

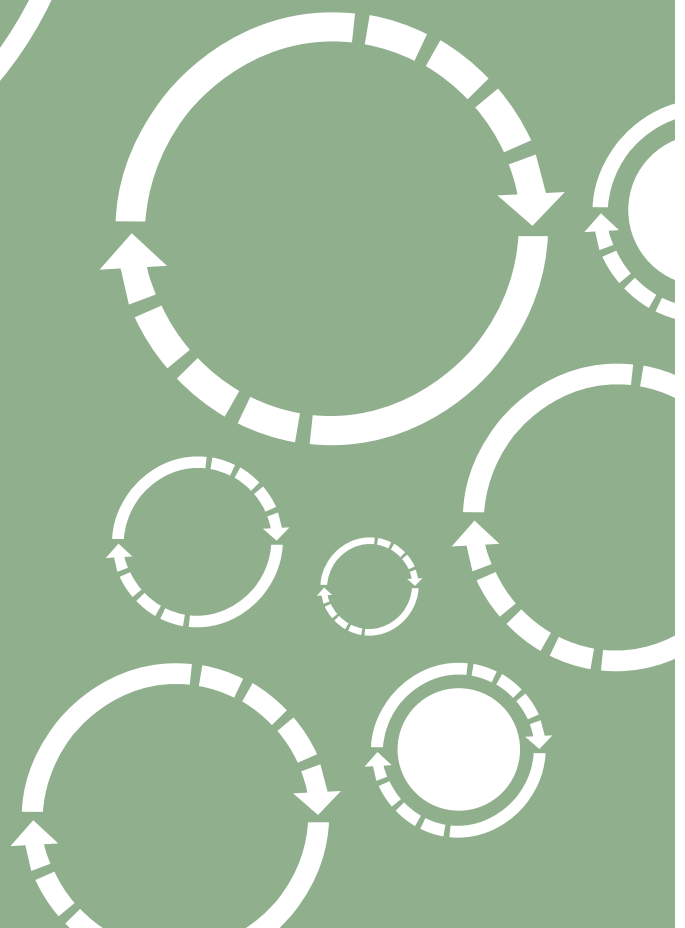


Renovasjonsselskapet  
for Drammensregionen IKS

# Selskaps- strategi

**2018–2021**

Vedtatt på representantskapsmøte  
28.5.2018



# Innhold

<b>1. Status for virksomheten</b>	<b>4</b>
1.1. Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS	4
1.2. Måloppnåelse i strategiperioden som har gått	4
1.3. Forurensningsloven	6
1.4. Selskapsstrategiens formelle forankring	7
<b>2. Rammer for virksomheten</b>	<b>8</b>
2.1. Ny eierstrategi	8
2.2. Sirkulær økonomi	9
2.3. Forventninger til selskapet	12
<b>3. Visjon, forretningsidé, verdier</b>	<b>13</b>
3.1. Visjon	13
3.2. Forretningsidé	13
3.3. Verdier	13
<b>4. Strategiske utfordringer og muligheter</b>	<b>14</b>
4.1. Sirkulær økonomi	14
4.2. Ombruk og avfallsreduksjon	14
4.3. Endret infrastruktur	14
4.4. Ny teknologi gir nye muligheter	14
4.5. Organisasjon og driftskonsept	14
4.6. Kommunereform	14
<b>5. Strategiske mål og ambisjoner</b>	<b>15</b>
<b>6. Selskapets strategiske og operative virkemidler</b>	<b>16</b>
6.1. Ny innkjøpsstrategi	16
6.2. Nye anlegg	16
6.3. Tiltak for bedre sortering	17
6.4. Ettersorteringsanlegg	17
6.5. Tiltak for økt ombruk	17
6.6. Tiltak for økt materialgjenvinning	17
6.7. Tiltak for avfallsminimering	17
6.8. Tiltak for økt innovasjon	17
6.9. Digitaliseringsstrategi	17
6.10. Ny gebyrmodell	17
6.11. Nye etiske retningslinjer	18
6.12. Ny kommunikasjonsstrategi	18
6.13. Organisasjon og kompetanseutvikling	18
6.14. Sammenstilling av strategiske og operative virkemidler	19

## Forord

RfD har siden etableringen i 2003 hatt ansvar for renovasjonstjenesten i Drammensregionen. Organiseringen som bestillerselskap og samarbeidet mellom ni kommuner har gitt betydelige stordriftsfordeler og innbyggerne har fått en miljøvennlig, brukervennlig og kostnadseffektiv renovasjonstjeneste.

I løpet av siste strategiperiode har RfD videreutviklet renovasjonstjenesten og gjennomført betydelige systemendringer i henhold til politiske vedtak. Det er blant annet bygget to nye gjenvinningsstasjoner, det er innført henteordning for glass og metall, og returpunktene er nedlagt og erstattet med nye løsninger. Det er innført nye elektroniske kommunikasjonsformer som erstatter papirbasert informasjon. Endringene er blitt godt mottatt, og RfD scorer høyt sammenlignet med andre renovasjonsselskaper.

Den nye selskapsstrategien bygger i stor grad på de føringer som er gitt gjennom revidert eierstrategi av 2016, og de retningslinjer som følger av norsk og internasjonal avfallspolitikk.

Den nye eierstrategien beskriver forventninger om at RfD tar samfunnsansvar, og forhold som etikk, klima og arbeidsmiljø er derfor sterkt vektlagt i strategien.

Gjennom de retningslinjer som norske myndigheter har forpliktet seg til gjennom EØS avtalen, er det satt ambisiøse mål for sirkulær økonomi. RfD ser det som sin oppgave å være en pådriver for at disse målene oppnås lokalt. Ny teknologi og forbedrede systemer står sentralt.

RfDs samfunnsoppdrag er i økende grad knyttet til den verdiskapningen som skjer når man kildesorterer avfall, utnytter ressursene og leverer verdifulle ressurser tilbake i kretsløpet. Dette avspeiles i selskapets reviderte forretningsidé: «RfD skaper ressurser i det sirkulære samfunnet gjennom nytenking, ansvarlighet og brukervennlige løsninger».

De virkemidler som beskrives i selskapsstrategien skal være et bidrag til å oppnå viktige mål innen sirkulær økonomi, samtidig som eierne har en tydelig forventning om å utvise ansvarlighet.

Nytenking vil være nødvendig for å oppnå de ambisiøse målene som er satt i strategien, og det forventes at selskapet vurderer ny teknologi, nye systemer og nye samarbeidsformer.

# 1. Status for virksomheten

## 1.1. Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS

Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS (RfD) ble stiftet 8.11.2001. Virksomheten er organisert som et interkommunalt selskap og eies av kommunene Drammen, Hurum, Lier, Modum, Nedre Eiker, Røyken, Sande, Svelvik og Øvre Eiker. Selskapet skal oppfylle kommunenes forpliktelser etter Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) knyttet til husholdningsavfall. RfD overtok det operasjonelle ansvaret for renovasjonstjenesten 1.1.2003.

