på vår verksamhet och vår förmåga att arbeta med både "sophämning" och "sophämtning". Vi har idag ett bra och brett erbjudande i allt från sophämtning, sorteringslösningar och återvinningscentraler till rådgivare och miljöpedagoger, projektledare och hållbarhetsutvecklare. Nu behöver fler ta del av det. Det betyder att vi behöver arbeta strategiskt och systematiskt med att föra ut våra budskap, produkter, tjänster och kompetens.

Vår vision är:

"Tillsammans skapar vi vardagens miljöhjältar, för en värld som räcker längre".

## Vårt uppdrag

Kommunalförbundet Gästrikre återvinnare bildades 2001 av Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby kommuner. Verksamheten har vuxit och består nu av förbundet och bolagskoncernen GÅ Tillsammans AB. Totalt är vi idag cirka 100 medarbetare.

Vårt uppdrag är formulerat i förbundsordningen. Vi ska ansvara för den kommunala avfallshanteringen och vi ska bidra till en hållbar regional utveckling. Det ska vi göra genom att:

- Strategiskt utveckla avfallshanteringen
- Arbeta för att samhällets nationella, regionala och lokala miljömål uppnås.
- Främja, stödja och utveckla medborgarnas och näringslivets kunskaper och kompetens kring avfallshanteringens roll i produktion och konsumtion för att skapa ett hållbart samhälle.
- Bidra till ökad svensk kunskaps- och tjänsteexport inom avfalls och miljöteknikområdet i samarbete med offentliga, kommunala och privata aktörer.
- Samarbeta med offentliga, kommunala och privata aktörer för att utbyta kunskap och skapa lösningar för att uppnå största möjliga nytta för samhälle, miljö och kunder.

Kommunalförbundet ansvarar för:

- Insamling, hantering och behandling av hushållsavfall och därmed jämförbart avfall från verksamheter som kommuner är skyldiga att svara för enligt 15 kap miljöbalken med tillhörande lagstiftning, antingen i egen regi eller genom upphandlade tjänster.
- Att ta fram förslag till renhållningsordning (avfallsplan och lokala föreskrifter om avfallshantering) för medlemskommunerna, enligt 15 kap miljöbalken.
- Att ta fram förslag till avfallstaxa för medlemskommunerna.
- Information till hushållen inom avfallsområdet.
- Planering och uppföljning av förbundets verksamhet.

## Styrning

Kommunalförbundet Gästrikre återvinnare styrs ytterst av förbundsfullmäktige som består av ledamöter från våra fem medlemskommuner (totalt 20 ledamöter). Verksamheten styrs närmast av vår förbundsstyrelse bestående av en representant från respektive kommun.

Koncernen Gästrikre återvinnare utgörs av kommunalförbundet Gästrikre återvinnare som i sin tur äger 51 % av aktierna i Gästrikre Ekogas AB och 100 % av aktierna i GÅ tillsammans AB. GÅ tillsammans AB äger GÅ Utveckling AB till 100 %. I GÅ Utveckling AB äger vi 9,9 % av Gästrikre Avfallshantering AB.

# Vårt erbjudande

## Effektivt och miljöriktigt

Vi på Gästrikre återvinnare har de senaste åren arbetat hårt och strategiskt med att satsa på kvalitet. För oss betyder det bland annat att vi har investerat i ett modernt affärssystem och därmed lagt grunden för digitaliserade arbetsflöden och en effektiv leverans till våra kunder. Vi har byggt tre nya återvinningscentraler för att skapa god tillgänglighet i hela vår region. Vi har investerat i miljöriktiga fordon och vår fordonsflotta kör idag på fossilfri HVO diesel eller biogas. För effektivare körningar och ökad kundnöjdhet bedriver vi all insamling av hushållsavfall, förutom slam, i egen regi. För att bättre utnyttja matavfallet som resurs och erbjuda fossilfritt bränsle till regionen gör vi nu biogas av matavfallet.

## Hållbara beteenden

Att satsa på kvalitet betyder även att vi ständigt utvecklar våra arbetssätt för att skapa hållbara beteenden. Vi har bland annat tagit in metoder och kompetens kring beteendeanalys. Vi vet att återkoppling och feedback är viktiga framgångsfaktorer för vår verksamhet.

## Smart kommunikation

Att utveckla och uppdatera vår förmåga att kommunicera digitalt är viktigt för att skapa god kvalitet. Vi arbetar även i kundnära projekt med metoder för matsvinn och ökad sortering. Miljöpedagoger och avfallsrådgivare arbetar med företag och verksamheter samt skolor för att höja kunskap och erbjuda lösningar.

## Heltäckande lösningar

Vi har även strävat efter att skapa ett brett produkt erbjudande som svarar på kundernas hela behov, utöver hämtning av hushållsavfall. Det innebär att vi idag har lösningar för exempelvis trädgårdsavfall och farligt avfall. Vi erbjuder även kärltvätt, fastighetsnära insamling containerlösningar, storsäck och komprimatorer.

## Samverkan för regionen

Därtill har vi investerat tid och energi i att skapa samverkansmöjligheter med kommuner i Hälsingland, i att delta i nationella utvecklingsnätverk, samt utveckla och positionera regionen och skapa miljönytta internationellt genom vår kunskapsexport.

## Sophämtning och sophämning

Vår ambition är att även i fortsättningen utveckla vår verksamhet med hög kvalitet. Vi vill satsa på att effektivisera vår sophämtning och utöka vårt arbete med att förebygga avfall. Det kräver hållbara beteenden hos våra kunder, vilket ställer stora krav på vår förmåga att föra ut vårt erbjudande på ett systematiskt och effektivt sätt. Samtidigt ser vi att ökad utsortering har bäring på flera viktiga aspekter så som minskade behandlingskostnader, ökad mängd matavfall och renhet i matavfallet.

## Trender i omvärlden

Gästrikre återvinnare befinner sig i ständig utveckling för att möta omvärldens förändrade krav.

