

VP och Budget 2019

2018-11-15

Klicka här och skriv sammanfattning.

Innehåll

Sammanfattning	5
Vision	6
Vårt uppdrag enligt Förbundsordningen	7
Våra mål enligt Avfallsplanen	7
Verksamhetsinriktning 2019	8
Mål- och fokusområden 2019	9
Ansatser och förutsättningar för 2019 för Gästrikre återvinnare	10
Uppdraget	11
Utförandet.....	11
Uppföljningen	12
Utmaningarna	12
Utvecklingen	13
Fokusområden 2019.....	13
Fyra övergripande fokusområden 2019.....	13
Metodik för mål och åtgärder 2019	14
Samla in.....	16
Utgångsläge.....	16
Övergripande mål för 2019	16
Mätbara delmål.....	17
Åtgärdsområden	17
Åtgärdsområden	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Ta emot	18
Utgångsläge.....	18
Övergripande effektmål för VP – 2019	18
Åtgärdsområden – möjliga åtgärder	18
Delmål/genomförandemål/Indikatorer.....	19
Ansvar och resurser	19
Tidsram och prioritering	19
Uppföljning	19
Ökad sortering	20
Utgångsläge.....	20

Delmål	20
Åtgärder	21
Övriga åtgärder med koppling till ökad sortering	23
Förebygga	24
Övergripande mål inom miljö- och kvalitet	26
Miljö – övergripande målformulering	26
Kvalitet – övergripande målformulering	27
Övrigt väsentligt att notera 2019	27
Avfallsplan 2021-2024.....	27
Digitalisering – logistik och transporter.....	28
Marknad och hushåll.....	28
Samverkan.....	29
Personal.....	29
Internationella relationer	30
Kvalitetssäkring- ISO-certifiering	30
Koncernen Gästrike återvinnare.....	31
GÅ Utveckling AB	31
Gästrike Ekogas AB (51 % ägarandel).....	32
Budget 2019.....	33
Resultat.....	33
Totala intäkter	35
Taxefinansierade intäkter.....	35
Intäkterna från återvinningscentraler	36
Övriga intäkter.....	36
Kommersiella intäkter.....	36
Produktionskostnader	36
Övriga kostnader	37
Personalkostnader	38
Avskrivningar	38
Finansnetto	38
Investeringsbudget	39
Finansieringsbudget	40
Ekonomiska nyckeltal.....	41
Budget koncernen Gästrike återvinnare	42
Ekonomisk plan 2019-2022	43

Förutsättningar	43
Resultaträkningar 2019-2022	45
Investerings- och finansieringsplan 2019-2022.....	46
Ekonomiska nyckeltal.....	48

Sammanfattning

Gästrike återvinnarens **Uppdrag** kan definieras som att hantera ett omfattande avfallsflöde från hushåll och verksamheter i termer av att:

- Samla in – (ca 50 tal fordon, lite drygt 600 containrar, 50-tal chaufförer)
- Ta emot – (12 återvinningscentraler)
- Öka sorteringen – för ökad miljönytta och minskade kostnader
- Förebygga – långsiktigt mål att minska avfallet med 25 % till år 2025

I **Utförandet** av uppdraget strävar vi efter att arbeta så smart, kostnads- och resurseffektivt som möjligt och med fokus på ständiga förbättringar i alla delar av våra processer. Vi digitaliserar och optimerar våra ärende- och informationsflöden. Vi utvecklar vår **Uppföljning** i form av mätbara mål, nyckeltal och indikatorer.

De **Utmaningar** som vi ser framför oss sammanhänger till stor del med att vi verkar i ett samhälle som präglas av en ökad förändringstakt, komplexitet och accentuerad digitalisering. Omständigheter som ställer krav på flexibilitet och omställningsförmåga. Avfall Sverige har nyligen pekat på detta i sin rapport *”Kommunernas roll och ansvar i framtidens avfallshantering”*. Ett nytt regelverk är under införande om ett utökat producentansvar som väcker en rad frågor om hur framtidens insamlingsystem ska utformas.

Vi har också utmaningar vad avser personal- och kompetensförsörjningen, Vi ser en nationell brist på yrkeschaufförer. Vi behöver komplettera vår tjänstemannakader med ett antal personer med kvalificerad kompetens inom ett antal områden, såsom kvalificerade utredningar, projektledning, IT, inköp m.m. Samtidigt är verksamhetens ekonomi ansträngd. Framst på grund av avfallsbehandlingskostnader som skjutit i höjden. Från 2017 till 2018 har kostnaden för avfallsförbränning i det närmaste fördubblats, medan avfallstaxan endast höjts med 2 %, motsvarande 20 kr per år för ett normalt villaabonnemang. Budgetförslaget för 2019 från ledningen pekar på ett minusresultat på 5,5 mkr. Efter budgetbehandling i Förbundsstyrelsen gavs ett direktiv om besparings-/rationaliseringsåtgärder på 2 %, motsvarande 3,0 mkr. Budgetramen för 2019 är således fastlagd av styrelsen till – 2,5 mkr.

Utvecklingsinsatser som prioriteras under 2019 är fortsatt digitalisering och processoptimering samt utredningar och projekt som fokuserar på att öka sortering och materialåtervinning för att uppnå såväl bättre miljöprestanda, kvalitet och ekonomi. Enbart behandlingens kostnaden för felsorterat restavfall uppgår på årsbasis till ca 13 miljoner kr.

Särskilda insatser som ligger i planeringen för 2019 är att starta upp arbete med att ta fram en ny Avfallsplan 2021-2024. Utredningar och projekt kring framtida insamlingssystem, möjligheter att öka sorteringen och förebygga avfall, deltagande och påverkan i tidiga skeden av samhällsplaneringen sammanhänger intimt med avfallsplanearbetet. Inför 2020 behöver också ett arbete genomföras med översyn av avfallstaxan.

Generellt måste de ambitioner och åtgärder som verksamhetsplanen inrymmer ses över och prioriteras i det kommande arbetet med framtagande av konkreta handlingsplaner i relation till den kostnadsram som fastlagts för 2019.

Vision

Vi på Gästrike 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.

Vår vision är:

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

Vårt uppdrag enligt Förbundsordningen

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 125 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 jämförligt 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.

Vår verksamhet är kvalitets- och miljöcertifierad enligt ISO 9001 och 14001 sedan 2009. Under 2018 omcertifierades vi i enlighet med det nya upplägget av ISO-standarderna med ökat fokus på processorientering.

Våra mål enligt Avfallsplanen

De tre målområdena som finns i avfallsplanen är:

- Förebygga resursslöseri – förebygga avfall
- Minska användningen av farliga ämnen och säkra hanteringen av farligt avfall
- Ta tillvara avfall som resurs – öka sorteringen

Fokus under 2019, liksom under 2017-2018, är målområde 3 – Ta tillvara avfall som resurs. Detta baserat på konstaterade brister i sorteringen som motiverar insatser för att både öka miljönyttan och minska kostnader.

Övergripande mål	Mål 2018	Mål 2019 Förslag	Mål 2020 Avfallsplanens mål.
Förebygga avfall i samarbete med kommunerna	Fem kommuner har minskat sitt avfall enligt Avfall Sveriges metod för avfallsförebyggande. Utfall: 2 kommuner	Åtgärder i fyra kommuner enligt Avfall Sveriges metod för avfallsförebyggande.	
Andel tidningar och förpackningar i restavfallet	26 % (plockanalys) Utfall: mäts i november	25 %	20 %
Andel matavfall i restavfallet	23 % (plockanalys) Utfall: mäts i november	22 %	20 %
Renhet i vårt matavfall	99 % (plockanalys) Utfall: mäts i november	99 %	99 %
Ökad lönsamhet på kommersiella verksamheten	12 % resultatmarginal på kommersiell verksamhet Prognos: 10 %	10 % resultatmarginal på kommersiell verksamhet	
Minskade rörelsekostnader (kommunal och kommersiell)	-4,5 mkr Utfall: sannolikt ja. Svårbedömbart		
Nöjd-kundindex ska öka	90 % av kunderna ska vara nöjda med Gästrike återvinnarens verksamhet Utfall: mäts i november	NKI = 80 (Utfall '2017: NKI= 81)	
Medarbetarindex	5,5 (7)	5,5 (7)	

Verksamhetsinriktning 2019

I det följande lämnas en sammanfattande beskrivning av verksamhetens inriktning inom koncernen Gästrike återvinnare för år 2019.

Mål- och fokusområden 2019

De senaste årens verksamhetsplaner har till övervägande del i den beskrivande texten varit kopplade till Avfallsplanen och de mer utvecklingsinriktade delarna av verksamheten som främst handlar om förebyggande och sortering.

Verksamhetsplanen för 2019 har en ansats att spegla hela verksamheten. Insamling och mottagande av avfall, och all den löpande drifthanteringen som sammanhänger med det, utgör en betydande del av verksamheten som förtjänar att lyftas fram mer även i verksamhetsplanedokumentet.

Vårt uppdrag kretsar i praktiken om att hantera avfallsflödet. Vi ska samla in och ta emot avfall på ett effektivt och miljöriktigt sätt. Samtidigt ska vi också försöka påverka detta avfallsflöde så att dess miljöbelastning minskar. Vi arbetar med att förebygga avfall, minska avfallsmängder, öka sorteringen så att mer material och energi kan återvinnas. Vi arbetar parallellt både med sophämtning och ”sophämning”. Här finns också en potential för ökad samverkan inom organisationen mellan olika personalkategorier och professioner för att med samlade erfarenheter och kompetenser nå ännu bättre resultat.

Mot bakgrund av detta har fyra väsentliga målområden formulerats för 2019. Fyra mål- och verksamhetsområden som handlar om det stora avfallsflödet som vi dagligen hanterar:

- Att samla in avfall
- Att ta emot avfall
- Att förebygga avfall
- Att öka sorteringen

Det stora avfallsflödet ska vi hantera så smart, kostnadseffektivt och miljöriktigt som möjligt. Samtidigt och parallellt med detta ska vi arbeta med att försöka påverka det flödet så att det helst kan förebyggas och minska i så stor utsträckning som möjligt. I hanteringen ska vi verka för en ökad sortering – som ger bättre resurstillvaratagande, mindre miljöpåverkan och lägre kostnader.

Till detta kan läggas att:

Våra kunder(/medborgare (liksom våra ägare) ska vara nöjda med vår service och känna tillit och förtroende till oss som miljöföretag och hållbarhetsaktör.

Våra medarbetare ska ha en god arbetsmiljö, känna arbetstillfredsställelse, trivas och utvecklas.

Vi strävar efter att vara en organisation som hänger med i, eller t o m leder utvecklingen inom vår bransch, genom processororientering, digitalisering och kontinuerlig kompetensutveckling.