RfD har 22 ansatte og er eierkommunenes forvaltnings- og bestillerorgan for avfallstjenester til husholdninger, fritidsboliger, skoler og barnehager. Selskapet utfører ikke renovasjonstjenesten selv, men tegner avtaler med leverandører slik at det i sum bygges opp et godt renovasjonstilbud til husstandene.

Renovasjonsansvaret omfatter innsamling, transport og avsetning av husholdningsavfall fra husstander og gjenvinningsstasjoner. I de 9 eierkommunene er det pr. 2017 ca. 85 000 husstander og 5000 hytter. I tillegg driver RfD syv gjenvinningsstasjoner og to omlastingsstasjoner. Innsamling og behandling av næringsavfall foregår i begrenset grad, vesentlig knyttet til skoler og barnehager.

## 1.2. Måloppnåelse i strategiperioden som har gått

Styret er generelt godt fornøyd med selskapets måloppnåelse.

RfD har et mål om å levere en renovasjonstjeneste som er miljøvennlig, brukervennlig og kostnads-effektiv. Det er derfor positivt å se at sorteringsgraden er høy, at avfallet utnyttes stadig bedre og at klimaregnskapet viser et meget positivt resultat.

Avfallsgebyrene har de siste årene blitt redusert, grunnet lavere kostnader. Benchmarking mot andre renovasjonsselskap viser gode resultater. Etter flere år med nedgang i den totale mengden innsamlet avfall, så var det i 2017 en marginal økning sammenlignet med 2016. Målet er å holde veksten nede, noe som er positivt fra et miljøperspektiv.

De tiltak og endringer som ble vedtatt i «Fremtidens kildesortering for Drammensregionen» 4.12.2012 er i stor grad gjennomført. Det er åpnet nye gjenvinningsstasjoner i Lier og Røyken, det er innført henteordning for glass- og metallemballasje, returpunkter er nedlagt og erstattet med nye løsninger. Kommunikasjon på papir er i stor grad erstattet med nye digitale løsninger.

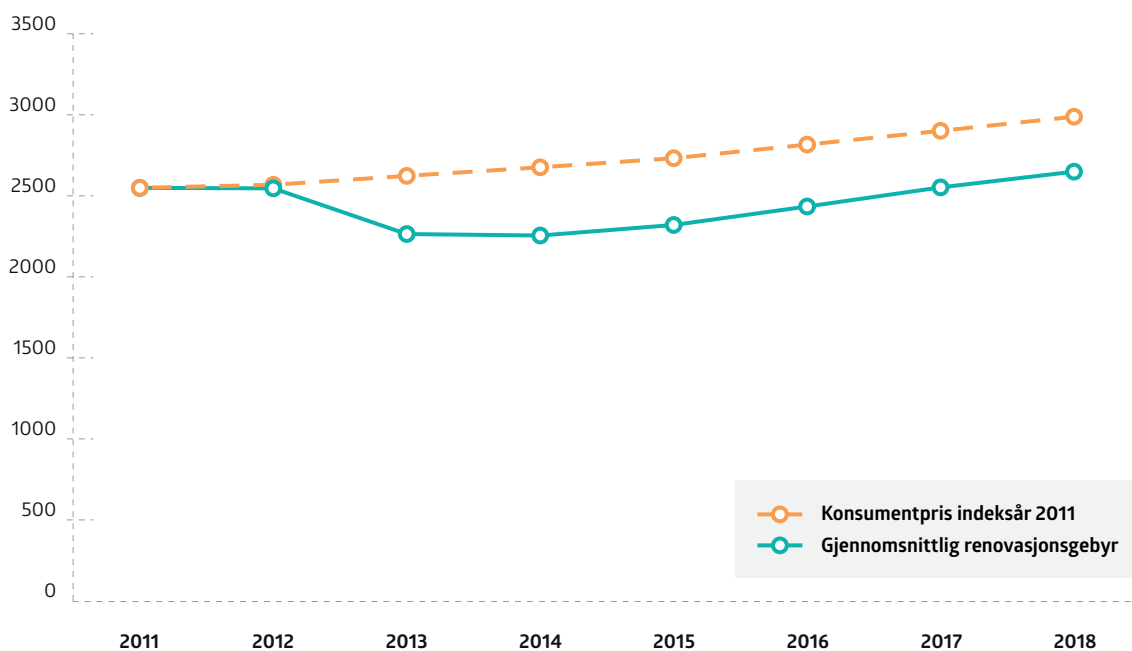
De totale kostnader til renovasjonstjenesten har vært lavere enn forutsatt i økonomiplanen, og renovasjonsgebyrene har hatt en gunstig utvikling i strategiperioden.

Gjenvinningsstasjonene som ble bygget i Røyken og Lier ble vesentlig dyrere enn det som var forutsatt gjennom beregninger i Fremtidens kildesortering. Styret vil for fremtidige byggeprosjekter ha stort fokus på kostnader slik at planlagte anlegg kan gjennomføres innenfor vedtatte rammer.

Måloppnåelsen er rapportert til eierne gjennom eiermelding som er politisk behandlet.

## Gjennomsnittlig renovasjonsgebyr

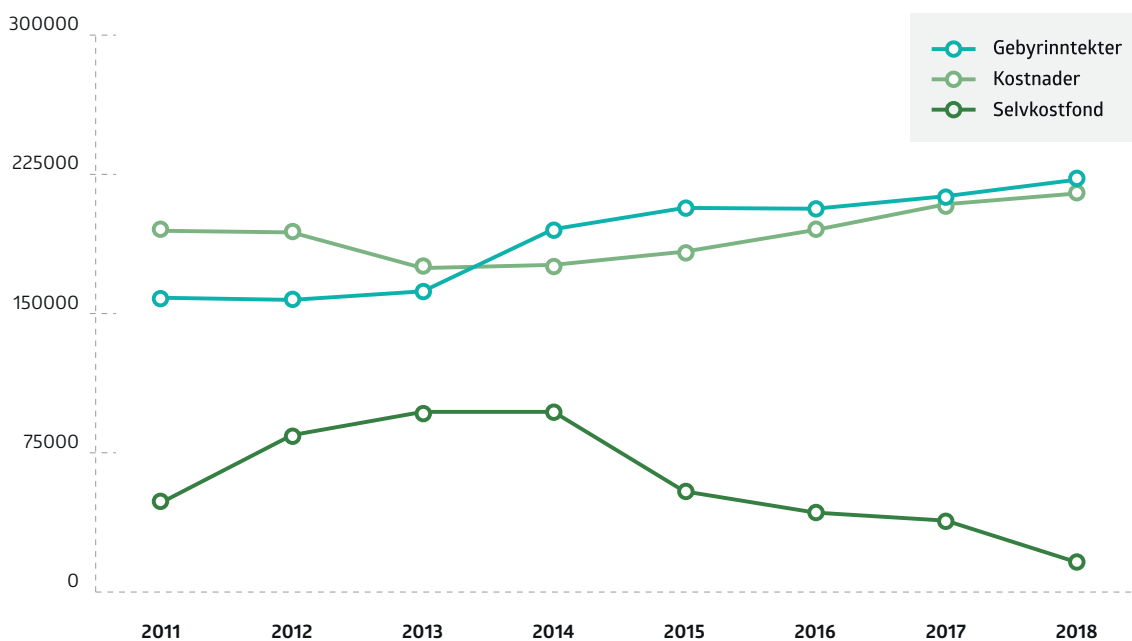
(Konsumprisindeks med 2011 som indeksår)