Regeringens utredning kring kommunalt insamlingsansvar för tidningar och förpackningar pågår alltjämt. Om den nuvarande tidplanen håller får vi besked innan valet 2018. Först då vet vi vilka förutsättningar vi har framåt.

Om kommunerna får ansvaret för insamlingen så kommer invånarna att förvänta sig en förbättring av servicenivån. Vilken finansiering som kommer med ansvaret är dock oklart vilket gör att de ekonomiska aspekterna av detta är okända. Gästrikre återvinnare sätter stort värde på att göra det lätt för invånarna att göra rätt och vill därför satsa på en bättre lösning än vad återvinningsstationerna idag utgör. En mer tillgänglig insamling av tidningar och förpackningar kommer att medföra omfattande investeringar och det finns flera tänkbara lösningar på marknaden. En rad kommuner har redan beslutat att med finansiering från taxan investera i en fastighetsnära insamling av tidningar och förpackningar.

Kostnaden för behandlingen av restavfallet ser ut att fortsatt öka. I skrivande stund är det under utredning om en skatt på förbränning av avfall ska införas. Detta tillsammans med ökade marknadspriset och ökade mängder avfall gör att kostnaderna kan stiga ytterligare vilket kommer att slå direkt mot avfallstaxan. Priset på behandling av restavfall är en av de omvärldsfaktorer som vi inte har rådigheter över men som kan slå mycket hårt mot förbundets ekonomi. Andra exempel på kostnader som ligger utanför vår kontroll är drivmedel, löneökningar och övriga behandlingspriser.

I samhället i stort pågår en digitala transformation där allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras. Gästrikre återvinnare är en del av den utvecklingen vilket ställer krav på fortsatta investeringar i teknik och fortsatt förändrade arbetsrutiner. Nyttan tillfaller kunderna eftersom vi kan leverera bättre service och en mer kostnadseffektiv verksamhet.

Kundernas beteende är vår affär. Gästrikre återvinnare är helt beroende av samverkan med kunderna. De gör jobbet med att sortera avfallet hemma, de ska helst köpa begagnat eller köpa saker med hög kvalitet som räcker längre. Vi har hög kunskap om vad som påverkar människors beteenden och vi behöver därmed löpande skapa förutsättningar för kunderna att välja rätt. I dagsläget är två tredjedelar av det som slängs i restavfallet felsorterat. Mer arbete behövs för att nå målet om ökad sortering.

Produktionen av biogas möjliggör att köpa in biogasfordon till verksamheten. Biogasfordon har dock en annan prestanda än traditionella fordon vilket kan medföra högre driftkostnader.

## Det finns några trender som skulle sammantaget kunna påverka avfallsmängderna:

Plast i havet-debatten fortsätter och kan leda till nya styrmedel och åtgärder för mindre fossilplast och engångsmaterial, mer pant och lösvikt. Om effekten av dessa blir mätbara i form av minskade avfallsmängder återstår att se.

Livsmedelsverket, Naturvårdsverket och Jordbruksverket har fått i uppdrag av regeringen att ta fram en handlingsplan för minskat matsvinn. Uppdraget sträcker sig över tre år, 2017-2019.

Avfallsinsamlingen kan komma att vridas än mer mot återbruksinsamling. Kommunerna kan använda avfallstaxan för att arbeta med förebyggande på ett tydligare sätt vilket hjälper till att minska avfallsmängderna.

Det finns planer på en omfattande nybyggnation i Gävle och Sandviken vilket kommer att leda till ökat behov av våra tjänster både i samband med planering och under byggnation. Det här kommer ställa krav på resurser hos oss i form av kompetens som kan bidra i planeringen och kapacitet att hämta avfall både under byggperiod och hos de boende.



## Våra mål 2018

Nu kraftsamlar vi för att nå våra mål 2020. De tre målområdena som finns i avfallsplanen är:

- Förebygga resursslöseri
- Minska användningen av farligt ämnen och säkra hanteringen av farligt avfall
- Ta tillvara avfall som resurs

Fokus under 2018 kommer att vara målområde 1 och 3 – Förebygga resursslöseri och Ta tillvara avfall som resurs

Beslutade målnivåer kommer därefter att brytas ner till att bli krav på våra verksamhetsprocesser. Det möjliggör även att identifiera indikatorer som kan följas regelbundet för en aktiv verksamhetsuppföljning.

Övergripande mål	Mål 2018	Mål 2020
Förebygga avfall i samarbete med kommunerna	Fem kommuner har minskat sitt avfall enligt Avfall Sveriges metod för avfallsförebyggande.	<i>Avfallsplanens mål.</i>
Andel tidningar och förpackningar i restavfallet	26 % (plockanalys)	20 %
Andel matavfall i restavfallet	23 % (plockanalys)	20 %
Renhet i vårt matavfall	99 % (plockanalys)	99 %
<b>Ökad lönsamhet på kommersiella verksamheten</b>	12 % resultatmarginal på kommersiell verksamhet	14 % resultatmarginal på kommersiell verksamhet
Minskade rörelsekostnader (kommunal och kommersiell)	-4,5 mkr	-6,5 mnkr
Nöjd-kundindex ska öka	90 % av kunderna ska vara nöjda med Gästrikre återvinnarens verksamhet	
Medarbetarindex	5,5 (7)	5,5 (7)

## Hur tar vi oss dit?

Vad våra kunder tycker, tänker och associerar till oss påverkar vår möjlighet att vara en del i deras liv, att de ska vilja lyssna på våra budskap, köpa våra produkter och tjänster, att vilja göra hållbara val i vardagen. De kundupplevelser vi skapar blir därmed nycklar till att kunna påverka kunderna till att göra hållbara beteenden. Vi kan bara nå våra mål tillsammans med våra kunder, eftersom resultatet i soppåsen är en direkt effekt av de val våra kunder väljer att göra i vardagen. De mängder vi får in av olika slag påverkar både ekonomi och miljö.

### Våra beteenden skapar kundernas beteenden.

Vi avser under året att arbeta i fem strategiskt viktiga fokusområden som tillsammans skapar förutsättningar för verksamheten att göra rätt saker på rätt sätt. Vår ambition är att de åtgärder som sker inom respektive fokusområde ska ge positiv effekt på våra indikatorer och därmed styra mot våra mål.