Verksamhetsplanen för 2019 ska spegla verksamhetens inriktning, mål, åtgärdsområden, prioriteringar och resursmässiga ramar på en övergripande nivå i ett helhetsperspektiv till underlag för förbundsstyrelsens och förbundsfullmäktiges beslut och fastställelse av verksamhetens inriktning och ambitionsnivå.

Ansats och förutsättningar för 2019 för Gästrikre återvinnare

Ansatsen i verksamhetsplanen för 2019 är att i ökad grad omsätta de övergripande och långsiktiga målen i den dagliga operativa verksamheten.

Framgångsfaktorer är tydlighet och enkelhet. Vi eftersträvar en tydlig ”målkedja” Som sammanhänger vad avser:

- Övergripande mål
- VP-mål
- Fokusområden -strategi
- Nyckeltal
- Indikatorer

De åtgärder vi genomför ska kunna spåras tillbaka ”uppåt” i målhierarkin”.

Det är då av stor betydelse att vi får följande på plats:

- Processer definierade och optimerade
- Tydliga roller och ansvar
- Tydlig uppföljning – mötes- och rapporteringsstruktur
- Tydlig prioritering
- Enkelhet och enhetlighet i dokumentation
- Tillgänglighet till ledningssystemet

I detta perspektiv talar vi om ”fem U:n”:

- **Uppdraget**
- **Utförandet**
- **Uppföljningen**
- **Utmaningarna**
- **Utvecklingen**

Uppdraget

Vårt uppdrag handlar enkelt uttryckt om att hantera ett avfallsflöde från hushåll och verksamheter. Det är ett stort flöde som vi hanterar dagligen i termer av att samla in och transportera med vår fordonsflotta bestående av ett 50 –tal tunga fordon och våra ca 600 containrar, ta emot på våra 12 Återvinningscentraler samt att försöka *påverka* flödet genom att genom kommunikation- och beteendepåverkan försöka förebygga uppkomsten av avfall samt att öka sorteringen i syfte att öka återvinningsgrad och minska miljöbelastningen. Det är detta hanteringen av och påverkan på detta avfallsflöde som är våra medarbetares dagliga gemensamma uppgift.

Uppdraget kan alltså i grova termer definieras som att i fråga om avfallsflödet:

- Samla in
- Ta emot
- Förebygga avfall
- Öka sorteringen

I arbetet med att ta fram underlag för verksamhetsplanen 2019 har vi arbetat i ”tvärgrupper” sammansatta av personal från olika organisatoriska enheter, verksamma i olika delar av våra verksamhetsprocesser med uppgift att definiera konkreta delmål, nyckeltal, indikatorer och åtgärder inom de fyra angivna verksamhetsområdena.

Utförandet

En given inriktning är att vi ska utföra vårt uppdrag i alla dess olika delar på ett så *smart samt kostnad- och resurseffektivt* sätt. Vi har under 2017-2018 arbetat med att kartlägga våra verksamhetsprocesser. Vi har inlett ett arbete med *processoptimering*. Det handlar om att kontinuerligt beakta de möjligheter vi kan se i vardagen att arbeta så smart och resurseffektivt som möjligt med största möjliga fokus på att leverera hållbart värde för våra intressenter, kunder och ägare.

Vi ska utföra vårt uppdrag så at våra kunder är nöjda med oss och på ett sådant sätt att våra medarbetare också trivs, är friska och upplever att de kan utvecklas i sitt arbete.

Ett viktigt verktyg för det smarta arbetet är en fortsatt *digitalisering* av våra ärende- och informationsflöden. Inom logistik- och transportdelarna av vår verksamhet pågår ett optimeringsarbete som behöver fortsätta och fullföljas under 2019.

Under 2017- 2018 genomfördes en strukturerad kartläggning av verksamhetens processer. Nu under 2019 ligger fokus på ett fullföljande av detta arbete genom

processoptimering samt definition och uppföljning av olika nyckeltal och indikatorer.

Genom att vi kartlägger viktiga processer ökar vi kännedomen om hur ärendeflödena går genom hela organisationen och kan skapa ökad effektivitet då vi ser vem som gör vad, hur arbetet ska gå till på bästa sätt.

Uppföljningen

För att säkerställa att vi arbetar så smart, kostnads- och resurseffektivt sätt som möjligt och att vi leverera det vi förväntas leverera i form av måluppfyllelse och effekter av olika slag behöver vi definiera mätbara mål och delmål samt nyckeltal och indikatorer som ger en relevant bild av verksamheten. Att med koppling till våra verksamhetsprocesser definiera nyckeltal och indikatorer för att mäta effektiviteten och upptäcka flaskhalsar. Under 2018 har detta arbete inletts och behöver fullföljas under 2019.

Utmaningarna

Att vi lever i en alltmer komplex globaliserad värld med ökad förändringstakt och en alltmer accentuerad digitalisering är påtagligt även för vår bransch. Vår branschorganisation Avfall Sverige har genomfört en omvärlds- och framtidsstudie som nyligen publicerats i Rapport 2018:20: "Kommunernas roll och ansvar i framtidens avfallshantering". Här pekas på fyra trendområden som påverkar oss.

- **Digitaliseringen** som öppnar för nya logiker i avfallshanteringen.
- **Hållbarhet.** På väg mot ett fossilfritt och cirkulärt samhälle.
- **Människorna** med demografi, värderingar och livsstilar i förändring.
- **Politiken.** Nya förutsättningar för politik och gemensamma institutioner.

En påtaglig illustration av den sistnämnda punkten är den under lång tid drivna frågan om kommunalt insamlingsansvar för förpackningar och tidningar som till sist utmynnade i en proposition och reformerad avfallslagstiftning som istället pekar ut ett utökat producentansvar, och där en rad oklarheter kring ansvarsfrågorna och de praktiska konsekvenserna fortfarande kvarstår.

Bland konkreta och påtagliga utmaningar kan nämnas:

Ändrat regelverk kring förpacknings- och tidningsinsamlingen med ett utökat producentansvar och en kommunal roll som uppdragstagare. Här finns många

oklarheter fortfarande om möjliga konsekvenser och frågetecken kring hur framtidens insamlingssystem kan komma att utformas.

En accelererande och ökad grad av digitalisering som i betydande grad påverkar förutsättningarna för verksamheten

Behovet att ta fram en ny långsiktig avfallsplan då den nuvarande löper ut år 2020. Flera tunga större utredningsinsatser behöver initieras och genomföras i anslutning till detta. Bland annat kring framtida insamlingssystem för förpackningar och tidningar, slambehandling, omlastningsyta i egen regi, samverkan med kommunerna i tidiga skeden i samhällsplaneringen.

En ansträngd ekonomi som pekar på ett kraftigt underskott år 2019, främst på grund av ett exceptionellt högt kostnadsläge för behandling av restavfall, som inte kompenseras av en taxehöjning i motsvarande grad.

Rekryteringsbehov vad avser flera kvalificerade tjänstemän inom IT, utredning, projektledning, inköp samt samhällsplanering. Vidare råder en nationell brist på chaufförer vilket innebär merkostnader för säkerställande av semestervikarier m m.

Utvecklingen

Utvecklingsbehoven som vi identifierat sammanhänger i allt väsentligt med de utmaningar som beskrivits i det föregående. Det handlar om fortsatt processoptimering, uppföljning av nyckeltal och indikatorer, digital transformation, genomförande av kompetens- och resursförstärkningar som ska omsättas i ett antal tunga viktiga utvecklingsinsatser.

Fokusområden 2019

Fyra övergripande fokusområden 2019

För 2019 finns fyra övergripande fokusområden:

- Att samla in avfall
- Att ta emot avfall
- Att förebygga avfall
- Att öka sorteringen

Metodik för mål och åtgärder 2019

För att säkerställa att vi verkligen går från ord till handling och gör konkret skillnad, ska vi definiera mätbara mål och indikatorer för inom respektive målområde samt aktivt och regelbundet följa upp, utvärdera och återkoppla på dessa.

De specifika och konkreta åtgärderna tar vi fram inom organisationen successivt på ett fördefinierat strukturerat, systematiskt och metodiskt sätt.

Metodiken för arbetet med att definiera och avgränsa målområden, mål, indikatorer, problem- och åtgärdsområden, möjliga åtgärder, ställningstaganden om och prioritering av åtgärder samt uppföljning och utvärdering av utfall, korrigerande av åtgärder och styrning e t c kan översiktligt beskrivas enligt följande för respektive mål-/verksamhetsområde:

(Enkelt uttryckt är strävan att alltid tydligt kunna svara på de grundläggande frågorna: Vad? Varför?, Hur?, När?, Vem? , samt att följa upp genomförandet).

Varför?

- Vad är grunden och motivet för att arbeta med det aktuella målområdet?
- Befintliga styrdokument, regelverk och beslut?

(Exempel: t ex EU-avfallsdirektiv, Nationella avfallsplanen, GÅS renhållnings-ordning/avfallsplan, lagreglerade krav såsom det kommunala renhållningsansvaret, styrelse- och fullmäktigebeslut m m.)

Utgångsläge?

- Var står vi idag?
- Hur ser situationen ut?
- Befintliga fakta och statistik?

Mål?

- Hur kan vi definiera ett mätbart mål?
- Vilken typ av mål?
- Effektmål?
- Resultatmål?
- Genomförandemål?

Indikatorer?

- Vilka relevanta indikatorer finns med vars hjälp vi kan mäta och följa upp genomförande, arbetsprocesser, åtgärder och utfall, så att vi kan se att vi gör rätt saker och uppnår avsedda resultat och effekter?

Faktorer av betydelse för målområdet – problem och åtgärdsområden?

- Vilka faktorer har väsentlig betydelse i sammanhanget?
- Vad/vem påverkar?
- Vilka problem ser vi som vi behöver arbeta med eller åtgärda?

Åtgärdsområden?

- Vilka åtgärdsområden är relevanta för oss att fokusera på?

Åtgärder?

- Vilka möjliga åtgärder ser vi att vi ska/bör/kan vidta?
- Pågående åtgärder?
- Planerade?
- Genomförda?

Ansvar och resurser?

- Vem "äger" frågan/åtgärden?
- Vem ska ansvara?
- Vilka delar av organisationen berörs?
- Vilka processer berörs?
- Vilka resurser krävs?

När?

- Angelägenhetsgrad?
- Prioritet?
- Tidsramar?
- Möjlighet att genomföra åtgärden givet andra åtaganden?

Uppföljning?

- Hur följer vi upp på bästa sätt?
- Av vem till vem?
- När?
- Rapporter?

På grundval av ett klarläggande av frågeställningarna ovan - för vilket mallar och metodstöd finns framtaget – upprättas en **HANDLINGSPLAN**.

