

Till Styrelsen

## Styrelsekonferens 22-23 oktober 2015

Årets styrelsekonferens äger rum på Hindåsgården konferens & spa i Hindås (<http://www.hindasgarden.se/>).

Den 22/10 (kl 08.30-17) presenteras bl a koncernens affärsplan 2016-2018 samt budget och investeringar för nästa år. Middag är bokad på kvällen samt rum för övernattnig. Den 23/10 (08.30-12) inleds med en summering av dag 1 och därefter hålls ordinarie styrelsemöten i Renova AB och Renova Miljö AB, avslutas med en enklare lunch.

Det går att ta sig både med buss och tåg till Hindåsgården (se bilaga). Gå gärna in på <http://www.vasttrafik.se/> och sök resa med reseplaneraren. Buss 610 t ex går från Heden direkt till Hindåsgården, tar drygt 30 min.

Med vänlig hälsning



Ingrid Näsström

## Hitta till Hindåsgården

Hindåsgården ligger i Hindås vid Västra Nedsjön, 133 m över havet, 3,5 mil öster om Göteborg. Lätt att nå med bil, buss eller tåg.



### Med bil från Göteborg

Kör riksväg 40 mot Borås / Jönköping, förbi Landvetter flygplats, tag sedan nästa avfart till höger (Ryamotet), skyltat Skene / Hindås. Kör vänster över motorvägen mot Hindås och fortsätt sedan ca 9 km tills ni passerat samhället. På vänster sida ser man Västra Nedsjön. Kör sedan Rävlandavägen till höger och sväng omedelbart till vänster, upp mot Hindåsgården.

### Med bil från Borås

Kör riksväg 40 mot Göteborg och tag av vid Grandalsmotet mot Hindås / Rävlanda. Efter att man kört ca 5 km mot Hindås är man framme vid Västra Nedsjön. Strax innan korsningen mot samhället svänger man till höger, upp mot Hindåsgården.

### Buss alt tåg.

Buss Röd Express till Landvetter centrum, där byte till buss nr 611 som stannar utanför Hindåsgården.  
Buss 610 från Kungssportsplatsen, gå av hållplats Hindåsgården.  
Tåget stannar Vid Hindås Station från Borås alt Göteborg, från Stationen är det 1,5 km till Hindåsgården.

### Taxi

Vi hjälper gärna till med bokning av taxi.

## Hjärtligt Välkommen till oss !

Hindåsgården Konferens & SPA

Tel: 0301-105 30

MITT I NATUREN  
**Hindåsgården**  
- Konferens och spa -  
1905 - 2005

## Agenda Styrelsekonferens 22 oktober 2015

Tid	Agendapunkt	Ansvarig
08.30-09.00	<b>Koncernens affärsplan 2016-2018</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvärld, Renovas ledstjärnor</li> <li>• Övergripande mål</li> </ul>	<i>Ingrid Näsström</i>
09.00-09.45	<b>Lönsamhetsperspektivet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analys</li> <li>• Inköp</li> </ul>	<i>Lars Carlsson Tommy Karlsson</i>
09.45-10.15	<i>Fm-fika</i>	
10.15-10.45	<b>Kundperspektivet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsläge</li> <li>• Insamlingsstrategier</li> <li>• Prio 2016</li> </ul>	<i>Kajsa Lager</i>
10.45-12.00	<b>Processperspektivet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väsentliga projekt 2016</li> <li>• Återvinning                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volymmer</li> <li>- Materialåtervinning</li> <li>- Prio 2016</li> </ul> </li> <li>• Logistik                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- STU</li> <li>- Produktivitet/kvalitet</li> <li>- Prio 2016</li> </ul> </li> </ul>	<i>Mikael Borgman  Christer Lundgren  Stefan Bernhardtz</i>
12.00-13.00	<i>Lunch</i>	
13.00-13.30	<b>Miljöperspektivet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur vi bidrar – mål och aktiviteter</li> </ul>	<i>Christer Lundgren, Stefan Bernhardtz</i>
13.30-14.30	<b>Medarbetarperspektivet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Likabehandlingsplan</li> <li>• Viktiga personalfrågor 2016</li> <li>• Fackligt perspektiv</li> </ul>	<i>Elna Hansson E Hansson, E Adersjö Personalrepr.</i>
14.30-15.00	<i>Em-fika</i>	
15.00-16.30	<b>Budget och investeringar 2016</b>	<i>Lars Carlsson</i>
16.30-17.00	<b>Övriga frågor</b>	