### Processutveckling

Målbild: Vi har tydliga processer för verksamheten och arbetar strukturerat och systematiskt med att skapa ett relevant hållbarhetserbjudande för våra kunder, med fokus på kundupplevelsen. Det ger oss möjlighet att säkra beteendenaspekter, hållbarhet, effektivitet och ständig utveckling av vår verksamhet.

### Digitalisering

Målbild: Vi har relevant hårdvara och mjukvara på plats och arbetar i digitaliserade flöden med säkerställd data. Vi hämtar underlag och insikter från våra digitala verktyg och använder det för att skapa och stödja hållbara beteenden i mötet med våra kunder, i vår utveckling och i vår återkoppling.

### Kompetensutveckling

Målbild: Vi har den kompetens som krävs av våra olika roller, för att kunna arbeta digitaliserat, i våra processer, med återkoppling. Vi har också god kännedom om hur vi skapar den kundupplevelse vi önskar, vårt erbjudande, våra mål och Gästrikre återvinnarens färdriktning.

### Uppföljning och återkoppling

Målbild: Vi arbetar strukturerat med ständigt pågående uppföljning och återkoppling för att snabbt kunna analysera och reagera med målet att stödja och skapa hållbara beteenden. Både internt och externt.

## Produktutveckling

Målbild: I vår produktutveckling fångar vi upp kundinsikt, hållbarhet och beteendenaspekter. Vi samarbetar med våra kunder, identifierar deras behov och erbjuder produkter och tjänster som gör det lätt att göra rätt.

## Samverkan

Målbild: Vi arbetar systematiskt med samverkan med andra aktörer för att på ett effektivt sätt nå våra mål och bidra till samhällsnytta.

## Budget 2018

Gästrikre återvinnare budgeterar ett resultat efter finansiella poster på 4,8 mnkr för 2018. Koncernens budgeterade resultat beräknas till -0,6 mnkr. Under 2018 planeras investeringar för 28,6 mnkr. Det utgör investeringar i bland annat nya fordon, inventarier till ombyggnationen av kontorsbyggnaden i Gävle, ombyggnation av återvinningscentralen i Hagalund, samt kärl och containrar.

	<b>Budget 2018</b>	<b>Mål</b>
<b>Resultatmarginal</b>	2,3 %	Överstiga 0,0 %
<b>Soliditet</b>	58 %	Överstiga 30 %
<b>Skuldsättningsgrad</b>	0,72	Ej överstiga 2,3

# Resultatbudget

## Resultat

Gästrikre återvinnare har sedan förbundets bildande 2001 visat ett positivt resultat som har grundats på tanken att förbundet ska ha en ekonomi i balans och att överskott ska återinvesteras i verksamheten. Vår taxefinansierade verksamhet som innefattar främst insamlingen av hushållssopor, hanteringen av våra återvinningscentraler, informationsverksamheten och kundservice har alltid varit vår kärnverksamhet och utgör lite drygt 80 procent av vår omsättning. Vi har även kommersiell verksamhet i förbundet som består av åkeriverksamhet och utbildningsverksamhet. Den delen av verksamheten finansieras via externa intäkter och utgör strax under 20 procent av vår omsättning. Den kommersiella verksamheten har vinstkrav som bidrar till den taxefinansierade verksamheten.

Förbundet budgeterar med ett resultat på 4,8 mnkr för 2018. Koncernens resultat inkl. dotterbolagen uppgår till -0,6 mnkr. Resultatmarginalen uppgår till 2,3 % i förbundet och är negativ i koncernen inkl. Gästrikre Ekogas AB.

Koncernen består av Gästrikre återvinnare och de helägda bolagen GÅ Tillsammans AB, GÅ Utveckling AB, samt Gästrikre Ekogas AB som ägs till 51 %. Av förbundet. I samband med årsskiftet kommer förbundets andelar i Gästrikre Ekogas AB att överlåtas till GÅ Tillsammans AB.

Resultatförändringarna jämförs främst med den senaste prognosen för 2017.

Tabellen nedan visar prognos 2 för innevarande år, budget 2018, förändringen däremellan, samt utfallet 2016.

Tkr	2017 Prognos 2	2018 Budget	Förändring	2016 Utfall
Intäkter	196 087	211 470	15 383	186 611
- Taxeintäkter	142 397	155 613	13 216	136 860
- Verksamhetsintäkter	50 222	53 377	3 155	46 026
- Sidointäkter	3 468	2 480	-988	3 724
Produktionskostnader	-47 535	-55 455	-7 920	-45 429
<b>Bruttoresultat</b>	<b>148 552</b>	<b>156 014</b>	<b>7 462</b>	<b>141 182</b>
TG 1	76 %	74 %	0	76 %
Övriga kostnader	-50 689	-50 374	315	-51 230
Personalkostnader	-81 396	-85 638	-4 242	-73 434
Avskrivningar	-14 903	-14 918	-14	-14 553
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 564</b>	<b>5 085</b>	<b>3 521</b>	<b>1 966</b>
Finansnetto	-382	-305	77	-347
<b>Årets resultat</b>	<b>1 134</b>	<b>4 780</b>	<b>3 646</b>	<b>1 619</b>
<i>Resultatmarginal</i>	1 %	2 %		1 %