Samla in

Utgångsläge

Vår verksamhet som hänför sig till insamling och transport av avfall till behandling är mycket omfattande. Den dagliga driften är en komplex logistik och transportverksamhet som omfattar drygt ett 50 tal tunga fordon, ca 600 containrar och ett 50-tal chaufförer. Vi hanterar årligen i storleksordningen drygt 75 000 ton avfall från hushåll och företag. Vi tömmer ca 2 250 000 kärl årligen. Vi har ca 40 000 abonnenter. Vår kundtjänst tar emot ca 33 000 telefonsamtal per år.

En stor utmaning är att arbeta så smart och kostnadseffektivt som möjligt med den dagliga driften. Olika åtgärder för att optimera logistiken på olika sätt utreds och implementeras successivt. Ett större utredningsprojekt har startats för ”ruttoptimering”. Vissa effekter har redan uppnåtts. Ett större och mer omfattande grepp kräver dock ytterligare utredning. Här studeras möjligheter till IT-stöd av olika slag. Digitalisering av ärende- och informationsflöden, körordrar e t c har införts och kommer successivt att vidareutvecklas.

Den stora delen av samla in är en utpräglad driftsorganisation med kopplingar till kundservice och kommunikation. Detta innebär att viktiga utvecklingsområden är kravställning i form av tydliga och bra rutiner, kravställning samt organiserad uppföljning mot fastställda mål.

Frågor för framtiden som behöver utredas vidare är tillgång till omlastningsytor i egen regi, utformning av framtida insamlingssystem för förpackningar och tidningar givet nya förordningar om utökat producentansvar liksom kommunens roll och ansvar i det sammanhanget.

Övergripande mål för 2019

Vi ska leverera våra produkter i rätt tid, till rätt kvalitet och med rätt pris.

Tre områden har pekats ut som prioriterade inför 2019:

- Leveranssäkerhet
- Effektivitet
- Loggar – avvikelserapportering från chaufförer

Inom området **leveranssäkerhet** ser vi följande utvecklingsområden:

Körlistor, chaufförerna ska kunna sätta sig i bilen och köra efter körlistan fullt ut alltså lita på att den är korrekt.

Uppföljning och aktivt arbete kring vår leveranssäkerhet i våra utföranden, det vi lovat ska vi hålla.

Containerbokningar så behöver vi arbeta vidare med det system som infördes tidigare och nu har varit verksamt under en högsäsong, vissa brister finns. Utrustningsuppföljning.

Inom målområdet **effektivitet** så är ruttoptimering av våra befintliga rutter en stor och viktig del.

Utöver det så jobbar vi med att rätt antal bilar sätts i drift varje dag utifrån den mängd arbete som finns att utföra.

Vi kommer att aktivt söka upp kunder som har vår budningstjänst och försöka hitta lösning så vi kan lägga in hämtningen på schema för att höja effektiviteten.

Inom området **loggar** ser vi att vi måste få en samsyn om hur vi ska hantera de loggar som finns. Det är även viktigt att alla chaufförer rapporterar loggar på ett likartat sätt och att de tas om hand på ett snabbt och korrekt sätt.

Mätbara delmål

Leveranssäkerhet - mätbara delmål - indikatorer

- Körlistor - 100% rätt utfört per dag (dagsläge 80%)
- Lastväxlare - 100 % rätt utfört per dag (76%)
- Ordrrar - 100 % rätt utfört per dag (67 %)
- Egenkontroll - 100 % rätt hanterade ordrrar (89%)
- Minsk antalet budningar
- Öka antalet budningar via E-tjänster
- Påbörja hantera avvikelserloggar enligt bestämd rutin inom 8 timmar
- Slutföra projekt "Ruttoptimering fas 1"
- Genomföra projekt "Ruttoptimering fas 2"

Åtgärdsområden

- Logistik och transportplanering och -styrning
- Bemanningsplanering
- Kundservice-ärendehantering
- Ruttoptimering
- Digitala körordrar
- Ökad kommunikation mellan säljare och utförare
- Minskad manuell hantering vid skapande av ordrrar
- Förbättra kvaliteten på taggar
- Vidareutveckling av indikatorer
- Entreprenaduppföljning
- Benchmarking

Ta emot

Utgångsläge

Vi har 12 st Återvinningscentraler med totalt ca 480 000 besök årligen.

Vi tar emot närmare 39 000 ton avfall årligen på våra återvinningscentraler. Till återbruk samlar vi in drygt 300 ton möbler per år och närmare 200 ton textilier.

Vi har 460 kunder med återvinningskort.

Inriktningen är att skapa en förflyttning uppåt i avfallstrappan genom att minska andelen avfall som läggs på deponi samt andelen restavfall som går till förbränning. Detta ger såväl en miljömässig nytta som lägre behandlingskostnader.

Övergripande effektmål för VP – 2019

- **Öka sorteringen av brännbart avfall**
Mängden brännbart avfall ska under 2019 minskas med 500 ton jämfört med 2018. Det motsvarar ungefär 7%.
- **Minska mängden deponiavfall**
Mängden deponiavfall ska under 2019 minskas med 100 ton jämfört med 2018. Det motsvarar ungefär 7%.

Åtgärdsområden – möjliga åtgärder

Vi kommer att genomföra fyra åtgärder. Dessa är:

- **Töm säcken**
Alla kunder ska uppmanas att tömma sina säckar. Vi tror att det kommer att göra kunderna mer benägna att sortera bättre för att undvika pinsamheter och det kommer att ge våra medarbetare bättre kontroll över vad kunden slänger.
- **Ändra fraktionsterminologin**
Den brännbara fraktionen ska döpas om. Vi vet i dagsläget inte vad den ska heta, men förslagsvis något som kort beskriver vad den ska innehålla. Skyltar ska ändras liksom kommunikationen på vår hemsida.
- **Jobba rätt**
Våra medarbetare ska få tydliga och kortfattade instruktioner på hur de ska arbeta för att göra rätt. Det handlar om grundläggande saker som att i högre utsträckning söka upp kunderna, erbjuda hjälp om hur man ska sortera samt att ha en grundplacering vid container för brännbart när inget annat finns att göra.

- **Individuell uppföljning**
Arbetsledarna ska bedriva systematiserad uppföljning med varje medarbetare om hur denne jobbar mot dessa mål och vad den faktiskt gör. Felaktigt arbetssätt ska korrigeras och rätt arbetssätt förstärkas med beröm. Detta görs på månadsvisa samtal som ska dokumenteras.

Delmål/genomförandemål/Indikatorer

Vi kommer inte att ställa upp några delmål då vi ser hela perioden (hela år 2019) som testperiod.

Vi kommer dock givetvis att följa utvecklingen månad för månad.

Ansvar och resurser

Arbetsledarna äger frågan så till vida att de har den avgörande påverkansmöjligheten på medarbetarnas agerande i vardagen.

Medarbetarna har det största inflytandet på resultatuppfyllnaden. Om de arbetar i enlighet med sina instruktioner bör projektet krönas med framgång.

Vi ser inte att några extra resurser eller hjälpmedel behövs.

Tidsram och prioritering

Samtliga åtgärder sätts in från den 1 januari 2019. Vi ser ingen reell möjlighet att testa en åtgärd först sedan en annan och mäta utfallet för varje. Att få medarbetarna att "jobba rätt" och att upprätta en mera systematiserad uppföljning ska genomdrivas alldeles oavsett om detta leder till måluppfyllelse eller inte.

När det gäller "töm säcken" och ändrad fraktionsterminologi är det inget som man gärna håller på och testar under en begränsad tid på kunderna då det bara blir förvirrande för dem om man byter tillbaka till tidigare läge.

Uppföljning

Data om levererad volym brännbart avfall och deponiavfall levereras från Gaab till Gå varje månad. Denna kommer att presenteras på ett tydligt sätt för medarbetarna på avdelningsmöte varje månad och då diskuteras. Den ska även anslås på anslagstavla i personalutrymmet.

Ökad sortering

Utgångsläge

Tidigare genomförda plockanalyser pekar på att uppemot två tredjedelar av restavfallet består av material som inte borde finnas där (främst förpackningar och matavfall) som borde sorterats ut för återvinning istället för att gå till förbränning. Denna felsortering innebär både en betydande onödig miljöbelastning och onödig kostnad. Kostnadsbilden accentueras av den exceptionellt höga nivå som för närvarande råder på förbränningsmarknaden. De ökade behandlingskostnaderna som kan relateras till volymen felsorterat uppgår till ca 13 miljoner kr på årsbasis för Gästrikre återvinnare.

För att nå målet om ökad kvalitet på sorteringen av avfall har den extra satsning på kommunikation som togs fram 2017 *"#hur svårt ska det va?"* fortsatt under 2018. Under 2017 återbesattes två miljöpedagogtjänster som varit vakanta och vi har nu tre miljöpedagoger som arbetat aktivt med särskilt fokus på skolbesök i våra fem medlemskommuner, i syfte att tidigt grundlägga goda attityder och beteenden i fråga om sortering och miljömedveten konsumtion.

En åtgärd i syfte att motverka felsorteringar och öka medvetenheten av behovet att öka sorteringen är att vi nu arbetar aktivare och snabbare med återkoppling till våra kunder. Inte minst med påföljder i form av felsorteringsavgifter.

Inför 2019 har ett förslag till åtgärdsprogram för "Ökad sortering" tagits fram i en "tvärgrupp" sammansatt av olika kompetenser inom organisationen. Resultatet av detta arbete redovisas i det följande:

Delmål

Skapa ett effektivt koncept för ökad sortering som kan appliceras på olika typer av bostadsområden. Konceptet ska sedan kunna uppgraderas och successivt genomföras i flera områden. Tillvägagångssättet bör kunna vara en

Istället för en generell satsning/mätning där vi inte på ett tydligt sätt kan följa orsak/verkan på åtgärder som görs så föreslår vi istället att under 2019 göra koncentrerade insatser på 2-3 mindre områden. Områden väljs efter sammansättning (boendeform, geografi, demografi, status idag – vi ser helst att de områden som väljs idag har en sämre sortering än genomsnittet för vår region), se förslag på områden nedan. Värdet av detta är att vi får en delaktighet genom hela organisationen, vi kan följa och mäta och se utslag från åtgärder. Det kommer ge oss kunskap och förståelse för kund och lösning, som sedan kan leda till metodik och ett standardiserat sätt för andra områden.

Viktigt är att i detta delmål arbeta med samverkan, delaktighet, nytta/effekt och metodik. Vi kan dra lärdom från Nordost-projektet. Mätning, uppföljning och konsekvens ger kunskap (inför ett nytt insamlingsystem, kommande avfallsplan etc). Målen blir aktivitetsmål, analys och kunskap för framtiden. Viktigt att göra något, att visa på förändring och action.

Varför (syfte)?

Öka kunskap och förståelse för kund och lösning, som sedan kan leda till metodik och ett standardiserat sätt för andra områden.

Vad?

Fokuserade/isolerade insatser mot 2-3 olika intressenter (målgrupper) i olika geografiska områden.