Dagens diskussioner summeras kl 8.30 den 23 oktober (innan ordinarie styrelsemöten).

<b>Sammankallande</b> Ingrid Näsström	<b>KALLELSE Styrelsesammanträde Renova AB</b>		
	<b>Tema: Affärsplan &amp; Budget</b>		
<b>Sammanträdesdag</b> 2015-10-23	<b>Tid (ca)</b> 08.30-10.15	<b>Plats</b> Hindåsgården, Hindås	
<b>MOTTAGARE</b>			
<b>Ledamöter</b>		<b>Suppleanter</b>	
Claes Roxbergh, ordf.	Göteborg	Jonas Attenius	Göteborg
Abbas Zarrinpour, 1 v ordf.	Göteborg	Marita Johnson	Göteborg
Kjell Svensson, 2 v. ordf.	Göteborg	Annika Hansson	Göteborg
Anna-Lena Mellquist	Lerum	Ing-Marie Samuelsson	Härryda
Christer Brattås	Mölnadal	Vakant	Ale
Pernilla Stafsén	Göteborg	Claes Jansson	Tjörn
Magnus Palmlöf	Göteborg	Christer Holmer	Öckerö
Jan Trönsdal	Partille	Pia Andell	Stenungsund
Bernt Lundborg	Kungälv		
<b>Personalrepresentanter</b>		<b>Renova tjänstemän</b>	
Ralph Rosenlund, ord.		Ingrid Näsström, VD	
Kim Jörgensen, ord.		Lars Carlsson, ek.chef	
Lia Detterfelt, suppl.		Marie Persson, sekr.	
Jim Lovevik, suppl.			
<b>Vid förhinder vänligen meddela</b> Jessica Essman på tfn 031-618654 alt. via e-post: <a href="mailto:jessica.essman@renova.se">jessica.essman@renova.se</a>			

## DAGORDNING

Dagen inleds kl 8.30 med en summering av strategidiskussionen den 22 oktober.

Inledande ärenden	
1	Sammanträdets öppnande
2	Godkännande av dagordningen
3	Val av justerare
4	Suppleanternas tjänstgöring
5	Fråga om jäv

Beslutsärenden			
6	Affärsplan 2016-2018	Dnr: 0317/15	bifogas
7	Budget 2016	Dnr: 0316/15	bifogas
8	Sammanträdesdagar 2016	Dnr: 0318/15	bifogas
9	Övrigt	-	-

Informationsärenden			
10	Protokoll från AU-möte 2015-09-23	-	bifogas
11	Protokoll från Styrelsemöte 2015-09-29	-	bifogas
12	Resultat september 2015 inkl. styrkort	Dnr: 0127/15	bifogas
13	Intraservice - förändrat och utvidgat uppdrag	-	bifogas
14	Intern styrning & kontroll (inget nytt att rapportera)	-	-
15	Aktuella remisser (inget nytt att rapportera)	-	-
16	Övrigt	-	-

Avslutning	
17	Sammanträdets avslutande

**PROTOKOLL**

Styrelsens arbetsutskott, Renova AB

Datum: 2015-09-23

Tid: I enlighet med kallelsen

Plats: Renova Sävenäs  
Kontakten  
Renovas Miljöcenter (RMC)

Närvarande: **Ledamöter:**  
Claes Roxbergh, ordförande  
Kjell Svensson, 2 vice ordförande  
Anna-Lena Mellquist

**Övriga:**  
Ingrid Näsström, VD  
Lars Carlsson, ekonomichef

**Sekreterare:**  
Marie Persson

---

*Beslutsärenden*

**1. Uppföljningsrapport 2, Rappet, (bilaga)**

VD informerade om att bolaget skickat in uppföljningsrapport 2 till Göteborgs Stad.