## Totala intäkter

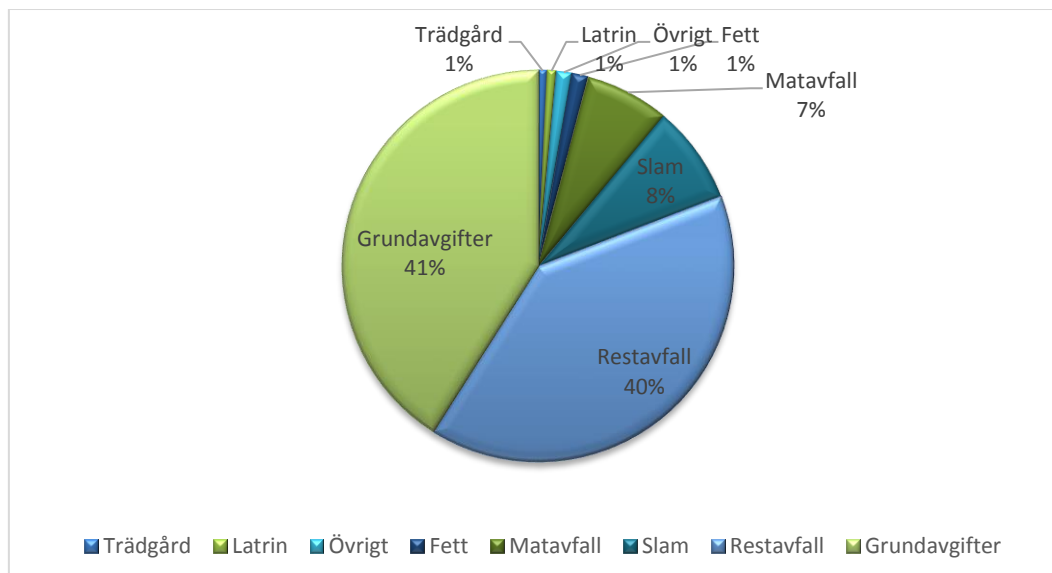
Förbundets intäkter budgeteras till 211,5 mnkr. Det är en ökning med 15,4 mnkr jämfört med prognos 2 2017. Den kraftiga ökningen beror på taxehöjning som kommer att börja gälla från och med 1 januari 2018. Taxeförändringarna beror till största delen på att priserna för avfallsförbränning kommer att öka från och med 2018, samt att sorteringen av hushållsavfall har blivit sämre.

## Taxefinansierade intäkter

Taxefinansierade intäkter består av grundavgifter och hämtningsavgifter för hushållssopor. Även slam, fett och latrin ingår i taxeintäkterna. Totalt beräknas dessa intäkter uppgå till 155,6 mnkr under 2018, en ökning med 13,2 mnkr (9,3%) jämfört med prognosen för 2017. Av den totala höjningen utgör grundavgifterna ca 3,4 mnkr (5,7%) , de rörliga hämtningsavgifterna för restavfall och matavfall ca 8,9 mnkr (13,9%). Avgifterna för slam och fett ökar med ca 0,4 mnkr (2,7%) och övriga avgifter höjs med ca 0,5 mnkr.

Nybyggnationerna i vår region ökar mer än tidigare år och en del av intäktsökningarna är med anledning av fler antal kunder.

Avfallstaxorna har en ännu tydligare miljöstyrning, som styr mot mera sortering och mindre storlekar på kärl för att minska på avfallet. Det kommer att innebära att flera kunder än vanligt byter till andra abonnemang som innebär mindre intäkter för förbundet. I budgeten har detta beaktas med ett intäktsbortfall med ca 4 mnkr för åren 2018 och 2019.



Diagrammet visar hur taxeintäkterna är fördelade mellan grundavgifter och hämtningsavgifter för restavfall, slam/fett, fritid/latrin och övrigt. I övriga taxeintäkter ingår bland annat trädgårdsabonnemang, batterier och extraavgifter.

## Intäkterna från återvinningscentraler

Intäkterna från återvinningscentralerna beräknas uppgå till 12,1 mnkr nästa år, en minskning med 0,2 mnkr som främst är kopplat till lägre intäkter för returträ då avtalen är under omförhandling. Världsmarknadspriserna för metall har under 2017 uppnått högre nivåer än beräknat vilket även har givit förbundet högre intäkter. I samband med att priserna är höga syns en minskning av inflödet av metall, vilket gör att budgeten för metall är något lägre än prognos 2 för 2017, och uppgår till 5,8 mnkr i budgeten 2018.

## Övriga intäkter

Övriga intäkter inom den taxefinansierade verksamheten uppgår till 7,3 mnkr och består av intäkter för konsulttjänster och vidarefakturerade kostnader (varav 4,6 mnkr till Gästrikre Ekogas AB). I posten ingår även återvunna kundförluster och övriga mindre poster.

## Kommersiella intäkter

De kommersiella intäkterna uppgår totalt till 37,8 mnkr och åkeriverksamheten beräknas omsätta 36,2 mnkr, en ökning med ca 1,9 mnkr jämfört med 2017. Den kommersiella delen av verksamheten budgeterar med ett avkastningskrav på 12 %.

Utbildningsuppdragen inkl. nedskräpningsprojektet beräknas omsätta 1,6 mnkr under 2018. Utlandsuppdragen budgeterar med ett litet positivt resultat nästa år. Nedskräpningsprojektet är ett treårigt projekt som finansieras med externa medel från några av våra medlemskommuner och ska vara kostnadstäckande.

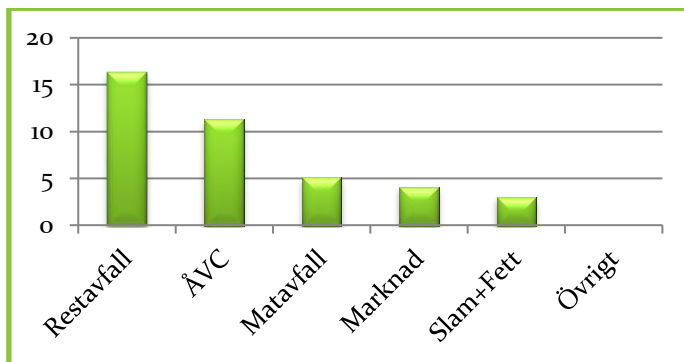
## Produktionskostnader

Produktionskostnaderna består av behandlingskostnader, entreprenadkostnader och inköp av material som är direkt kopplat till hämtningen av hushållsavfall.