Åtgärder

Förslag på utvalda områden:

- Ockelbogårdarna. Mätning: Rest, mat och förpackningar
- Ordinärt villaområde, egen sopsortering. I Sättra finns bra möjligheter. Mätning. Restavfall och matavfall
- BRF mellanstorlek. Mätning: Restavfall , mat och förpackningar

Område 1. Ockelbogårdarna AB

Målbild: (scenario 03)

Vi ska ta fram ett helhetserbjudande/paketlösning som ska kunna användas till Bostadsbolag samt BRF:er.

Lösningen behöver innehålla implementerings metodik, produktportfölj, riktad kommunikation, utbildning av personal, prisuppgifter för köp av tjänst av GÅ, uppföljningsverktyg etc).

Resurser: Viss del av uppdraget hanteras genom daglig drift och uppföljning, här inkluderas chaufförer, AL, Service manager, kommunikation, sälj, pedagog, hållbarhetsutvecklare, rapportansvarig och controller. **Behov av specifik extra resurs: Team ledare.** Observera att de flesta utpekade resurser inte aktiveras till 100 % över året, för de funktioner som inte direkt arbetar i daglig drift handlar det om mindre insatser. Team ledare bör sätt av min. 20 % över året.

Tidsperiod: 2019-01-01 tom 2019-12-31. Att hela året bör användas för uppdraget beror på att det är av vikt att inkludera storhelger, årstider etc.

Uppföljning: Viktigt att både hårda värden (hämtning, avvikelser, återkoppling) och mjuka värden (kommunikation, utbildning, interna aktiviteter) mäts.

Förslag på Indikatorer:

- Plockanalys nuläge
- Mängd matavfall
- Mängd restavfall
- Mängd förpackningar (renhet)
- Loggar från chaufförerna

Område 2. Ordinärt villaområde, egen sopsortering. Förslag: S ätra i Gävle.

Målbild:

Två koncept/scenarios ska prövas:

Scenario 02: Vi vill arbeta med "beteende förändring" mot de boende. (Riktade insatser som stärker bra beteenden eller skapar en förflyttning från beteende A till B, viktigt att fokusera och följa upp aktiviteter).

Scenario 03: Vi erbjuder möjligheten till fullsortering i hemmet/kvarteret. Minitest av nytt system (ex. dry och wet waste). (Vi testar nytt system i området, skapar en referensgrupp med de boende, uppföljning och summering av testen, ger en första indikation kring behov av nytt system kontra mjuka aktiviteter).

Resurser: Viss del av uppdraget hanteras genom daglig drift och uppföljning, här inkluderas chaufförer, AL, Service manager, kommunikation, pedagog, hållbarhetsutvecklare, rapportansvarig och controller. **Behov av specifik extra resurs: Team ledare.** Observera att de flesta utpekade resurser inte aktiveras till 100 % över året, för de funktioner som inte direkt arbetar i daglig drift handlar det om mindre insatser. Team ledare bör sätt av min. 20 % över året.

Tidsperiod: 2019-01-01 tom 2019-12-31. Att hela året bör användas för uppdraget beror på att det är av vikt att inkludera storhelger, årstider etc.

Uppföljning: Beror på val av målbild.

Område 3: BRF mellanstorlek.

Målbild:

○ **Scenario 03:** Vi ska ta fram ett helhetserbjudande/paketlösning som ska kunna användas till Bostadsbolag samt BRF:er.

Lösningen behöver innehålla implementerings metodik, produktportfölj, riktad kommunikation, utbildning av personal, prisuppgifter för köp av tjänst av GÅ, uppföljningsverktyg etc.

Resurser: Viss del av uppdraget hanteras genom daglig drift och uppföljning, här inkluderas chaufförer, AL, Service manager, kommunikation, pedagog,

hållbarhetsutvecklare, rapportansvarig och controller. **Behov av specifik extra resurs: Team ledare.** Observera att de flesta utpekade resurser inte aktiveras till 100 % över året, för de funktioner som inte direkt arbetar i daglig drift handlar det om mindre insatser. Team ledare bör sätt av min. 20 % över året.

Tidsperiod: 2019-01-01 tom 2019-12-31. Att hela året bör användas för uppdraget beror på att det är av vikt att inkludera storhelger, årstider etc.

Uppföljning: Beror på val av målbild. Viktigt att både hårda (hämtning, avvikelser, återkoppling) och mjuka värden (kommunikation, utbildning, interna aktiviteter) mäts.

Övriga åtgärder med koppling till ökad sortering

Målgruppsanalys

Inventering och analys av diverse målgrupper baserat på ny förordning samt utveckling av marknad och insamlingsystem.

- Kommunala bostadsbolag: vad har man idag, vad kan vi erbjuda idag, vad vill dom ha, hur ser framtiden ut? Hur planerar vi för att kunna leverera en helhetslösning som är intressant för dom.
- Kommunala verksamheter
- Hushåll. Hur ser hushållens preferenser ut. Ny digitala tjänster dyker upp. Exempel TippTapp. Hur hänger vi med?
- Prislstan - version 2.0 = helhetsgrepp för bättre kontroll

Förebygga

Utgångsläge

Närmare 500 kg (465 kg) hushållsavfall per person och år.

Området är komplext och beroende av andra aktörer- producenter och konsumenter.

Komplexa beroenden och samband bl. a konjunkturberoenden.

Svårt att påverka. Svårt att mäta entydigt.

Kommentar

Gruppen har i detta förslag tagit hänsyn till rådande bemanningsläge och prioritering gentemot de andra målområdena som är högre prioriterade: *Ta emot och samla in* och *Öka sorteringen*. Om det hade funnits andra resurser (mantimmar och kommunikationsbudget) skulle vi kunna göra mer inom området "Förebygga avfall".

Övergripande mål fram till 2030

Mängden hushållsavfall per person ska minska med 25 % fram till 2030 jämfört med 2015.

(Avfall Sveriges förslag till mål för branschen)

Delmål 2019

Vi föreslår delmål som egentligen är aktiviteter, eftersom vi inte kommer att kunna mäta ett effektmål 2019

Delmål 1

Tillämpa metoden för att förebygga avfall i fyra verksamheter under 2019.

Med tillämpa menar vi att framförallt använda metoden, men också att dra lärdomar, löpande utvärdera och vid behov anpassa och paketera den.

Delmål 2

Tydliggöra och konkretisera förebyggandearbetet i arbetet med ny avfallsplan.

I arbetet ingår att tydliggöra kommunernas ansvar och tydliggöra metoder för mätning.

Åtgärdsområden

Eftersom delmålen är formulerade som åtgärder, så blir åtgärdsområdena desamma:

- Metoden för att förebygga avfall i verksamheter
- Arbetet med ny avfallsplan, där vi ska tydliggöra och konkretisera förebyggandearbetet

Indikatorer

- Att ha genomfört fyra förebyggande-projekt

- Att ha tagit fram ett förslag till Avfallsplan 2021-2024 som innehåller ovanstående, klar för remiss 2019-12-31
- Mängd hushållsavfall (per person och i jämförelse med övriga Sverige).
Denna indikator är bara för uppföljning, inte för att mäta målen
 - Mängd hushållsavfall (restavfall + matavfall + tidningar & förpackningar + grovavfall + elavfall + farligt avfall)
 - Mängd restavfall + matavfall + tidningar & förpackningar

Nyckelpersoner som har störst inverkan på målet

- Delmål 1: Mirja, Karin, Eva
- Delmål 2: AnnaCarin och ev fler som ska arbeta med avfallsplanen från GÅ

Åtgärd	Kommentar	Resursinsats	Tidsperiod
Tillämpa metoden för avfallsförebyggande i fyra verksamheter under 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Hitta verksamhet - Klargöra förutsättningar - Organisation - Workshops - Åtgärder - Utvärdering 	80 timmar per verksamhet = 320 timmar. Kompetens: <ul style="list-style-type: none"> - Projektledarförmåga - Förebyggandemetoden 	Hela 2019
Tydliggöra och konkretisera förebyggandearbetet i arbetet att ta fram ny avfallsplan	<ul style="list-style-type: none"> - Sammanfatta pågående arbeten nationellt - Identifiera nyckelaktörer i kommunerna - Diskussion - Åtgärdsförslag 	Totalt för avfallsplanearbetet 1 heltid i 1 år. Att driva förebyggande-frågan (omfattande förankring i kommunerna) 1-2 månader Kompetens: <ul style="list-style-type: none"> - Projektledarförmåga - Utredningsförmåga - Avfallsförebyggande 	Hela 2019

Förväntad/eftersträvd effekt/resultat/måluppfyllelse

- Att i de fyra projekten ha förebyggt uppkomst av avfall med 10%
- Att ha spridit information och skapat intresse för arbetssättet att förebygga avfall

- En avfallsplan med tydliga mål och åtgärder för att förebygga avfall under 2021-2024

Uppföljning – vilka nyckeltal/indikatorer ska mätas/följas?

- Bedömning av framdrift i de fyra verksamheterna (går enligt plan/vissa problem/stora problem)
- Förebyggd mängd i respektive verksamhet. (Mätmetodik behöver utvecklas.)
- Bedömning av framdrift när det gäller förebyggandemål och -åtgärder i arbetet att ta fram ny avfallsplan

Andra åtgärder vi planerar att göra som har bäring på att förebygga avfall

- Ta upp avfallsförebyggande i det pedagogiska arbetet vid skolbesök, studiebesök, utbildningar
- Ta upp avfallsförebyggande i det löpande kommunikationsarbetet (webb, sociala medier, Ren Information mm)

Övergripande mål inom miljö- och kvalitet

Inom miljö- och kvalitet finns särskilt formulerade övergripande mål och delmål framtagna. Dessa harmonierar med målbilden i övrigt men redovisas särskilt för att ge en ökad tydlighet just kring dessa infallsvinklar, för att svara upp mot ställda krav i ISO-certifieringen.

Miljö – övergripande målformulering

- Våra processer ska leda till ständig minskning av vår direkta och indirekta miljöpåverkan

Delmål - miljö

Miljöeffektiva processer - direkt påverkan

- Våra processer ska styras och utvecklas så att vi släpper ut mindre mängd CO₂-ekvivalenter per hanterad mängd avfall

Föra avfallet uppåt i avfallstrappan - indirekt och direkt påverkan

- Ökad sortering av inkommet avfall
- Utveckla vår tjänsteportfölj för ökad utsortering
- Välja avfallsbehandlingåtgärder som ligger så högt upp i avfallstrappan som möjlig

Säkerställa och minska utsläpp av farliga ämnen

- Minska utsläppen av farliga ämnen från reningsanläggningen i vår tvätthall.

Kvalitet – övergripande målformulering

- Kunderna ska känna sig säkra och trygga med att vi håller hög kvalitet i utförandet av vårt ansvar, uppdrag, tjänster och produkter.