Utviklingen for renovasjonsgebyr i RfD-kommunene har vært gunstig i senere år

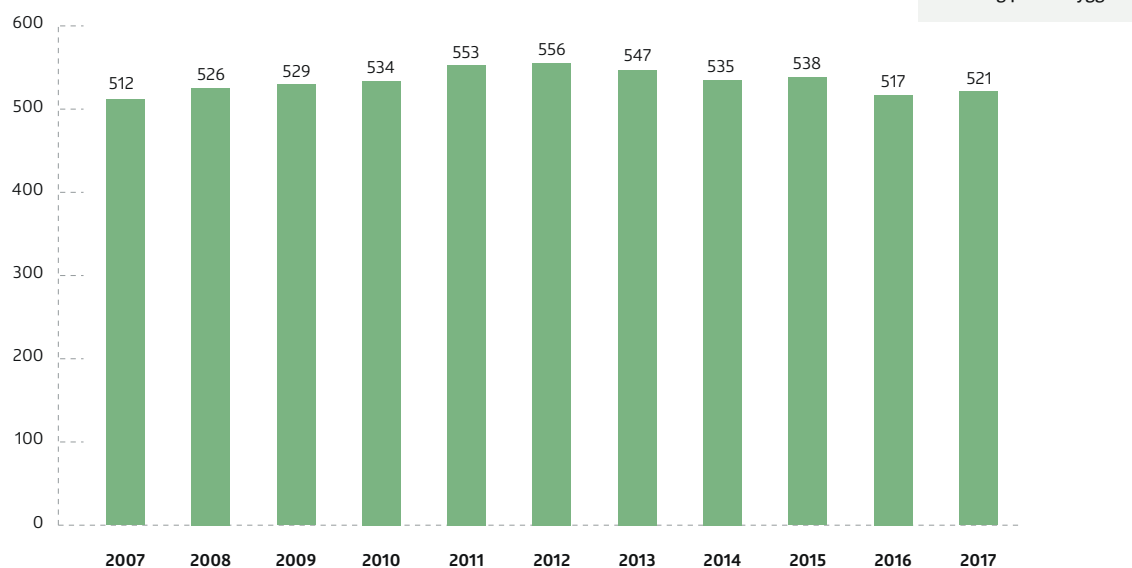
## Gebyrinntekter, kostnader og selvkostfond i NOK

Kilde: Regnskap 2011–2017 og budsjett 2018



Siden 2013 har RfD hatt en plan om å redusere selvkostfondet og tilbakeføre dette til innbyggerne

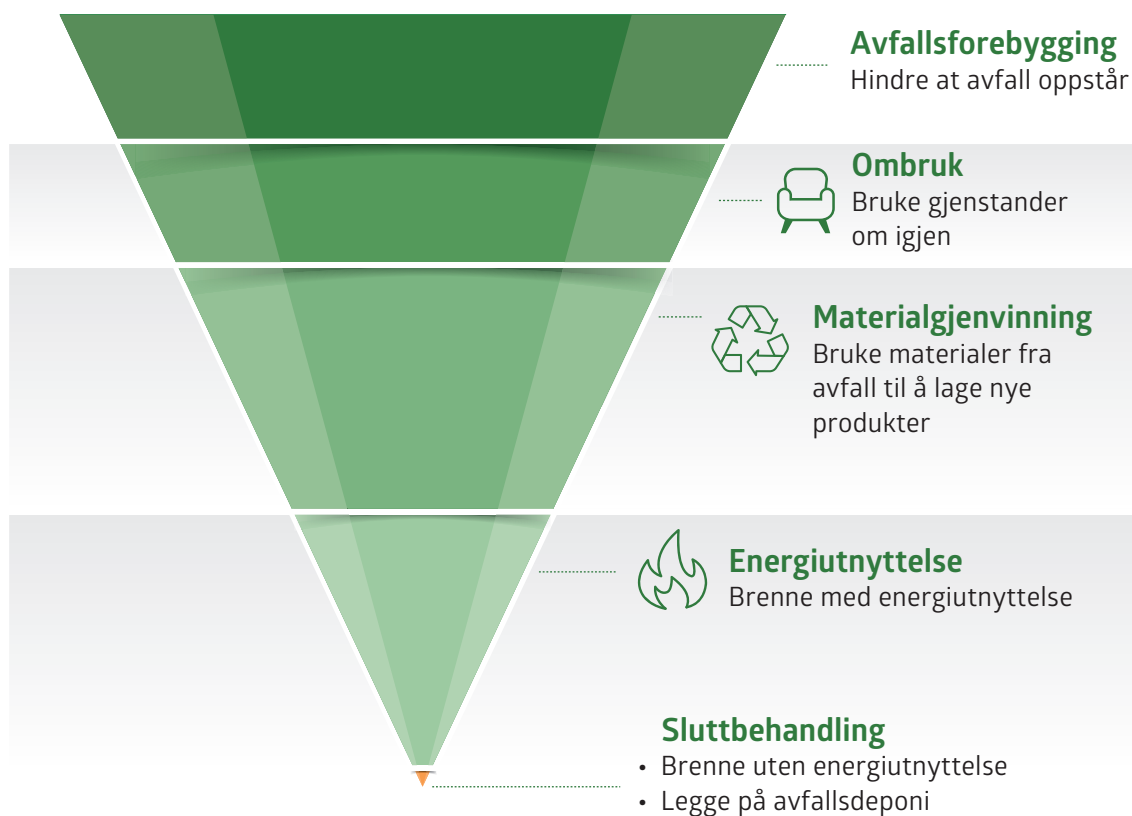
## Avfallsmengde kg per innbygger



### 1.3. Forurensningsloven

Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) og tilhørende forskrifter gir viktige føringer for norsk avfallspolitikk og dermed også kommunenes virksomhet. Avfall skal tas hånd om slik at det blir minst mulig til skade og ulempe. Det skal gjenvinnes, fortrinnsvis ved at det forberedes til ombruk eller materialgjenvinnes. Avfallshierarkiet viser det prinsipp om prioritering som loven bygger på.

### Avfallshierarkiet



Blant lover RfD forholder seg til er forurensningsloven særskilt relevant for selskapets virksomhet. Forurensningsloven regulerer kommunenes plikt til å samle inn husholdningsavfall og at all annen innsamling av husholdningsavfall krever tillatelse fra kommunen eller kommunens forvaltningsorgan. Avfallsgebyret skal knyttes opp til eier av en eiendom, og kostnadene skal faktureres husstandene etter selvkostprinsippet. Et prinsipp som følger av forurensningsloven er at det er forurenser som skal betale, og at det er et viktig skille mellom husholdningsavfall og næringsavfall.

RfD arbeider for å øke andelen materialgjenvinning fordi dette er bedre for miljøet. Et område som er spesielt viktig er utnyttelse av matavfall som drivstoff for kjøretøy. Dette er en langt bedre utnyttelse av matavfallet enn alternativ gjenvinning, som for eksempel kompostering.