Posten bedöms uppgå till 55,5 mnkr, vilket är ökning med 7,9 mnkr jämfört med prognosen för 2017. Ökningen beror till största delen på kraftigt ökade kostnader för förbränning av restavfall. Gästrikre återvinnare har under några år haft ett mycket fördelaktigt avtal för avfallsförbränning som nu upphör. Marknadspriserna på avfallsförbränning har stigit kraftigt och i det nya avtalet kommer priserna att ligga mellan 60 – 90 % högre än nuvarande avtal. Det innebär en merkostnad på ca 8 miljoner.

Av produktionskostnaderna utgörs 39,8 mnkr (72 %) av behandlingskostnader för olika fraktioner. Diagrammet nedan visar den budgeterade fördelningen av dessa inför 2018.





## Övriga kostnader

Övriga kostnader bedöms uppgå till 50,4 mnkr för 2018, vilket är på samma nivå som 2017. Övriga kostnader består främst av fastighetskostnader, IT-kostnader, fordonskostnader inkl. bränsle och reparationer, kommunikation, konsulter och inhyrd personal.

Även om kostnaderna totalt sett ligger på samma nivå, finns det interna skillnader. Bland annat ökar kostnaderna för hyra av lokaler i samband med ombyggnationen av lokalerna i Gävle.

Kostnaderna för programvaror och licenser minskar jämfört med 2017, på grund av det avtal som tecknades i samband med den nya IT-systemlösningen. Enligt avtalet sänks kostnaderna till 60 % efter fem år.

Service- och medlemsavgifter till branschorganisationer beräknas sjunka på grund av att kostnaderna för Inköp Gävleborgs kostnader förändras. Under 2017 har förbundet hyrt in extra konsult hjälp kring upphandlingar och inköp, men den tjänsten avslutas inför 2018.

Övriga kommunikationskostnader kommer däremot att öka något i samband med den kampanj som Gästrikre återvinnare har startat under hösten 2017. Kampanjen går under namnet #hursvårtskadetva, och syftar till att öka medvetenheten kring utsortering av matavfall.

## Personalkostnader

Personalkostnaderna beräknas uppgå till 85,6 mnkr, jämfört med prognosen för 2016 som bedöms till 81,4 mnkr. Ökningen på 4,2 mnkr beror delvis på en beräknad löneökning i och med den årliga lönerrevisionen med ca 2 mnkr. Utöver denna beräknas Gästrikre Ekogas personalkostnader öka med 1,2 mnkr till 4,2 mnkr, detta är dock kostnader som vidarefaktureras, men som påverkar förbundets totala personalkostnader.

Ytterligare en anledning till att kostnaderna för personal ökar något är att vi har haft vakanta tjänster som har tillsatts under 2017, och som slår fullt ut på 2018. Hit hör exempelvis de två nya avfallspedagogtjänsterna, samt ytterligare en kommunikatör (som tidigare har varit inhyrd personal, vilket egentligen endast innebär en flytt av kostnaden för förbundet).

Under 2018 kommer vi att fortsätta vårt intensiva arbete med att jobba smartare i vår verksamhet. Ska vi klara av våra övergripande mål med bättre utsortering och minskade avfallsmängder måste vi arbeta mer med att effektivisera våra processer och minska våra kostnader. En genomgripande förändring är framförallt arbetet kring att arbeta i processer som har tagit fart under 2017.

## Avskrivningar

Avskrivningarna budgeteras till 14,9 mnkr, vilket är i samma nivå som 2017.

## Finansnetto

Det finansiella nettot budgeteras till 0,3 mnkr, en minskning med 0,1 mnkr jämfört med 2017. Minskningen beror på att vi i augusti 2017 amorterade ett lån uppgående till 10 mnkr.

Vi planerar inte att ta några nya lån under 2018. Checkkrediterna uppgår till 50 mnkr och därtill har förbundet 30 mnkr i externa lån.

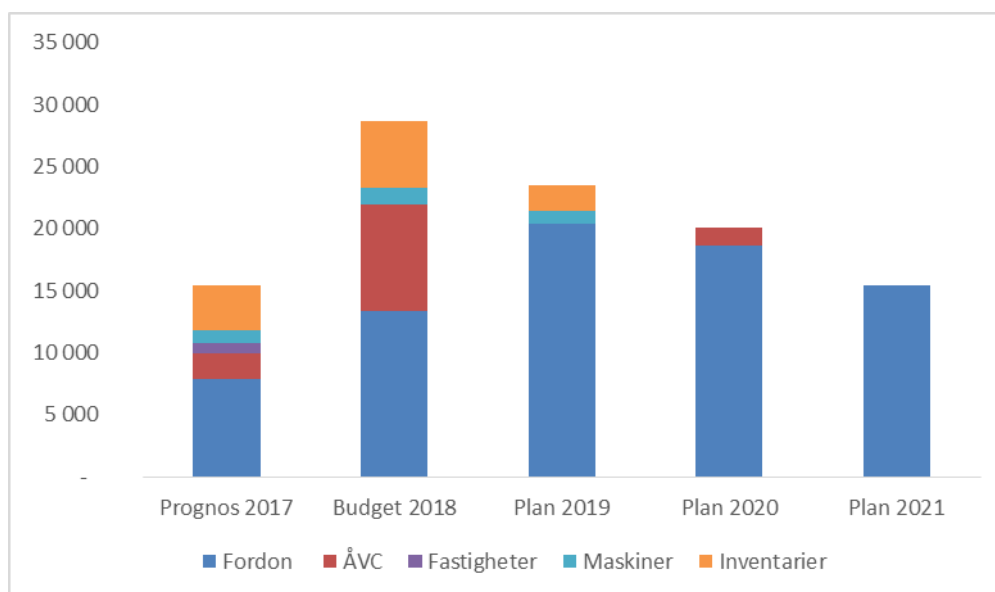
## Investeringsbudget

Investeringsbudgeten för 2017 uppgår till 28,6 mnkr i koncernen, exklusive Gästrikre Ekogas AB. Den största investeringsposten utgörs av nya fordon, för totalt 15,7 mnkr. Utöver detta kommer återvinningscentralen Hagalund att byggas om, samt att inventarier efter ombyggnationen av kontorsbyggnaden i Gävle kommer att köpas in. Investeringar i kärll och containrar sker enligt plan.