Delmål- kvalitet

Produkter och tjänster som möter kundens behov

- Produkter och tjänster ska möta kundernas behov
- Tydliga budskap som gör det lätt att göra rätt

Kvalitetssäkrade processer

- Att vi har tydliga och effektiva processer (håller för vad vi lovar)
- Införa metodiskt arbetssätt för ständiga förbättringar

Tydlig ledarfilosofi

- Resultatinriktat ledarskap kopplat till mål och uppdrag (riktning)
- Tydlig ledningsfilosofi både strategiskt och operativt (hur)
- Få ut det bästa ur varje medarbetare (hållbart)

Övrigt väsentligt att notera 2019

Avfallsplan 2021-2024

Den nuvarande avfallsplanen/renhållningsordningen sträcker sig till år 2020. Arbetet med att ta fram en ny avfallsplan i samverkan med våra fem medlemskommuner och övriga aktörer/intressenter behöver starta under 2019.

Avfallsplanen är vårt och medlemskommunernas viktigaste styrdokument för den framtida avfallshanteringen. I samband med arbetet behöver en rad frågeställningar hanteras. Det handlar om mål och ambitioner, utformningen av framtida insamlingsystem och behandlingslösningar. Samverkan mellan avfallsplaneringen och den kommunala planeringen i övrigt behöver fördjupas, förtätas och inledas i ett så tidigt skede som möjligt av samhällsplaneringsprocessen för att lösningar ska kunna bli så optimala som möjligt. Det ska vara *”Lätt att göra rätt”*.

Vad avser avfallsplanarbetet har vi också en strävan att samverka regionalt inom ramen för det samverkansavtal som finns med kommunerna och de kommunala bolagen i Hälsingland. Detta aktualiserar också större grepp vad avser bland annat infrastruktur för omlastning, transportnoder, och logistiklösningar som sträcker sig över kommungränserna.

Digitalisering – logistik och transporter

Arbetet med att utöka det digitala stödet i verksamheten har fortsatt under 2018 med devisen ”100 % digitalisering”. Implementeringen av nya digitala rutiner har skett för containerhantering och digitala ordrar för servicegruppens distribution av kärl.

Inom vår logistik- och transportverksamhet har fokus varit att få till stånd digitala körordrar och en uppföljning av utförda ordrar till 100 %, för att säkerställa leveranssäkerhet och effektivitet i transportarbetet.

Inom transportverksamheten drabbas vi – liksom hela åkeribranschen i Sverige – av bristande tillgång på behöriga yrkeschaufförer. Särskilt besvärlig har bemanningssituationen varit under sommarperioden. Detta medför merkostnader för förskjutning av semestrar, inhyrning av personal under längre perioder med mera. För bemanningsplaneringen och för optimeringen av transportledningsarbetet finns också planer på att införa digitalt stöd.

Ett särskilt projekt pågår om ”**Ruttoptimering**”, där möjligheter att optimera insamlingsrutter och logistik utreds och analyseras. Detta arbete har redan resulterat i en del effektiviseringsåtgärder.

Marknad och hushåll

Närmare 17 % av årsomsättningen kommer från den konkurrensutsatta delen av vår verksamhet. Här erbjuder vi tjänster, som ligger utanför det kommunala renhållningsansvaret, till såväl verksamheter som privatpersoner. Under 2017 och hittills under 2018 har efterfrågan på containrar varit hög i samband med en ökad omfattning av nybyggnation av bostäder.

För att nå de uppsatta budget målen för 2019 samt för att möta den ökade efterfrågan från marknaden på oss som kunskaps- och helhetsleverantör så kommer vi fortsätta bredda vår portfölj samt utveckla befintliga produkter. Vi kommer även fortsättningsvis att arbeta med våra grund värden som är service, pålitlighet, miljöriktighet samt att vara den naturliga lokala partnern.

Vi kommer att öka vårt fokus på Farligt avfall där det idag finns ett ökat behov av kunskap och stöd från både privata företag samt inte minst offentlig verksamhet.

Intäkterna från marknadssidan har utvecklats positivt under senare år och de har bidragit till att väga upp den underfinansiering som vi nu under några års tid haft på den taxefinansierade hushållssidan.

Samverkan

Hälsingland: Samverkan med Söderhamn Nära AB, BORAB, Bollnäs Energi AB och Ljusdals Renhållning AB kommer att fortsätta under 2019 i enlighet med det samverkansavtal som tecknats mellan parterna och de berörda kommunerna. Samverkan upplevs som mycket positiv en utveckling och fördjupning planeras bl. a i form av gemensamt arbete kring en framtida regional avfallsplan. Detta inkluderar också gemensamma studier kring möjliga framtida insamlings- och behandlingssystem samt logistikoptimering.

En fördjupad samverkan med de **kommunala bostadsbolagen** i våra fem medlemskommuner eftersträvas. Detta i syfte att skapa förutsättningar för ökad sortering m m. Särskilt framgångsrikt och uppmärksammat har varit det sk **Nordost-projektet** som genomförts i samverkan mellan Gavlegårdarna AB, RAPATAC och Gästrikre återvinnare.

Gästrikre återvinnare kommer att fortsätta stödja **Matakuten** som en del i arbetet med att förebygga avfall.

Personal

Bemanningsituationen är i vissa delar ansträngd. Det råder brist på behöriga yrkeschaufförer i hela landet. Vi har vår grundbemanning på plats men under semesterperioden uppstår problem att få tag på semestervikarier. Förskjutning av semestrar och inhyrning av vikarier för längre perioder medför ökade kostnader.

På tjänstemannasidan har ett antal högt kvalificerade tjänstemän en kontinuerligt hög arbetsbelastning. Under senare år har vakanser uppstått som inte återbesatts. Brister finns nu inom kompetensområden där det inte finns möjlighet att täcka dessa genom kompetensutveckling av befintlig personal. Det finns ett uttalat behov och önskemål om förstärkningar inom IT, utredning, projektledning och inköp och entreprenaduppföljning samt samhällsplanering. Budgetläget är ansträngt och utrymmet för nyrekryteringar är i hänseende till det begränsat men å andra sidan handlar det om verksamhetskritiska kompetenser som är betydelsefulla för att kunna uppnå en god och hållbar ekonomisk hushållning på sikt.

Verksamheten befinner sig mitt i en digital transformation där ytterligare insatser behövs för att kunna tillgodogöra sig effekterna av de satsningar som gjorts i nya IT-lösningar.

Det budgetförslag som lagts fram av verksamhetsledningen som utmynnar i ett negativt resultat på 5,5 mkr innefattar de personalförstärkningar som anges ovan. I perspektiv av det besparings- och rationaliseringskrav som givits av styrelsen får dessa personalförstärkningar genomföras i mån av budgetutrymme som kan skapas genom olika besparings- och rationaliseringsåtgärder, minskade kostnader och/eller ökade intäkter.

Internationella relationer

Verksamhetsdelen Internationella relationer (IR) fortsätter att ta in uppdrag och har fått förtroendet att vara huvudpartner i ett EU-projekt som heter Circlink. Det är ett två-årigt projekt som genererar 2,3 mkr.

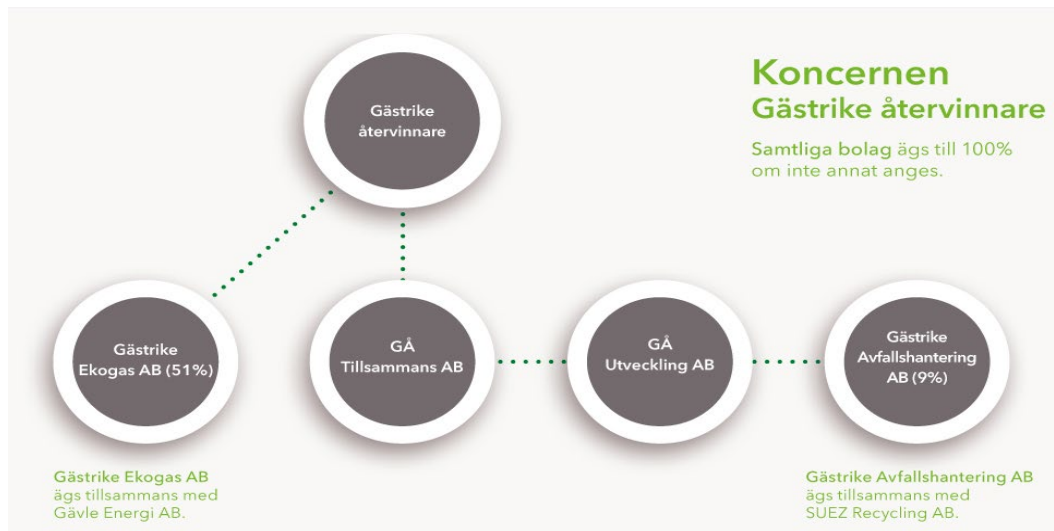
Sedan 2012 har Gästrikre återvinnare varit engagerat i ett SIDA-finansierat projekt i Serbien via SKL International AB. Vår medverkan har varit mycket uppskattad och SKL/SIDA önskar utöka och förlänga projektet genom att ta in ytterligare två serbiska kommuner under 2019 utöver de som idag finns med i projektet.

Tillsammans med Naturvårdsverket driver IR två projekt där förbundet agerar som en samverkanspartner. Det ena avser ett projekt i Sydafrika, Buffalo City, där arbete bedrivs med att utveckla avfallshanteringen. Projektet omfattar ca 0,5 mkr exklusive resor/boende. Det andra projektet är i Georgien, men har gått på sparlåga (endast tre av trettio stipulerade dagar är genomförda). Budgeten för projektet är ca 0,3 mkr.

Kvalitetssäkring- ISO-certifiering

Arbetet med processkartläggning och processbeskrivningar har gått hand i hand med en översyn av vårt ledningssystem i linje med nya krav som införts vad gäller ISO-certifiering för kvalitet och miljö (ISO 9001 och 14001). Inriktningen är att i möjligaste förenkla och förtydliga ledningssystemet och den dokumentation som den inrymmer. Under våren 2018 genomfördes en "förstärkt internrevision" med externt revisionsstöd inför den genomgripande externa ISO-omcertifiering som sedan gjordes i maj 2018. De brister som identifierades vid revisionerna har åtgärdats och Gästrikre återvinnare är fortsatt kvalitets- och miljöcertifierat enligt ISO 9001 och 14001.

Koncernen Gästrikre återvinnare



Gästrikre återvinnare är en koncern med kommunalförbundet Gästrikre återvinnare som moderbolag. Gästrikre återvinnare äger sedan hösten 2013 holdingbolaget GÅ Tillsammans AB, till 100 %. GÅ Tillsammans AB är ett renodlat holdingbolag som endast äger och förvaltar aktier i dotterbolaget. I juni 2014 förvärvade förbundet även 51 % av aktierna i Gästrikre Ekogas AB (resterande 49 % av andelarna i Gästrikre Ekogas AB ägs av Gävle Energi AB).