#### **1.4. Selskapsstrategiens formelle forankring**

Selskapsstrategien bygger på mandat og forventninger som er beskrevet i selskapsavtalen (vedtatt 10.11.2014) og eierstrategien (vedtatt 28.11.2016).

Selskapsavtalen fastslår at selskapsstrategien skal forankres i relevante nasjonale og lokale ambisjoner og føringer, eiernes eierstrategi samt vedtektene for selskapet. Selskapsstrategien skal være eierkommunenes omforente avfallsstrategi. Den skal oppdateres minst en gang per valgperiode og vedtas av representantskapet.

Selskapets rammebetingelser er under stadig endring, og selskapsstrategien skal jevnlig revideres for å være i tråd med situasjonen. I neste kapittel beskrives de rammebetingelsene som regnes som førende for neste strategiperiode.

## 2. Rammer for virksomheten

For kommende strategiperiode er det flere viktige føringer som ligger til grunn som forventninger til selskapet. Eierkommunenenes nylig reviderte eierstrategi beskriver de lokale føringene og forventingene. Begrepet sirkulær økonomi står sentralt i den nasjonale og internasjonale avfallspolitikken. Sammen danner dette grunnlag for en beskrivelse av forventningene til selskapet.

### 2.1. Ny eierstrategi

I 2016 ble RfDs eierstrategi gjennomgått og revidert. Denne ble politisk behandlet og vedtatt i kommunestyret hos de ni eierkommunenene.

Gjennom den nye eierstrategien gir eierne uttrykk for at selskapet har et samfunnsansvar som strekker seg lenger enn kostnadseffektivitet og uttak av stordriftsfordeler. Forventninger om rasjonell drift er fortsatt en grunnleggende forutsetning, men samtidig beskrives konkrete tiltak innen områder som arbeidsmiljø, sosial dumping og antikorrupsjon. De endringene som ble foretatt i 2016 åpner også for flere nye arbeidsområder.

Et utdrag fra eierstrategien følger nedenfor.

#### Selskapets formål

Eierkommunenenes hovedformål med sitt eierskap i RfD er ifølge selskapsavtalen å sikre bolig- og fritidseiendommene, skoler og barnehager og, hvis ønskelig, andre offentlige formålsbygg for alle eierkommunenene:

- Et fremtidsrettet og bærekraftig tjenestetilbud, som vektlegger eierkommunenenes ambisjoner om reduserte utslipp av klimagasser, og er tilrettelagt for kildesortering og gjenvinning av ressursene i avfallet.
- Et brukervennlig, fleksibelt og likeverdig tjenestetilbud for alle innbyggere, som på en positiv måte stimulerer til bærekraftige holdninger og atferd. Et vesentlig ledd i tjenestetilbudet er aktiv og målrettet informasjon.
- Et kostnadseffektivt tjenestetilbud, basert på samarbeid og stordrift, til konkurransedyktige priser.

I tillegg forventer eierkommunenene at selskapet:

- Ivaretar eierkommunenenes rolle som samfunnsaktør i spørsmål om lokal og regional utnyttelse av ressursene i husholdningsavfallet i selskapets nedslagsfelt, herunder gjenvinning av energi, materialer og næringsstoffer.
- Er eierkommunenenes primærrådgiver i avfallsrelaterte spørsmål, og en synlig samfunnsaktør i det holdningsskapende arbeidet i befolkningen.
- Oppfyller kommunenes forpliktelser etter forurensingsloven knyttet til innsamling og gjenvinning av ressursene i husholdningsavfallet.



- Ivaretar bestillerfunksjonen for renovasjonstjenester til kommunal virksomhet, for de av eierkommunene som ønsker det. Dette kan også omfatte kommunens ansvar for herreløst avfall. Bestillerfunksjonen skal ivaretas i tråd med eiernes hovedformål med selskapet. Tjenestene skal leveres til selvkost, og holdes regnskapsmessig adskilt fra tjenester knyttet til husholdningsavfall.

## 2.2. Sirkulær økonomi

Tidligere ble produksjon og forbruk av varer sett på som en lineær prosess, hvor avfallsbehandling var slutten på en verdikjede. I dag regner man avfallsbehandling som en del av en sirkulær prosess, og en del av verdiskapningen. Formålet er ikke lenger å fjerne noe som er uønsket, men å levere verdifulle ressurser tilbake i kretsløpet. Dette omtales som "sirkulær økonomi", og står sentralt i norsk og europeisk avfallspolitikk.

EUs satsing på smart, bærekraftig og inkluderende vekst er konkretisert i Europakommisjonens politikk om sirkulærøkonomi og i Regjeringens stortingsmelding "Avfall som ressurs – avfallspolitikk og sirkulærøkonomi".

På et overordnet nivå handler sirkulær økonomi om flere viktige hensyn for fremtiden:

- Sikre sysselsetting og økonomisk vekst
- Sikre ressurstilgang i fremtiden
- Sikre utviklingen av et bærekraftig miljø og klima

*Å utnytte ressurser effektivt er essensen i god økonomi. Sirkulær økonomi innebærer et utvidet syn på hva som er ressurser og hvordan de kan utnyttes mest mulig effektivt. I en verden der presset på naturressursene øker sterkt, er det avgjørende for miljøet og klimaet at ressurser brukes og gjenbrukes mer effektivt. Ettersom effektiv ressursbruk også er god økonomi, vil en aktiv politikk for sirkulær økonomi også kunne styrke næringslivets grønne konkurransekraft.*

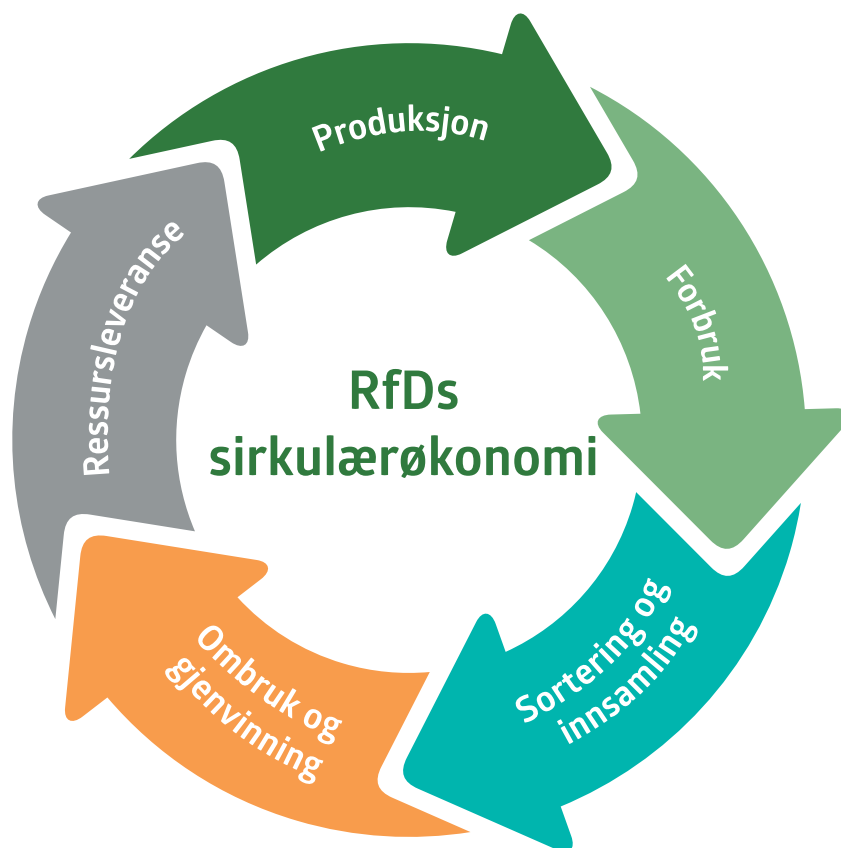
*(Stortingsmelding 45 (2016 – 2017) – "Avfall som ressurs")*