Inför 2017 hade vi planerat att göra en större investering (16 mnkr) i en ny anläggning för behandling av slam. Upphandlingen visade dock att investeringen skulle bli betydligt dyrare än beräknat, och planerna har under 2017 avbrutits.

Vid Gästrikre Ekogas ABs anläggning i Forsbacka har det under 2017 byggts en ny möteslokal. Tanken var från början att även Gästrikre återvinnare skulle vara medfinansierare av byggnationen, men dessa planer ändrades, och nu skrivs istället ett hyreskontrakt för möteslokalen mellan Gästrikre Ekogas AB och förbundet.

TKr	Investeringar				
	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Fordon	7 888	13 350	20 440	18 600	15 400
ÅVC	2 045	8 580		1 500	
Fastigheter	800				
Maskiner	1 040	1 350	1 000		
Inventarier	3 655	5 350	2 050		
<b>Summa</b>	<b>15 429</b>	<b>28 630</b>	<b>23 490</b>	<b>20 100</b>	<b>15 400</b>



## Finansieringsbudget

Tusentals kronor (Tkr)	Prognos 2 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Resultat efter finansiella poster	1 183	9 280	6 235	300	0
Avskrivningar	14 903	14 918	15 418	15 918	16 418
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>16 086</b>	<b>24 198</b>	<b>21 653</b>	<b>16 218</b>	<b>16 418</b>
Investeringar i anl.tillgångar*	-15 429	-28 630	-23 490	-20 100	-13 100
Nyupptagna lån			10 000		
Amortering av lån	-10 000				
<b>Kassaflöde från investering och finansiering</b>	<b>-25 429</b>	<b>-28 630</b>	<b>-13 490</b>	<b>-20 100</b>	<b>-13 100</b>
Årets förändring av likvida medel	-9 343	-4 432	8 163	-3 882	3 318
Likvida medel vid årets början	-19 700	-29 043	-33 475	-25 312	-29 194
<b>Likvida medel vid årets slut (checkkredit 50 mnkr)</b>	<b>-29 043</b>	<b>-33 475</b>	<b>-25 312</b>	<b>-29 194</b>	<b>-25 876</b>
Kreditram utnyttjande	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

Förbundet har en checkkredit på 50 mnkr och därtill 30 mnkr i externa lån. Totala kreditramen för hela koncernen (exkl. Gästrikre Ekogas AB) uppgår till 200 mnkr.

Under nästa år budgeteras med investeringar för 28,6 mnkr. Inga nya lån planeras under året. (Under 2017 har den likvida situationen förbättrats något i samband med utdelning (16,5 mnkr) från GÅ Tillsammans AB efter försäljningen av GÅFAB Fastighets AB.

## Ekonomiska nyckeltal

Det budgeterade resultatet uppgår till 4,8 mnkr, vilket ger resultatmarginalen 2,3 %. Soliditeten bedöms hamna på 58 % och skuldsättningsgraden bedöms uppgå till 0,72. De ekonomiska nyckeltalen kommer att nås givet att budgeten hålls.

	Prognos 2017	Budget 2018
Resultatmarginal, tillfälligt 0 %	0,60%	2,3%
Soliditet, överstiga 30 %	58%	58%
Skuldsättningsgrad, max 2,3 ggr	0,74	0,72

## Budget koncernen Gästrikre återvinnare

Koncernens resultat budgeteras till -0,6 mnkr. Koncernen består av Gästrikre återvinnare, GÅ Utveckling AB (100 %), GÅ Tillsammans AB (100 %) och Gästrikre Ekogas (51%). Gästrikre återvinnares helägda bolag budgeteras till ett gemensamt resultat på -330 tkr och deras resultat tas upp i koncernen till 100 %. Ingen verksamhet bedrivs i de helägda bolagen.

GÅ Utveckling AB har externa kostnader för provtagnings av metallhydroxiddeponin i Forsbacka, revision, samt att bolaget stödjer projekt inom återvinningsområdet. Bolaget äger 9,1 % av aktierna i Gästrikre Avfallshantering AB (GAAB). GÅ Utveckling AB tar inte upp något resultat med anledning av ägarskapet i GAAB.

GÅ Tillsammans AB är ett holdingbolag och GÅ Utveckling AB. Ingen verksamhet ska bedrivs i bolaget. Externa kostnader utgörs av revisionsarvode.

Gästrikre Ekogas AB budgeterar med en förlust på -9,9 mnkr och det resultatet tas upp till 51 % i koncernredovisningen, d.v.s. -5,0 mnkr. Under 2018 kommer fokus ligga på drift optimering av anläggningen och att hitta nya kunder för Biogas. Det finns ett behov av fler tankstationer i Regionen och Ekogas ser över möjlighet till att bygga ut tankinfrastrukturen. Ett negativt resultat väntas även för 2019, men därefter skall resultatet vända och bli positivt under förutsättning att försäljningen kommer igång.

# Ekonomisk plan 2018-2021

## Förutsättningar

Verksamheten i förbundet antas drivas på motsvarande sätt som budgetåret 2018 med hänsyn till följande antaganden för åren 2019-2021:

- Taxeintäkterna som innefattar insamlingen av hushållssopor ökar med i snitt drygt 9 % från prognos 2017 till budget 2018 (se avsnitt om intäkter ovan för mer detaljerad information om taxeökningen). Taxan är omarbetad i sin helhet och innefattar även en viss miljöstyrning som beräknas generera ett intäktstapp de närmast kommande åren (2 mnkr för 2018 och 2019, och 1,5 mnkr för 2020).
- Kostnaderna för slam och fett ökar årligen enligt index, så även intäkterna.
- Det byggs mycket i regionen, både lägenheter och villor, vilket gör att antal abonnemang beräknas öka de kommande åren och ge något ökade intäkter.
- Den kommersiella verksamheten som innefattar åkeriverksamheten och internationella relationer har ett avkastningskrav på 12 % år 2018 och ökar sedan med 1 % -enhet per år fram till 2021.
- Utvecklingen av priserna på metall, bilbatterier och returträ svänger kraftigt från år till år, och i denna plan har snittpris och snittvolym baserat på de senaste tre åren beräknats. Detta innebär att intäkterna beräknas ligga något under 2017 års höga siffror, samt budget 2018.
- Övriga sidointäkter beräknas öka med 10 % under åren.
- Produktionskostnaderna ökar markant mellan 2017 och 2018 (se avsnittet om produktionskostnader ovan) med anledning av ökade behandlingspriser, men även ökade volymer. Produktionskostnaderna räknas även upp enligt avfallsindex med 3 % i den ekonomiska planen. Mellan åren 2019-2021 gör effekten av bättre utsortering och minskade behandlingsvolymer att behandlingskostnaderna inte stiger i samma takt som de annars skulle ha gjort.
- Övriga rörelsekostnader räknas upp med ca 2 %.
- Personalkostnaderna bedöms öka med ca 2,5 % årligen.
- Avskrivningar och finansnetto justeras enligt investeringsplan och finansieringsbehov samt ränteläge.

I planen ingår förbundet Gästrikre återvinnare samt de helägda dotterbolagen GÅ Tillsammans AB och GÅ Utveckling AB. Gästrikre Ekogas AB ägs till 51 % och därför tas 51 % av bolagets resultat upp i planen.

Planen innefattar behov av effektiviseringar om ca 4,5 mnkr fram till och med år 2018 samt ytterligare 2 % till år 2019. (intäktsökningar och/eller minskade

kostnader) till verksamheten. Åtgärder för att öka lönsamheten och effektivisera bland rörelsekostnaderna går att läsa om i avsnittet för verksamhetsplanen för 2018. Ytterligare åtgärder för att klara av ett positivt resultat 2021 kommer att behövas.

I fråga om export av svenskt kunnande, tjänster, produkter och teknik inom avfalls- och återvinningsområdet eftersträvas att de uppdrag och kontakter som hittills etablerats, bl. a. inom ramen för det utbildningsprogram som Gästrikre återvinnare levererat i Polen, ytterligare ska tas till vara för att utveckla och utöka exportmöjligheterna för både kommunala som privata aktörer, såväl regionalt som nationellt.

I investeringsplanen och kassaflödesanalysen har hänsyn tagits till koncernens investeringar. Däremot ingår inte Gästrikre Ekogas investeringar i Gästrikre återvinnarens ekonomiska plan och investeringsplan då det bolaget har en egen investerings- och finansieringsplan.

Målet för resultatmarginalen uppgår till 0 % år 2018-2019, för att sedan öka till 1,5 % år 2020. Soliditeten ska överstiga 30 % och skuldsättningsgraden ska understiga 2,3. Givet den ekonomiska planen och tillhörande investerings- och finansieringsplan kommer inte målet kring resultatmarginalen att uppnås 2020-2021.

# Resultaträkningar 2018-2021

Givet förutsättningarna och antagandena ovan kommer resultatet i koncernen att se ut enligt nedan.

Tusentals kronor (Tkr)	Justeringar %/Tkr	Budget	Plan	Plan	Plan
		2018	2019	2020	2021
<b>Intäkter</b>		<b>211 470</b>	<b>211 017</b>	<b>211 416</b>	<b>213 377</b>
Taxeintäkter		155 613	154 177	153 483	154 291
Verksamhetsintäkter		53 377	54 112	54 932	55 785
Sidointäkter	10%	2 480	2 728	3 001	3 301
<b>Produktionskostnader</b>		<b>- 55 455</b>	<b>-56 398</b>	<b>-58 811</b>	<b>-61 296</b>
<b>Bruttoresultat</b>		<b>156 015</b>	<b>154 619</b>	<b>152 606</b>	<b>152 081</b>
Bruttomarginal, TB1		74%	73%	72%	71%
Övriga kostnader		- 50 374	-51 381	-52 409	-53 435
Personalkostnader	Lönerevision	- 85 638	-87 779	-89 973	-92 223
Avskrivningar	Inv.plan	- 14 918	-15 418	-15 918	-16 418
<b>Rörelseresultat</b>		<b>5 085</b>	<b>40</b>	<b>- 5 695</b>	<b>- 9 995</b>
<b>Finansnetto</b>		<b>- 305</b>	<b>-305</b>	<b>-505</b>	<b>-505</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>4780</b>	<b>-265</b>	<b>-6200</b>	<b>-10500</b>
- Nettotillskott 2018		4 500	4 500	4 500	4 500
- Nettotillskott 2019			2 000	2 000	2 000
- Nettotillskott 2021					4 000
<b>Årets resultat</b>		<b>9 280</b>	<b>6 235</b>	<b>300</b>	<b>0</b>
Resultatmarginal		4,4%	3,0%	0,1%	0,0%
Resultat helägda dotterbolag		-100	-100	-100	-100
Gästrikre Ekogas AB's andel av resultat		-5 042	-3 656	3 207	3 500
<b>Koncernens resultat</b>		<b>4 138</b>	<b>2 479</b>	<b>3 407</b>	<b>3 399</b>

Förbundet planerar för ett positivt resultat efter finansiella poster de närmast kommande åren. Resultatet för 2018 är starkast, och sedan dalar det fram till 2021. Koncernens resultat planeras till 4,1 mnkr år 2018, och ligger sedan kvar på en positiv nivå.

De helägda dotterbolagen planerar att redovisa ett resultat kring -0,1 mnkr under perioden.



Gästrikre Ekogas AB ägs av Gästrikre återvinnarens koncern till 51 % som är majoritetsägare. Gästrikre Ekogas har en egen finansieringsplan och kreditram för att kunna stå på egna ben. Soliditeten i bolaget medger att bolaget själv kan göra den externa upplåning som kommer att krävas i samband med investeringarna i biogasanläggningen, nytt tankställe och LBG-backup mm.

Gästrikre återvinnare tar upp 51 % av resultatet i koncernresultaträkningen. Fram till att biogasanläggningen är på plats och i drift kommer bolaget att visa ett negativt resultat. 2018 budgeteras med ett negativt resultat om -9,9 mnkr (varav GÅ' andel är - 5,0 mnkr).