Det av Gästrikre återvinnare helägda bolaget GÅ Tillsammans AB äger i sin tur GÅ Utveckling AB. GÅ Utveckling AB äger i sin tur 9,875 % av andelarna i Gästrikre Avfallshantering AB (GAAB), där huvudägaren är Sita Sverige AB med drygt 90 % ägande.

GÅ Utveckling AB

Analysmodell för uppbyggnad av avfallshanteringssystem

Det under 2017 etablerade samarbetet kring utveckling av en analysmodell om kritiska framgångsfaktorer vid etablering och utveckling av ett modernt hållbart avfallshanteringssystem kommer att slutföras under 2019.

Arbetet har bedrivits i samarbete med KTHs Institution för Industriell Ekologi samt det privata konsultbolaget Ekman & Quiroga International Consulting AB. Samarbetet utvidgades under 2018 till att innefatta Högskolan i Gävle (Hig) samt innovationsföreningen Future Position X (FPX) i Gävle.

Från både KTH och HiGs sida betraktas modellen som intressant att vidareutveckla. Den kan fungera som en länk mellan utländska beställare och svenska leverantörer av tjänster och produkter inom avfallshantering/återvinning och miljöteknik.

Biogas – samverkan kring doktorand

GÅ Utveckling AB bidrar till finansieringen av en doktorand vid Högskolan i Gävle med inriktning på biogas.

Detta är ett samarbete med Stiftelsen Gästrikeregionens Miljö, Gävle Energi AB och Gästrikere Ekogas AB.

Inriktningen för doktorandens arbete är att studera möjligheterna att på olika sätt optimera biogasproduktionen vid Ekogas ABs anläggning i Forsbacka. Detta arbete fortskrider enligt plan.

Metallhydroxiddeponin vid Forsbacka Miljöcentrum

GÅ Utveckling AB har sedan försäljningen av Gästrikere Avfallshantering AB 2002-04-01 till SUEZ AB ett kvarliggande åtagande med ansvar för metallhydroxiddeponin vid Forsbacka Miljöcentrum. Detta innebär regelbundna kontrollmätningar för att säkerställa att läckage inte sker från deponin.

Validering av yrkesroller inom Återvinning

GÅ UT AB har också genom VD Thomas Nylund deltagit i ett arbete initierat genom KFS Branschråd Återvinning om utveckling av en modell för beskrivning och säkerställande av kompetenser som behövs för ett antal yrkesroller inom avfalls- och återvinningsbranschen. Syftet är att få fram en modell enligt en svensk standard SeQF som hanteras av Myndigheten för Yrkeshögskolan och som följer den europeiska standarden EQF. I detta arbete sker samverkan med – förutom kommunalförbundet Gästrikere Återvinnare - den kommunala arbetsgivarorganisationen Sobona, Nordiskt Valideringsforum AB, BORAB och Söderhamn Nära AB.

Gästrikere Ekogas AB (51 % ägarandel)

Gästrikere Ekogas ABs biogasanläggning invigdes i september 2017, och har sedan dess varit i drift. Bolaget har dock haft svårt att finna avsättning för all producerad biogas vilket har resulterat i att försäljningen är lägre än budget. Ekogas negativa ekonomiska resultat har belastat GÅ-koncernen. I augusti 2018 tecknades dock avtal med Sandvik SMT där de åtar sig att köpa allt producerat överskott av biogas. Under 2019 förväntas en upphandling av stadsbusstrafiken för Gävle resultera i etablering av ett större antal biogاسبussar, vilket förväntas kunna skapa en betydligt bättre avsättning för biogas och ett mer positivt ekonomiskt läge för Ekogas AB 2020.

Budget 2019

Resultat

Gästrike 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.

Under 2017 fattades beslut att omarbete taxan. Dels för att göra den mer kostnadstäckande, men även för att göra den mer miljöstyrande än tidigare. Omvärldsfaktorer och utvecklingen av verksamheten var även grund för taxehöjningen, samt den sämre sorteringen av hushållsavfall.

Vid årsskiftet 2017/2018 löpte även avtalet som rörde förbränningen av restavfallet ut, och ett nytt avtal förhandlades fram. I taxearbetet togs det hänsyn till att avtalet skulle löpa ut, och höjd togs för ökade kostnader med 55-60 procent. Vid förhandlingarnas avslutande visade det sig att reservationen inte hade varit tillräcklig, då ökningen av kostnaderna beräknades nå över 90 procent!

Trots taxehöjningen som genomfördes inför 2018 prognostiseras resultatet för året att bli negativt, vilket även gäller det budgeterade resultatet för 2019.

För första gången budgeterar förbundet ett negativt resultat, uppgående till -2,5 mnkr. Till största delen beror på detta på de ökade kostnaderna för förbränning av restavfallet.

I budgeten finns ett sparkrav uppgående till 3 mnkr inlagt. Det är upp till ledningsgruppen att definiera vad sparkravet kommer att innebära, både intäkt- och kostnadsmässigt, för 2019.

Koncernens resultat inkl. dotterbolagen uppgår till -6,8 mnkr. Resultatmarginalen budgeteras negativt för förbundet och koncernen inkl. Gästrike Ekogas AB.

Koncernen består av Gästrike återvinnare och de helägda bolagen GÅ Tillsammans AB, GÅ Utveckling AB, samt Gästrike Ekogas AB som ägs till 51 % av förbundet.

Resultatförändringarna jämförs främst med den senaste prognosen för 2018.

Tabellen nedan visar prognosen för innevarande år, budget 2019, förändringen däremellan, samt utfallet 2017.

Tkr	Prognos 2018	Budget 2019	Förändring	Utfall 2017
Intäkter	216 346	219 933	3 587	196 229
- Taxeintäkter	157 369	161 138	3 769	142 381
- Verksamhetsintäkter	55 853	56 285	433	50 633
- Sidointäkter	3 124	2 510	-614	3 215
Produktionskostnader	-62 653	-62 763	-110	-47 592
Bruttoresultat	153 693	157 170	3 477	148 637
TG 1	71 %	71 %		76 %
Övriga kostnader	-55 979	-55 208	771	-50 805
Personalkostnader	-85 147	-92 214	-7 067	-81 313
Avskrivningar	-14 218	-15 425	-1 207	-14 833
Rörelseresultat	-1 650	-5 677	-4 027	1 686
Finansnetto	-72	177	249	-428
Besparingskrav		3 000		
Årets resultat	-1 722	-2 500	-778	1 259
Resultatmarginal	Negativ	Negativ		1 %

Totala intäkter

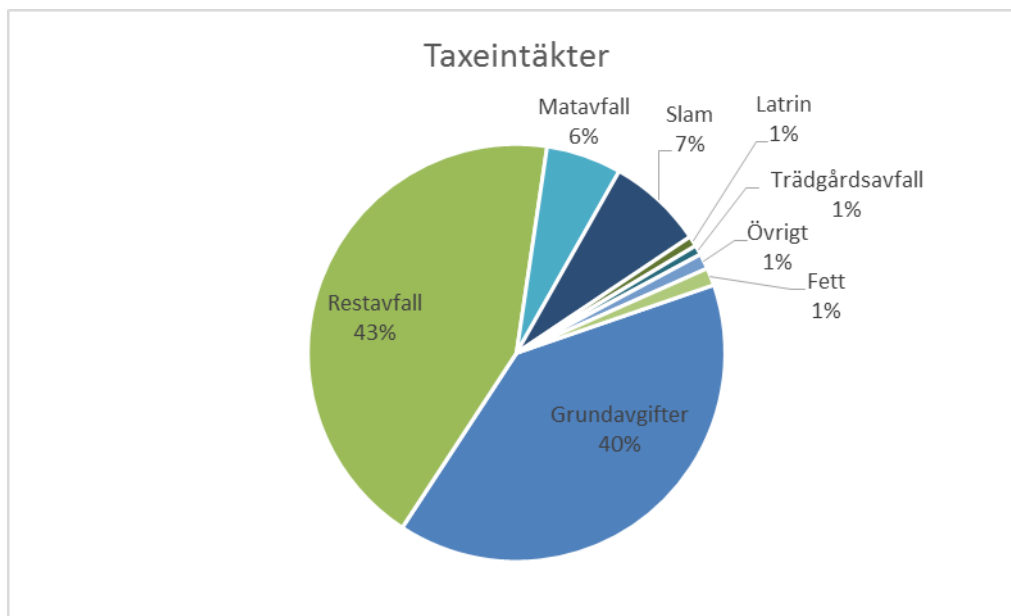
Förbundets intäkter budgeteras till 219,9 mnkr. Det är en ökning med 3,6 mnkr jämfört med prognos 2 2018. Ökningen beror främst på att en höjning av taxeintäkterna sker med 2 procent inför 2019.

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 161,1 mnkr under 2019, en ökning med 3,8 mnkr (2,4%) jämfört med prognosen för 2018. Av den totala höjningen utgör grundavgifterna ca 0,3 mnkr, och de rörliga hämtningsavgifterna för restavfall och matavfall 3,0 mnkr vilket är en ökning med 3,8 % jämfört med vad som prognostiseras för 2018 (att ökningen är större än den indexerade höjningen 2 %, beror på att mängderna restavfall ökar). Avgifterna för slam och fett ökar med ca 0,3 mnkr (2,0%).

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

Avfallstaxorna har sedan 2018 en ännu tydligare miljöstyrning, som styr mot mera sortering och mindre storlekar på kärl för att minska avfallet. Det kommer att innebära att fler kunder än vanligt byter till andra abonnemang som innebär mindre intäkter för förbundet.



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

Intäkterna från återvinningscentraler

Intäkterna från återvinningscentralerna beräknas uppgå till 14,0 mnkr nästa år, en ökning med 0,4 mnkr jämfört med prognosen för 2018. Ökningen beror främst på att en medveten satsning görs på företagsabonnemang, så kallade ÅVC-kort. En säljare dedikeras till att arbeta inriktat mot detta område, samtidigt som rutinerna på ramperna förändras till en ökad kundkontakt.

Världsmarknadspriserna för metall har under 2018 uppnått fortsatt höga nivåer vilket även har givit förbundet högre intäkter än vad som hade budgeterats. Budgeten är satt till 6,6 mnkr för 2019, vilket är något lägre än de prognostiserade siffrorna för 2018. Priserna under 2018 har varit exceptionellt höga, och budgeten är beräknad utifrån snittpriset i oktober 2018 i kombination med den prognostiserade mängden för innevarande år.

Övriga intäkter

Övriga intäkter inom den taxefinansierade verksamheten uppgår till 4,7 mnkr och består främst av vidarefakturerade kostnader till Gästrikre Ekogas AB.

Kommersiella intäkter

De kommersiella intäkterna uppgår totalt till 39,5 mnkr och åkeriverksamheten beräknas omsätta 38,3 mnkr, en ökning med ca 1,7 mnkr jämfört med prognosen 2018. Den kommersiella delen av verksamheten budgeterar med ett avkastningskrav på 10 %.