Et konkret og tallfestet mål for EUs politikk om sirkulær økonomi er målet om materialgjenvinning og ombruk:

- 55 % innen 2025
- 60 % innen 2030
- 65 % innen 2035

For å oppnå dette målet må man arbeide for mer ombruk, bedre kildesortering og i tillegg vurdere ettersortering og nye behandlingsmetoder.

Det er i tillegg satt mål for avfallsreduksjon, redusert matsvinn og mindre marin forsøpling. Sirkulær økonomi som samfunnsmodell og de tilhørende målene i avfallspolitikken gir viktige føringer for RfDs arbeid i den kommende strategiperioden. Selskapet ønsker å være en aktiv bidragsyter lokalt til at nasjonale og internasjonale mål oppnås.



## RfD som et ledd i den sirkulære økonomien

### Produksjon

For at produkter skal kunne ombrukes og/eller gjenvinnes, er vi avhengige av at det utvikles og produseres gjenstander som er egnet for dette. RfD ønsker sammen med Avfall Norge å bidra til at produsenter i større grad designer varer som er egnet for materialgjenvinning og ombruk. Dette innebærer blant annet økt bruk av gjenvinnbar emballasje.

### Forbruk

Myndighetene ønsker å motivere forbrukere til å velge produkter som varer, for å redusere avfallsmengdene. Forbrukeres valg av produkter skal styres ved hjelp av informasjon, utvalg og priser. RfD vil i strategiperioden bruke kommunikasjon for å påvirke innbyggere i vårt område til å bruke gjenstander lenger, fremfor å kjøpe nytt. Matsvinn er nevnt spesielt fra miljømyndighetene, og RfD vil følge opp dette gjennom egen kommunikasjonsstrategi. RfD vil også vektlegge sirkulær økonomi ved egne anskaffelser.

### Sortering og innsamling

RfD vil være en konkurransedyktig leverandør av resirkulerte råvarer av høy kvalitet, som bidrag til produksjon av nye materialer og produkter. For å få til dette er vi avhengige av at avfallet er sortert. Avfallet som RfD samler inn via henteordning hjemme og bringeordning til gjenvinningsstasjonene kildesorteres av innbyggerne. Miljømyndighetene anbefaler også ettersortering av visse typer avfall for å øke kvaliteten på sorteringen. Dette vil RfD vurdere i kommende strategiperiode.

### **Ombruk og gjenvinning**

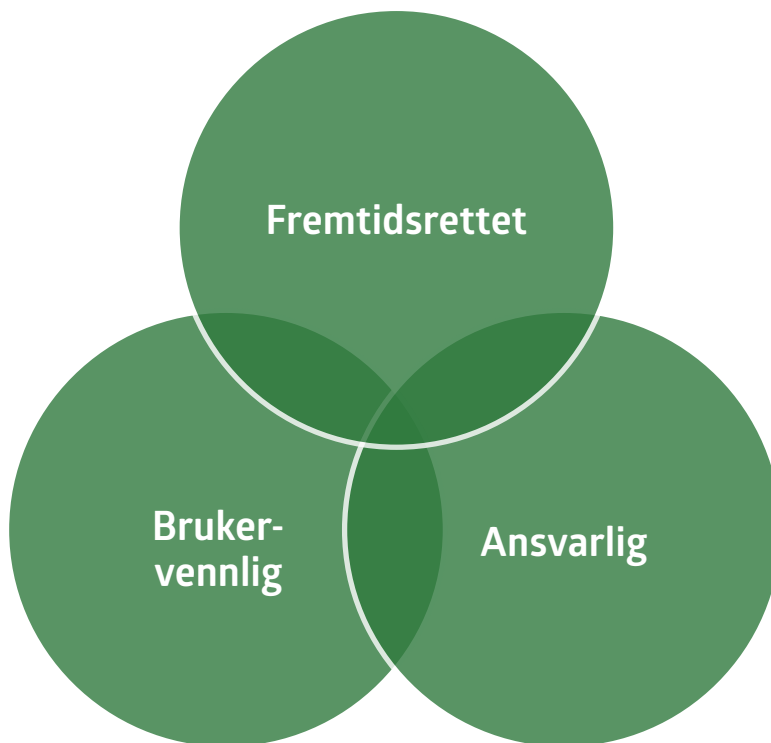
I den sirkulære økonomien har ombruk fått en mer sentral plass i avfallsmålene enn tidligere. Ved å reparere gjenstander fremfor å kaste dem, vil de få lenger levetid og avfallsmengdene vil gå ned. RfD vil legge til rette for økt ombruk i regionen. Avfallet som oppstår skal i størst mulig grad materialgjenvinnes fremfor energiutnyttelse. RfD ønsker å være en pådriver for muligheter til å materialgjenvinne en større andel av det avfallet som oppstår.

### **Ressursleveranse**

I en sirkulær økonomi er avfall først og fremst råstoff for ny produksjon. Dette gir bedre utnyttelse av ressurser enn å ta ut råstoff fra naturen. Det er behov for velfungerende markeder for sekundære råvarer og RfD ønsker å forsterke dette gjennom kvaliteten på eget arbeid. I tillegg ønsker vi å påvirke til grønn konkurransekraft via samarbeid med bransjeorganisasjoner og andre renovasjonsselskap.

### 2.3. Forventninger til selskapet

Det er ulike interessenter som har forventninger til selskapet. Samfunnets, innbyggernes og eiernes forventninger kan oppsummeres i tre begreper; nytenkende, brukervennlig og ansvarlig. Et viktig suksesskriterium er å balansere og optimalisere forholdet mellom de ulike forventningene.



#### NYTENKENDE

RfD ser fremover, er nytenkende og oppdatert på kunnskap innen relevante fagområder. RfD ønsker å utvikle en innovativ kultur og finne løsninger som realiserer mulighetene fremtidens teknologiutvikling og digitalisering gir.

#### ANSVARLIG

RfD opptrer ansvarlig i alle ledd av sin virksomhet, og vektlegger klima og miljø i alle selskapets aktiviteter. Tjenestene utføres på en mest mulig kostnadseffektiv måte på vegne av innbyggerne. Selskapet velger klimavennlige alternativer i alle sine innkjøp, være seg innkjøp av bygg, anlegg, maskiner, behandling av avfall osv. Selskapet tilstreber en høy etisk bevissthet blant alle ansatte og arbeider aktivt med arbeidsmiljø og tiltak mot sosial dumping og korrupsjon, også for sine underleverandører og samarbeidspartnere.