(För ytterligare information kring Gästrikre Ekogas ABs verksamhet, se avsnitt ovan kring budget 2018.)

För att klara de ekonomiska målen visar planen att vi behöver effektivisera bland rörelsekostnaderna med 4,5 - 6,5 % under de kommande åren. Det motsvarar 4,5 mnkr år 2018 och ytterligare 2,0 mnkr till år 2019. I verksamhetsplanen för 2018 har vi lagt in effektiviseringsmål och beskrivet fokusområden och indikatorer som vi kommer att följa upp för att säkerställa att vi når målen.

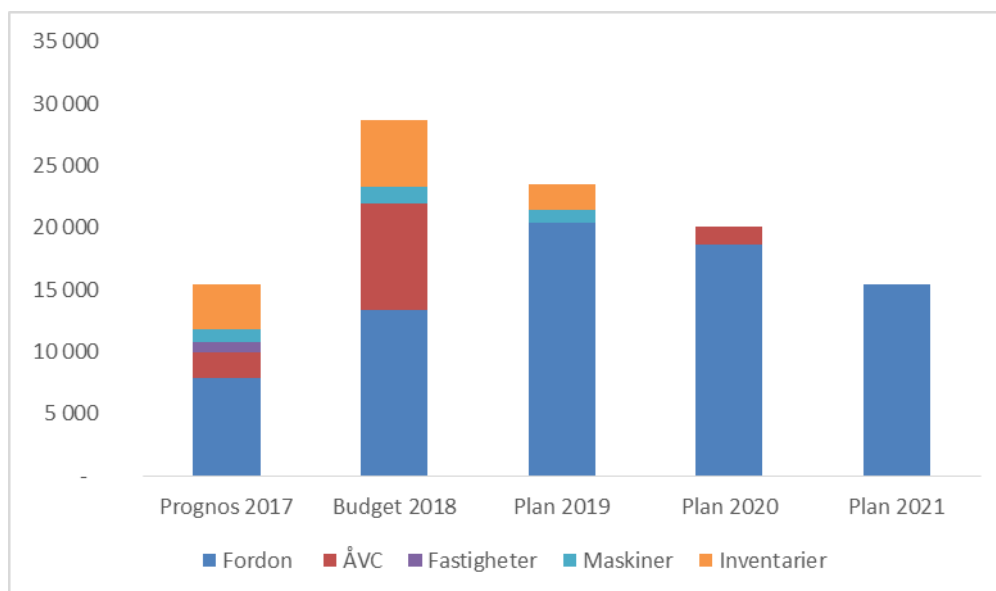
# Investerings- och finansieringsplan 2018-2021

Investeringsplanen visar planerade investeringar under åren 2018-2021. Totalt 88 mnkr för den kommande fyraårsperioden.

(De största investeringarna för 2018 går att läsa om ovan i avsnittet kring budget 2018.)

De kommande åren 2019-2021 planeras bland annat fordon, inventarier till ombyggnationerna i fastigheten, containrar, kärl samt fortsatt nivåstandardökning på våra återvinningscentraler.

TKr	Investeringar				
	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Fordon	7 888	13 350	20 440	18 600	15 400
ÅVC	2 045	8 580		1 500	
Fastigheter	800				
Maskiner	1 040	1 350	1 000		
Inventarier	3 655	5 350	2 050		
<b>Summa</b>	<b>15 429</b>	<b>28 630</b>	<b>23 490</b>	<b>20 100</b>	<b>15 400</b>



Inga investeringar för en ny lösning för fastighetsnära insamling är medtagna i denna investeringsplan.

Finansieringsplanen nedan visar att vi behöver låna upp 10 mnkr externt under 2019. Kreditramen uppgår till 200 mnkr och per 2018 års utgång kommer vi att utnyttja 45 % av denna kreditram. Per 2020 års utgång ser vi att utnyttjandegraden ligger på 50 %.

Tusentals kronor (Tkr)	Prognos 2 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Resultat efter finansiella poster	1 183	9 280	6 235	300	0
Avskrivningar	14 903	14 918	15 418	15 918	16 418
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>16 086</b>	<b>24 198</b>	<b>21 653</b>	<b>16 218</b>	<b>16 418</b>
Investeringar i anl.tillgångar*	-15 429	-28 630	-23 490	-20 100	-13 100
Nyupptagna lån			10 000		
Amortering av lån	-10 000				
<b>Kassaflöde från investering och finansiering</b>	<b>-25 429</b>	<b>-28 630</b>	<b>-13 490</b>	<b>-20 100</b>	<b>-13 100</b>
Årets förändring av likvida medel	<b>-9 343</b>	<b>-4 432</b>	<b>8 163</b>	<b>-3 882</b>	<b>3 318</b>
Likvida medel vid årets början	-19 700	-29 043	-33 475	-25 312	-29 194
<b>Likvida medel vid årets slut (checkkredit 50 mnkr)</b>	<b>-29 043</b>	<b>-33 475</b>	<b>-25 312</b>	<b>-29 194</b>	<b>-25 876</b>
<b>Kreditram utnyttjande</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

Tabellen visar en förenklad kassaflödesanalys som fokuserar på behovet av upplåning i förbundet.

## Ekonomiska nyckeltal

Resultatmarginalen är tillfälligt sänkt till 0 % under 2017-2018, för att sedan öka till 1,5 % år 2019. Den taxefinansierade verksamheten får inte visa något överskott. Vinsten kommer från den kommersiella verksamheten och bidrar till att hålla nere avfallstaxorna. Soliditeten och skuldsättningsgraden klarar förbundet med god marginal, men inte målet om en resultatmarginal uppgående till 1,5 % från 2020.

	Prognos Budget		Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021
Resultatmarginal tillfälligt 0 %	0,6%	2,3%	3,0%	0,1%	0,0%
Soliditet, överstiga 30 %	58%	58%	57%	58%	58%
Skuldsättningsgrad, max 2,3 ggr	0,74	0,72	0,76	0,70	0,70