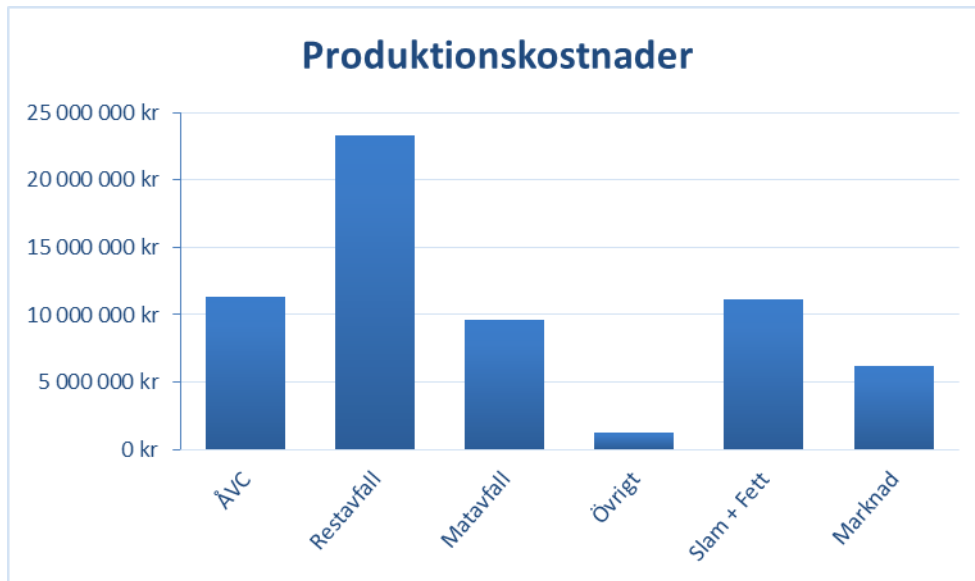
Utlandsuppdragen beräknas omsätta 1,2 mnkr under 2019, och budgeterar med ett litet positivt resultat nästa år.

Produktionskostnader

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

Posten bedöms uppgå till 62,8 mnkr, vilket är i nivå med prognosen för 2018, 62,7 mnkr. Jämfört med 2017 har kostnaderna för förbränning av restavfall (nämns ovan under "Resultat") ökat med över 90 %, vilket är den största bidragande orsaken till produktionskostnadernas ökning från 2017 års 47,6 mnkr, till de prognostiserade 62,7 mnkr för 2018.

Av produktionskostnaderna utgörs 46,5 mnkr (74 %) av behandlingskostnader för olika fraktioner. Diagrammet nedan visar den budgeterade fördelningen av dessa inför 2019.



Övriga kostnader

Övriga kostnader bedöms uppgå till 55,2 mnkr för 2018, vilket är något lägre än prognostiserade 56 mnkr för 2018. Övriga kostnader består främst av fastighetskostnader, IT-kostnader, fordonskostnader inkl. bränsle och reparationer, kommunikation, konsulter och inhyrd personal.

Även om skillnaden totalt sett inte är stor mellan åren, skiljer det sig en del på kontonivå.

Kostnaderna för hyra av lokaler ökar efter ombyggnationen av lokalerna i Gävle. Dessa färdigställdes under oktober, och under samma månad kan lokalerna börja användas igen.

IT-kostnaderna budgeteras ka under 2019, detta i linje med den satsningen på digitalisering, förbättring av befintliga system, samt förbundets strategiska IT-arbete.

Kostnaderna för leasing av fordon minskar drastiskt under 2019 då flera leasingbilar köps ut efter leasingtidens utgång. Kostnaderna för avskrivningar ökar istället i samband med detta.

Hösten 2017 startades en informationskampanj under namnet #hursvårtskadetva, som syftar till att öka medvetenheten kring utsortering av matavfall. Kampanjen har fortsatt under 2018 och kommer att fortsätta även under 2019. Kostnaderna för kommunikation ligger kvar på samma, lite högre nivå, som under föregående år.

Personalkostnader

Personalkostnaderna beräknas uppgå till 92,2 mnkr, jämfört med prognosen för 2018 som bedöms till 85,1 mnkr. Det motsvarar en ökning uppgående till 7,1 mnkr, varav den årliga lönerrevisionen utgör ca 2 mnkr.

Större delen av ökningen av personalkostnaderna beror på att vakanta tjänster behöver tillsättas, samt tjänster som rör IT för förbundets utveckling framåt. Fem tjänster som inte fanns tillsatta under 2018 planeras att tillsättas under 2019. De behov som finns på tjänstemannasidan är upphandlare/inköpare (beslutad i styrelsen 2018), programmerare (beslutad i styrelsen 2018), projektledare/utredare, en plan- och byggprocessutvecklare med fokus på återvinning, samt en tjänst med inriktning mot diariehantering, förvaltning och liknande.

Under 2018 har förbundet känt av den nationella chaufförsbristen, och det har varit svårt att hitta ersättare vid ordinarie chaufförers frånvaro. En effekt av detta är att personalkostnaderna på chaufförssidan prognostiseras bli något lägre budget 2018. Budgeten för 2019 förutsätter full styrka (hänsyn tagen till ledighet, sjukdom och liknande), och hamnar därför på en något högre nivå än det prognostiserade utfallet för 2018. För att undvika samma typ av chaufförsbrist under 2019 planeras det att fastanställa chaufförer som idag arbetar som timanställda.

Under 2019 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. Detta arbete drog igång redan under 2017, och har fortsatt under 2018. De nya lokalernas aktivitetsbaserade utformning kommer att ge ytterligare möjligheter att fortsätta utveckla det påbörjade arbetet.

Avskrivningar

Avskrivningarna budgeteras till 15,4 mnkr, vilket är 1,2 mnkr högre än prognosen för 2018. Ökningen beror främst på investeringen i de leasingbilar som köps ut efter leasingperiodens utgång, nya bilar som köps in enligt plan, samt på de investeringar i möbler och liknande som görs till de nya kontorslokaler i Gävle.

Finansnetto

Det finansiella nettot budgeteras till 0,2 mnkr, ett positivt saldo som är en effekt av högre intäktsräntor än räntekostnader. Under 2018 amorterades ett lån, och den totala långfristiga låneskulden uppgår till endast 20 mnkr.

Förbundets checkkredit uppgår till 50 mnkr, och inga nya lån planeras att tas under 2019.

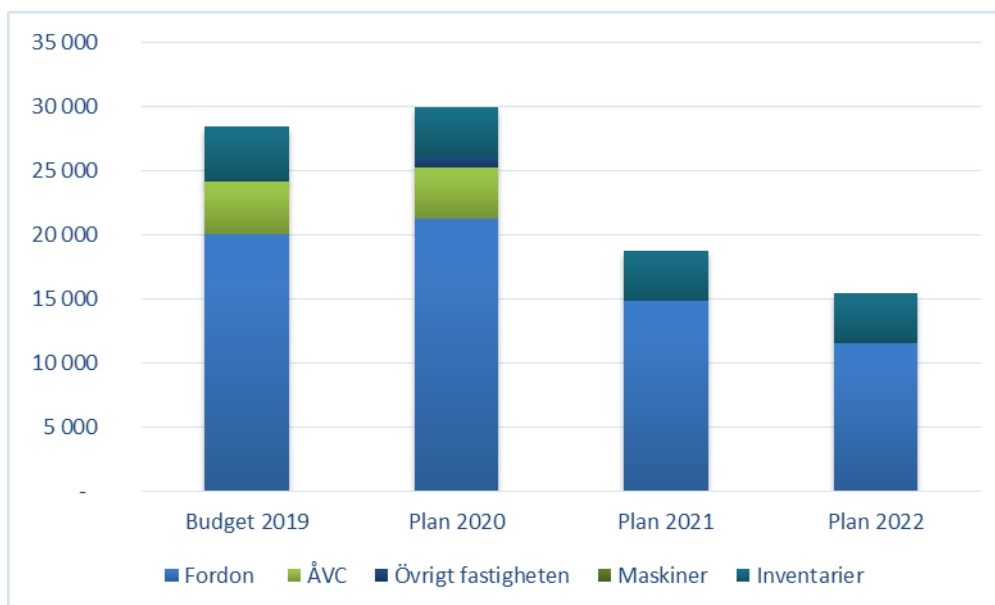
Investeringsbudget

Investeringsbudgeten för 2019 uppgår till 28,4 mnkr i koncernen, exklusive Gästrikre Ekogas AB. Den största investeringsposten utgörs av nya sopbilar, för totalt 20,1 mnkr (samt en ny lastmaskin för 1,5 mnkr till återvinningscentralen i Gävle). Fem av bilarna som köps har vi tidigare haft som leasingbilar, men väljer att köpa ut när leasingperioden avslutas.

Utöver detta planeras återvinningscentralen i Sandviken att få ett lyft i form av nya infarten, samt en bättre hantering av dagvattnet.

Investeringar i kärl och containrar sker enligt plan.

TKr	Investeringar			
	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Fordon	20 057	21 200	14 800	11 500
ÅVC	4 030	4 000		
Övrigt fastigheten	50	800		
Maskiner				
Inventarier	4 250	3 950	3 950	3 950
Summa	28 387	29 950	18 750	15 450



Finansieringsbudget

Tusentals kronor (Tkr)	Prognos 2 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Resultat efter finansiella poster	1 722	-2 500	2 035	1 041	401
Avskrivningar	14 218	15 425	15 500	15 700	15 500
Kassaflöde från den löpande verksamheten	15 940	12 925	17 535	16 741	15 901
Investeringar i anl.tillgångar	-20 006	-32 037	-29 950	-18 750	-15 450
Nyupptagna lån	10 000		10 000		
Amortering av lån	-20 000				
Kassaflöde från investering och finansiering	-30 006	-32 037	-19 950	-18 750	-15 450
Årets förändring av likvida medel	-14 066	-19 112	-2 415	-2 009	451
Likvida medel vid årets början	-1 297	-18 799	-37 911	-40 326	-42 335
Likvida medel vid årets slut (checkkredit 50 mnkr)	-15 363	-37 911	-40 326	-42 335	-41 884
Kreditram utnyttjande	18%	29%	35%	36%	36%

Förbundet har en checkkredit på 50 mnkr och därtill 20 mnkr i externa lån (under 2018 amorterades 20 mnkr, och 10 mnkr lånades upp). Totala kreditramen för hela koncernen (exkl. Gästrikre Ekogas AB) uppgår till 200 mnkr.

Under nästa år budgeteras med investeringar för 28,3 mnkr. Inga nya lån planeras under året.

Ekonomiska nyckeltal

Det budgeterade resultatet uppgår till -5,5 mnkr, vilket ger en negativ resultatmarginal. Soliditeten bedöms hamna på 49 % och skuldsättningsgraden bedöms uppgå till 1,0. Två av tre ekonomiska nyckeltal kommer att nås givet att budgeten hålls.