#### BRUKERVENNLIG

RfD jobber aktivt for høy brukertilfredshet. Selskapet leverer brukervennlige tjenester til innbyggerne i området. Hva innbyggerne opplever som brukervennlige tjenester er forankret i kunnskap om innbyggernes behov. RfD gjennomfører jevnlig kundetilfredshetsundersøkelser for å sikre god kunnskap om dette. Også eierkommunene skal oppleve en høy brukertilfredshet i sine bestillinger til, og samarbeid med, selskapet, og føle at kommunenes behov er dekket.

## 3. Visjon, forretningsidé, verdier

### 3.1. Visjon

#### *Fra avfall til verdi*

Visjonen er beskrivende for selskapets virkeområde, og gjenspeiler ambisjonen i selskapsstrategien. Den er lett å huske og lett å bruke.

### 3.2 Forretningsidé

#### *RfD skaper ressurser i det sirkulære samfunnet gjennom nytenking, ansvarlighet og brukervennlige løsninger.*

Selskapets endrede forretningsidé gjenspeiler de forventninger som er vedtatt i eierstrategien fra 2016, og de føringer som ligger i gjeldende avfallspolitikk:

### 3.3 Verdier

#### *Samspill og glød*

Samspill og glød er selskapets kjerneverdier, og RfDs virksomhet kjennetegnes av disse verdiene. Begrepene er en videreføring fra forrige strategiperiode, og følger opp grunntanken i forretningsideen og visjonen.

Samspill er valgt som verdi fordi:

- RfD har mange eiere, brukere, leverandører og samarbeidspartnere, og det er nødvendig med et godt samspill for å kunne lykkes.
- Godt samarbeid er nødvendig for at alle kan se sine oppgaver som en viktig del av helheten.
- Åpen dialog og involvering fører til godt samspill med eiere, innbyggere og samfunn.

Glød er valgt som verdi fordi:

- Miljøet og fremtiden vår er noe vi brenner for.
- Medarbeidernes motivasjon er basert på et ektefølt engasjement for miljøet og fremtiden.
- Gløden gir drivkraft til å tenke nytt og fremtidsrettet.

## 4. Strategiske utfordringer og muligheter

### 4.1. Sirkulær økonomi

Sirkulær økonomi som samfunnsmodell og målene i avfallspolitikken gir viktige føringer for RfDs arbeid i den kommende strategiperioden. Målene som beskrives, må innfris ved bruk av varierte tiltak og strategier, både lokalt og nasjonalt.

### 4.2. Ombruk og avfallsreduksjon

RfDs posisjon i avfallshierarkiet har tradisjonelt vært de arbeidsområdene som er knyttet til renovasjon og som står nederst i avfallspyramiden: materialgjenvinning, energiutnyttelse og deponering. I arbeidet med å realisere målene i den sirkulære økonomien er det naturlig at RfDs tiltak også beveger seg oppover i pyramiden gjennom økt fokus på ombruk og avfallsreduksjon.

### 4.3. Endret infrastruktur

Når både befolkningen og velstanden fortsetter å øke i RfD sine eierkommuner, vokser også avfallsmengden. Dette er en utfordring for renovasjonstjenesten, og understreker behovet for nye løsninger og bruk av miljøteknologi. Stordriftsfordeler gjennom interkommunalt samarbeid muliggjør dette. RfD har en viktig oppgave i å være en proaktiv rådgiver i kommunens planarbeid, hvor renovasjon er en viktig del av by- og tettstedsutviklingen.

### 4.4. Ny teknologi gir nye muligheter

Teknologi generelt, og informasjonsteknologi spesielt, innebærer at muligheter knyttet til automatisering og digitalisering stadig øker. Sorterteknologi og kunstig intelligens muliggjør gjenkjenning og sortering av avfall. Avanserte anlegg for ettersortering av avfall kan bli et viktig virkemiddel i arbeidet for å øke materialgjenvinningsgraden. Investeringer og samarbeid på dette området må vurderes ut fra kostnader i forhold til nytte. Analyse av store datamengder gir en innsikt om RfD sine kunder som kan danne utgangspunkt for bedre tilpassede tjenester.

### 4.5. Organisasjon og driftskonsept

Nye forventninger til selskapet gjør at RfDs rendyrkede bestillerrolle utfordres. Selskapet må løpende vurdere hvilke driftsmodeller, teknologi og samarbeidsformer som er best egnet. Forholdet mellom konkurranseutsetting og egenregi må vurderes ut fra hva som best bidrar til måloppnåelse.

### 4.6. Kommunereform

Selskapet er godt forberedt på at kommunereformen kan medføre endringer i tjenesteområde. RfDs organisasjonsform er godt egnet til å skalere tjenesten i henhold til de endringer som måtte komme av forventninger til selskapet.



## 5. Strategiske mål og ambisjoner

Strategiske mål og ambisjoner for selskapets virksomhet er basert på de føringene som er beskrevet i forretningsideen (se 3.2).

### Hovedmål 1: RfD skal være nytenkende

RfD skal ta i bruk ny teknologi, ny kunnskap og nye muligheter i utviklingen av fremtidsrettede og brukertilpassede løsninger og tjenester. Fordelene ved digitalisering skal realiseres, med fokus på samarbeid og deling. Innbyggernes og kommunenes fremtidige behov skal stå sentralt i alt vi gjør.

- Det skal utredes om en løsning for ettersortering av restavfall, i tråd med nasjonale føringer, kan bidra til å oppnå mål om økt grad av materialgjenvinning.
- Utsorterte avfallstyper som i dag benyttes til energi (treverk, småbåter osv.) skal i større grad materialgjenvinnes gjennom nye og fremtidsrettede metoder for kvalitetsgjenvinning.
- Tjenester og prosesser skal i større grad digitaliseres for å effektivisere arbeidet.
- Kommunikasjonen skal møte brukernes behov gjennom digitalisering og interaksjon.
- Nye og brukertilpassede konsepter for ombruk skal utvikles og etableres.

### Hovedmål 2: RfD skal opptre som en ansvarlig samfunnsaktør

RfD skal være en viktig bidragsyter i den sirkulære økonomien. Selskapet skal være en ansvarlig virksomhet der ansatte både i selskapet og hos samarbeidspartnere opptre etisk.

Bærekraft og overordnede samfunns mål skal være retningsgivende for virksomhetens valg.

- RfD skal ta lokalt ansvar for oppnåelse av internasjonale mål om sirkulær økonomi, herunder materialgjenvinningsmål for husholdningsavfall og lignende på 55 % innen 2025, 60 % innen 2030 og 65 % innen 2035.
- På områder der det er satt spesifikke mål for behandling og gjenvinning skal RfD ha en måloppnåelse som er like god eller bedre enn de nasjonale målsettingene.
- Mengden feilsortert mat i restavfallet skal reduseres med 50 % innen utgangen av planperioden.
- Etiske retningslinjer skal tydeliggjøres i et eget regelverk, som skal forankres i hele virksomheten. Bevisstheten rundt korrupsjonsproblematikk og ansvarlige innkjøp skal økes.
- Mengder som leveres til gjenvinningsstasjonene skal i større grad enn tidligere gå til ombruk.

### Hovedmål 3: RfD skal levere brukervennlige løsninger

RfD skal være til for innbyggerne og selskapets tjenestetilbud skal måles i deres tilfredshet.

Tjenestetilbudet skal kontinuerlig utvikles og forbedres for å møte innbyggernes behov.

Gjennom stordriftsfordeler og samarbeid skal innbyggernes økonomiske interesser ivaretas.

- Avfallsgebyret skal ikke være høyere enn landsgjennomsnittet.
- Kundetilfredshet skal være 80 eller mer (på en skala fra 0 til 100).
- Avvik på manglende avfallshenting skal ikke overstige 0,8 promille.
- Brukerne skal oppleve det så enkelt å sortere at maksimalt 25 % av avfallet blir restavfall.

## 6. Selskapets strategiske og operative virkemidler

For å oppnå selskapets mål om å være nytenkende, opptre ansvarlig og levere en brukervennlig tjeneste, vil følgende strategiske og operative virkemidler bli prioritert i strategiperioden:

### 6.1. Ny innkjøpsstrategi

RfD er et bestillerselskap, og offentlige anskaffelser er en del av selskapets kjernevirksomhet.

Innkjøpsstrategien skal sikre at selskapets mål oppnås gjennom stordrift og samarbeid innenfor de regler som fastsettes gjennom lovverket for offentlig anskaffelser. Innkjøpsstrategien skal være styrende for selskapets arbeid med offentlige anskaffelser og kontraktsforvaltning.

### 6.2. Nye anlegg

RfD vil gjennomføre de gjenstående tiltak fra «Fremtidens kildesortering i Drammensregionen», som blant annet omfatter bygging og opprusting av gjenvinningsstasjoner og omlastingsstasjoner. Det gjøres løpende kost-/ nyttevurderinger av nødvendige investeringer i anlegg. De prosjektene som ikke allerede er realisert forventes å bli gjennomført i planperioden.



### **6.3. Tiltak for bedre sortering**

For avfall som hentes hjemme skal det iverksettes tiltak for å redusere feilsortering, særlig av matavfall og plastavfall, der potensialet er størst. Tiltak kan omfatte både kommunikasjonstiltak, gebyrmodeller og systemendringer. På gjenvinningsstasjonene skal driftskonseptet gjennomgås og evalueres. Dette gjelder både valg av driftsmodell, avfallstyper og avtaleform.

### **6.4. Ettersorteringsanlegg**

For å oppnå de langsiktige målene om materialgjenvinning vil det sannsynligvis være nødvendig med ettersortering av restavfallet for å ta ut enda flere ressurser. Selskapet vil utrede muligheten for å få etablere et sorteringsanlegg i løpet av strategiperioden. For å realisere stordriftsfordelene i et slikt prosjekt, vil dette gjøres i samarbeid med andre renovasjonsselskaper.

### **6.5. Tiltak for økt ombruk**

RfD vil i strategiperioden utvikle og prøve ut nye konsepter for ombruk. Målet er at verdifulle ressurser ikke går tapt, men i stedet brukes på nytt. Det kan også bli aktuelt med ombruk av flere avfallstyper enn i dag.

### **6.6. Tiltak for økt materialgjenvinning**

RfD ønsker å bidra til at avfallstyper som i dag sendes til energiutnyttelse, i større grad kan materialgjenvinnes. Dette gjelder blant annet treverk, som selskapet mottar store mengder av. RfD vil i samarbeid med andre aktører i bransjen ta en aktiv posisjon for å utvikle et marked for materialgjenvinning av flere avfallstyper.

### **6.7. Tiltak for avfallsminimering**

En konsekvens av den nye selskapsstrategien samt nasjonale føringer er at selskapet vil gjennomføre tiltak som hører hjemme høyere opp i avfallspyramiden enn tidligere. Øverst står ambisjonen om å redusere den totale mengden avfall. Denne kan realiseres blant annet gjennom systemendringer, gebyrstrukturer og kommunikasjonstiltak.

### **6.8. Tiltak for økt innovasjon**

RfD vil være ledende i bransjen ved å ta i bruk ny teknologi, innovative løsninger og nye metoder i arbeidet. Dette gjelder blant annet innen digital kommunikasjon, sensortechnologi og analyse av datamengder. For å oppnå målene om materialgjenvinning kan det bli aktuelt å påvirke selskapets leverandører og samarbeidspartnere til å etablere nye og innovative løsninger.

### **6.9. Digitaliseringsstrategi**

Det skal utarbeides en egen digitaliseringsstrategi, der målet er å effektivisere kommunikasjon og driftsprosesser. En løsning for «min side» med selvbetjeningsfunksjoner for innbyggerne vil bli lansert tidlig i strategiperioden, og vil bli kontinuerlig videreutviklet med nye funksjoner.

### **6.10. Ny gebyrmodell**

I tråd med forurensningsloven skal det etableres gebyrsystemer som bidrar til avfallsreduksjon og økt gjenvinning. RfD vil gjennomgå dagens gebyrsystem og legge dette frem til omforent behandling

i eierkommunene. Kostnadseffektiv drift er viktig for å holde avfallsgebyrene på et riktig nivå. RfD ønsker å utvikle gebyrmodeller som er rettferdige og bidrar til bedre måloppnåelse. Prismodeller for ulike abonnementstyper og spørsmål om belasting for bruk av selskapets tjenester vil være elementer i dette.

### **6.11. Nye etiske retningslinjer**

I tråd med den reviderte eierstrategien skal det utarbeides nye etiske retningslinjer innenfor områdene arbeidsmiljø, sosial dumping og antikorrupsjon. Retningslinjene skal gjelde både for selskapet og dets underleverandører, samt for medlemmer i representantskap, styre, daglig ledelse og øvrige ansatte. De ansatte skal medvirke i prosessen og ta eierskap til regelverket.