	Prognos 2018	Budget 2019
Resultatmarginal, tillfälligt 0 %	-	-
Soliditet, överstiga 30 %	57%	49%
Skuldsättningsgrad, max 2,3 ggr	0,7	1,0

Budget koncernen Gästrikre återvinnare

Koncernens resultat budgeteras till -6,8 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 -0,2 mnkr och deras resultat tas upp i koncernen till 100 %.

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 bedrivas i bolaget. Externa kostnader utgörs av revisionsarvode.

Gästrikre Ekogas AB budgeterar med en förlust på -8,0 mnkr och det resultatet tas upp till 51 % i koncernredovisningen, d.v.s. -4,1 mnkr. Gästrikre Ekogas ABs biogasanläggning invigdes i september 2017, och har sedan dess varit i drift. Bolaget har dock haft svårt att finna avsättning för all producerad biogas vilket har resulterat i att försäljningen är lägre än budget. I augusti 2018 tecknades dock avtal med Sandvik SMT där de åtar sig att köpa allt producerat överskott av biogas. Under 2019 förväntas en upphandling av stadsbusstrafiken för Gävle resultera i etablering av ett större antal biogasbussar, vilket förväntas kunna skapa en betydligt bättre avsättning för biogas och ett positivt ekonomiskt läge för Gästrikre Ekogas AB år 2020.

Ekonomisk plan 2019-2022

Förutsättningar

Verksamheten i förbundet antas drivas på motsvarande sätt som budgetåret 2019 med hänsyn till följande antaganden för åren 2020-2022:

- Taxeintäkterna som innefattar insamlingen av hushållssopor ökar med i snitt 2 % från prognos 2018 till budget 2019. Taxan är omarbetades i sin helhet inför 2018 och innefattar även en viss miljöstyrning som beräknas generera ett intäktsstapp de närmast kommande åren (uppskattningsvis ca 300 tkr). År 2020 beräknas taxeintäkterna öka med minst 5 % för att återställa 2019 års underskott.
- 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 10 % år 2019.
- Utvecklingen av priserna på metall och bilbatterier svänger kraftigt från år till år, men har de senaste åren legat kvar på en relativt hög nivå. Budgeten 2019 baseras på snittpriset i oktober 2018 samt den prognostiserade mängden för 2019. Planen framåt ligger kvar på samma nivå. Detta innebär att intäkterna för metall och bilbatterier beräknas ligga något under 2018 års höga siffror.
- Övriga sidointäkter beräknas öka med 10 % under åren.
- Produktionskostnaderna ökade 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 2020-2022 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 för koncernen.

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 bland annat Polen och Serbien, ytterligare ska tas till vara för att utveckla och utöka exportmöjligheterna för både kommunala som privata aktörer, såväl regionalt som nationellt (se även avsnittet under rubriken ”Internationella relationer” i VP-delen ovan).

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 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 2020-2022.

Resultaträkningar 2019-2022

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

	Justeringar r %/Tkr	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Tusentals kronor (Tkr)					
Intäkter		219 933	230 341	235 899	241 350
Taxeintäkter		161 138	169 095	172 377	175 724
Verksamhetsintäkter		56 285	58 485	60 485	62 285
Sidointäkter	10%	2 510	2 761	3 037	3 341
Produktionskostnader	3%	- 62 763	-63 925	-66 564	-69 282
Bruttoresultat		157 170	166 416	169 335	172 069
Bruttomarginal, TB1		71%	72%	72%	71%
Övriga kostnader		- 55 208	-56 312	-57 438	-58 565
Personalkostnader	2,5%	- 92 214	-95 469	-97 856	-100 302
Avskrivningar		- 15 425	-15 500	-15 700	-15 500
Rörelseresultat		- 5 677	- 866	- 1 659	- 2 299
Finansnetto		177	-100	-300	-300
Besparingskrav		3 000	3 000	3 000	3 000
Resultat efter finansiella poster		- 2 500	2 035	1 041	401
Resultatmarginal		-1,1%	0,9%	0,4%	0,2%
Resultat helägda dotterbolag		-200	-200	-200	-200
Gästrikre Ekogas AB's andel av resultat		-4 080	-0,4	1 326	2 601
Koncernens resultat		-6 780	1 834	2 167	2 802

Förbundets resultat budgeteras negativt för 2019, enligt budgetavsnittet ovan. För att återställa resultatet planeras en taxehöjning uppgående till minst 5 % år 2020. Därefter planeras taxeintäkterna att öka med 2 % per år från och med år 2021. Från och med år 2020 planerar förbundet för ett positivt resultat. Att förbundet budgeterar med ett negativt resultat 2019, som sedan behöver återställas genom en taxehöjning diskuteras i budgetavsnittet ovan. Den största anledningen är dock prishöjningen på förbränning av restavfallet, som det inte togs ordentlig höjd för i taxearbetet inför 2018. De satsningar som förbundet planerar att göra, som diskuteras i VP-avsnittet, påverkar även de, framför allt avseende tillsättande av såväl vakanta som nya tjänster.

De helägda dotterbolagen planerar att redovisa ett resultat kring -0,2 mnkr under perioden.

Gästrikre Ekogas AB har en egen finansieringsplan och kreditram för att kunna stå på egna ben. Gästrikre återvinnare tar upp 51 % av resultatet i koncernresultaträkningen. Fram till och med innevarande år har avsättningen för biogasen inte varit helt klar. I samband med avtalet med Sandvik SMT ser framtiden betydligt ljusare ut för Gästrikre Ekogas AB, och senast år 2021 planeras ett stadigt, positivt resultat för bolaget.

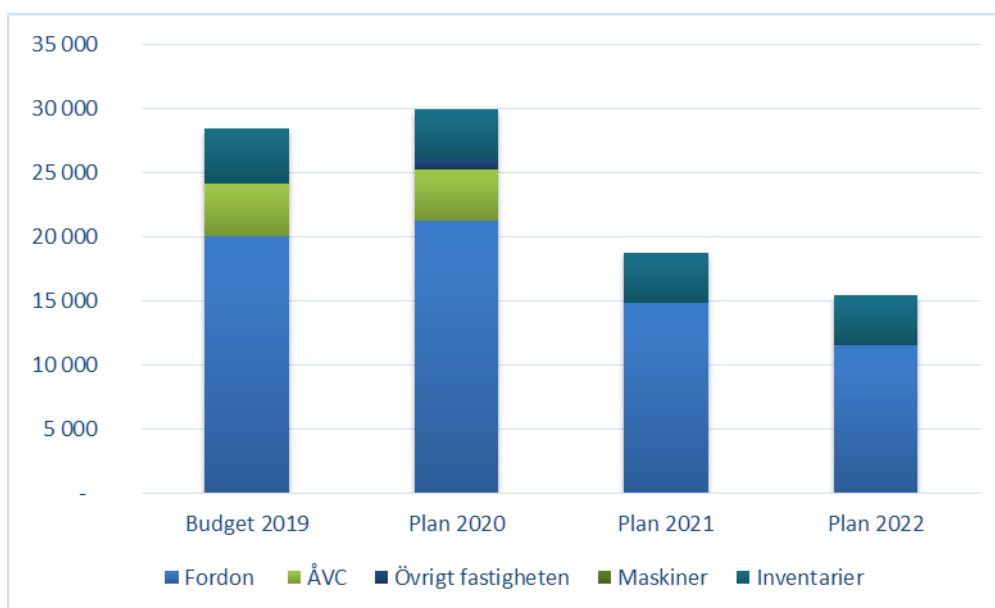
Investerings- och finansieringsplan 2019-2022

Investeringsplanen visar planerade investeringar under åren 2019-2022. Totalt 93 mnkr för den kommande fyraårsperioden.

(De största investeringarna för 2019 går att läsa om ovan i avsnittet kring budget 2019.)

De kommande åren 2020-2022 planeras investeringar i framför allt fordon, men även förbättringar på återvinningscentralen i Sandviken, samtidigt som containrar och kärl köps in enligt plan.

TKr	Investeringar			
	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Fordon	20 057	21 200	14 800	11 500
ÅVC	4 030	4 000		
Övrigt fastigheten	50	800		
Maskiner				
Inventarier	4 250	3 950	3 950	3 950
Summa	28 387	29 950	18 750	15 450



Finansieringsplanen nedan visar att vi behöver låna upp 10 mnkr externt under 2020. Kreditramen uppgår till 200 mnkr och per 2019 års utgång kommer vi att utnyttja 29 % av denna kreditram. Från och med år 2020 ser vi att utnyttjandegraden ligger på 35-36 %.

Tusentals kronor (Tkr)	Prognos 2	Budget	Plan	Plan	Plan
	2018	2019	2020	2021	2022
Resultat efter finansiella poster	1 722	-2 500	2 035	1 041	401
Avskrivningar	14 218	15 425	15 500	15 700	15 500
Kassaflöde från den löpande verksamheten	15 940	12 925	17 535	16 741	15 901
Investeringar i anl.tillgångar	-20 006	-32 037	-29 950	-18 750	-15 450
Nyupptagna lån	10 000		10 000		
Amortering av lån	-20 000				
Kassaflöde från investering och finansiering	-30 006	-32 037	-19 950	-18 750	-15 450
Årets förändring av likvida medel	-14 066	-19 112	-2 415	-2 009	451
Likvida medel vid årets början	-1 297	-18 799	-37 911	-40 326	-42 335
Likvida medel vid årets slut (checkkredit 50 mnkr)	-15 363	-37 911	-40 326	-42 335	-41 884
Kreditram utnyttjande	18%	29%	35%	36%	36%

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

Ekonomiska nyckeltal

Resultatmarginalen är tillfälligt sänkt till 0 % till och med 2019, för att sedan öka till 1,5 % år 2020. 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 resultatmarginalen.

År 2018 prognostiseras ett negativt resultat, och även för 2019 budgeteras ett negativt resultat. Från och med år 2020 planeras en taxehöjning, som gör att resultatmarginalen blir positiv. Den planerade höjningen om 5 % är dock inte tillräcklig för att klara av målet 1,5 % från år 2020.

Från och med år 2019 är soliditeten lägre, och skuldsättningsgraden något högre än de föregående åren (även om målen klaras med god marginal). Skillnaden sedan tidigare beror på negativa resultat för 2018 och 2019 som genererar ett något lägre eget kapital, samtidigt som investeringar planeras (mestadels fordon, enligt plan) och skulderna ökar och/eller checkräkningskrediterna utnyttjas i större utsträckning.

	Prognos 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Resultatmarginal, tillfälligt 0 %	-	-	0,9%	0,4%	0,2%
Soliditet, överstiga 30 %	57%	49%	44%	43%	44%
Skuldsättningsgrad, max 2,3 ggr	0,7	1,0	1,3	1,3	1,3