### **6.12. Ny kommunikasjonsstrategi**

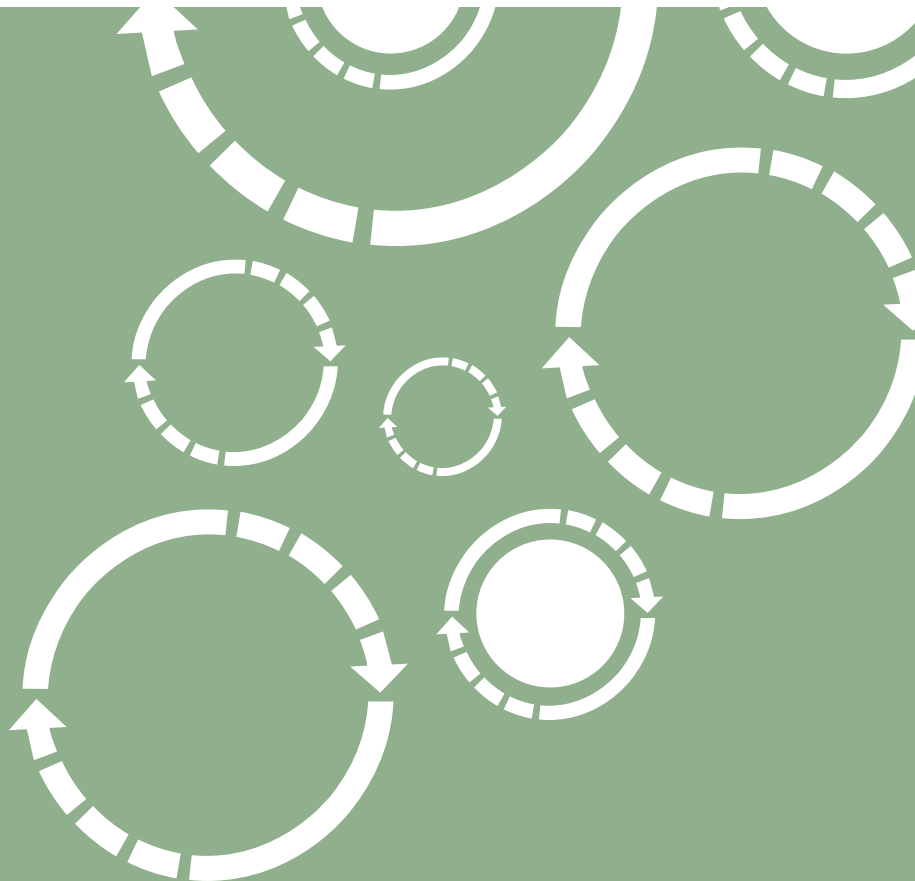
En ny kommunikasjonsstrategi skal utarbeides, der fortsatt økt digitalisering og tilgjengelighet er viktige føringer. Kommunikasjonsstrategiens hensikt er å sikre at kommunikasjonsarbeidet støtter oppunder de mål som er nedfelt i RfDs selskapsstrategi og eierstrategi samt nasjonal avfallsstrategi. RfD ønsker å være ledende i arbeidet med å realisere ambisjonene i sirkulærøkonomien. Å påvirke forbrukeratferd gjennom god kommunikasjon, for eksempel for å redusere feilsortering av matavfall og plast, er gode eksempler.

### **6.13. Organisasjon og kompetanseutvikling**

RfD skal delta i prosjekter og tiltak som øker kompetanse om avfall og gjenvinning både internt i selskapet, i avfallsbransjen og blant innbyggere. Selskapets kjernevirksomhet er å være kommunenes forvaltnings- og bestillerorgan. De ansatte skal ha høy kompetanse innenfor offentlige anskaffelser og kontraktsforvaltning. I tillegg skal selskapet være kommunenes primærrådgiver i avfallsrelaterte spørsmål, og selskapets ansatte skal være oppdaterte på spørsmål om gjenvinning og sirkulær økonomi. I det daglige arbeidet har de ansatte fokus på samhandling og kunnskapsdeling, og benytter digitale verktøy for å etablere gode prosesser og resultater.

## 6.14. Sammenstilling av strategiske og operative virkemidler

Hovedmål	Strategiske virkemidler	Nr.	Operative virkemidler
<b>RfD skal være nytenkende</b>	Ny innkjøpsstrategi	<b>6.1.</b>	RfD vil være ledende i bransjen ved å ta i bruk ny teknologi, innovative løsninger og nye metoder i arbeidet. Dette gjelder blant annet innen digital kommunikasjon, sensorteknologi og analyse av datamengder.
	Digitaliseringsstrategi	<b>6.2.</b>	Det skal utarbeides en egen digitaliseringsstrategi, der målet er å effektivisere kommunikasjon og driftsprosesser.
	Ny kommunikasjonsstrategi	<b>6.3.</b>	En ny kommunikasjonsstrategi skal utarbeides, der fortsatt økt digitalisering og tilgjengelighet er viktige føringer. RfD ønsker å være ledende i arbeidet med å realisere ambisjonene i sirkulærøkonomien ved å påvirke forbrukeratferd gjennom god kommunikasjon.
<b>RfD skal opptre som en ansvarlig samfunnsaktør</b>	Ettersorteringsanlegg	<b>6.4.</b>	For å oppnå de langsiktige målene om materialgjenvinning vil det sannsynligvis være nødvendig med ettersortering av restavfallet for å ta ut enda flere ressurser. Selskapet vil utrede muligheten for å få etablere et sorteringsanlegg i løpet av strategiperioden.
	Tiltak for bedre sortering	<b>6.5.</b>	For avfall som hentes hjemme skal det iverksettes tiltak for å redusere feilsortering, særlig av matavfall og plastavfall. Tiltak kan omfatte både kommunikasjonstiltak, gebyrmodeller og systemendringer
	Tiltak for økt ombruk	<b>6.6.</b>	RfD vil i strategiperioden utvikle og prøve ut nye konsepter for ombruk. Målet er at verdifulle ressurser ikke går tapt, men i stedet brukes på nytt.
	Tiltak for økt materialgjenvinning	<b>6.7.</b>	RfD ønsker å bidra til at avfallstyper som i dag sendes til energiutnyttelse, i større grad kan materialgjenvinnes. RfD vil i samarbeid med andre aktører i bransjen ta en aktiv posisjon for å utvikle et marked for materialgjenvinning av flere avfallstyper.
	Tiltak for avfallsminimering	<b>6.8.</b>	Selskapet vil gjennomføre tiltak som hører hjemme høyere opp i avfallspyramiden enn tidligere. Øverst står ambisjonen om å redusere den totale mengden avfall. Denne kan realiseres blant annet gjennom systemendringer, gebyrstrukturer og kommunikasjonstiltak.
	Nye etiske retningslinjer	<b>6.9.</b>	Det skal utarbeides nye etiske retningslinjer innenfor områdene arbeidsmiljø, sosial dumping og antikorrupsjon. De ansatte skal medvirke i prosessen og ta eierskap til regelverket.
	Ny gebyrmodell	<b>6.10.</b>	I tråd med forurensningsloven skal det etableres gebyrsystemer som bidrar til avfallsreduksjon og økt gjenvinning. RfD vil gjennomgå dagens gebyrsystem og legge dette frem som et forslag til behandling i eierkommunene innen strategiperioden.
	Organisasjon og kompetanseutvikling	<b>6.11.</b>	RfD skal delta i prosjekter og tiltak som øker kompetanse om avfall og gjenvinning både internt i selskapet, i avfallsbransjen og blant innbyggere.
	<b>RfD skal levere brukervennlige løsninger</b>	Ny innkjøpsstrategi	<b>6.12.</b>
Nye anlegg		<b>6.13.</b>	RfD vil gjennomføre de gjenstående tiltak fra «Fremtidens kildesortering i Drammensregionen», som blant annet omfatter bygging og opprusting av gjenvinningsstasjoner og omlastingsstasjoner.



Besøksadresse:  
Grønland 1, 3045 Drammen  
Telefon: 32 04 97 00  
firmapost@rfd.no

[www.rfd.no](http://www.rfd.no)  
[facebook.com/Rfdmiljo](https://facebook.com/Rfdmiljo)