Ledamöterna ansåg att punkten 3, uppföljning av prioriterade mål skall redovisas på styrelsemötet den 29 september 2015. VD gick igenom de prioriterade målen kopplade till miljö och HR.

Ledamöterna framförde förslag till utvecklingsmöjligheter inom verksamheten.

**BESLUT**

Till styrelsen för beslut på sammanträdet den 29 september 2015.

**2. Priser till ägarkommuner 2016**

VD informerade om att Kajsa Lager kommer att redogöra för beräkning av priserna på styrelsemötet den 29 september 2015.

VD visade en bild över hur priset på det fint brännbara hushållsavfallet beräknats samt resultatet av Profus undersökning kring mottagningsavgifter i Sydvästra Sverige. Avslutningsvis visades VD priserna för matavfall.

#### **BESLUT**

Till styrelsen för beslut på sammanträdet den 29 september 2015.

#### **3. Inriktningsdokument 2016-2018 (bilaga)**

VD visade ett förslag på inriktningsdokument för planperioden 2016 – 2108.

#### **BESLUT**

Till styrelsen för beslut på sammanträdet den 29 september 2015.

#### **4. Anvisning Säkerhet, (bilaga)**

Ledamöterna antecknade att handlingen varit utskickad.

#### **BESLUT**

Till styrelsen för beslut på sammanträdet den 29 september 2015.

#### **5. Investeringar 2016, (bilaga)**

VD informerade om att Christer Lundgren kommer att föredra informationen kring dessa investeringar på kommande styrelsemöte. Investeringarna behöver göras under nästa sommar.

- **Byte av tuber i turbinkondensorn, VK1 (bilaga)**
- **Stor turbinrevision 2016 (bilaga)**

#### **BESLUT**

Till styrelsen för beslut på sammanträdet den 29 september 2015.

#### **6. Övrigt**

##### *Sammanträdestider 2016.*

Styrelsen behöver fatta beslut om sammanträdestider för 2016. Ärendet bör beredas på arbetsutskottets nästa möte den 13 oktober 2015 för att beslut skall kunna fattas på strategikonferensen den 22 – 23 oktober 2015. Förslaget är att styrelsesammanträdena skall förläggas till ägarkommunerna och gärna på udda veckor samt att det skall gå att åka på ett smidigt sätt med kollektivtrafiken.

*Informationsärenden*

**7. TEMA: Produktion och utveckling (muntliga presentationer)**

VD informerade att det kommer att ske muntliga presentationer på styrelsemötet den 29 september 2015.

**8. Resultat augusti 2015 inkl. balansräkning och styrkort (bilaga)**

Lars Carlsson redogjorde för resultatet per den 31 augusti 2015 för Renova AB, Renova Miljö AB samt respektive affärsområde. Avslutningsvis sammanfattades det ackumulerade resultatet för koncernen.

Lars Carlsson besvarade ledamöternas frågor.

**9. Konkurrensverkets beslut avseende ägarkommunerna till Sysav, (bilaga)**

Marie Persson informerade om konkurrensverkets beslut gentemot ägarkommunerna till Sydsånes avfallsaktiebolag (Sysav).

**10. Medarbetarundersökningen 2015 (bilaga)**

VD informerade kortfattat om att en medarbetarundersökning har utförts och att bolaget kommer att arbeta vidare med resultatet.

**11. Investering Ringön**

VD informerade att hyresgästerna inte investerat i fastigheten ännu.

**12. Web-utveckling**

VD informerade om att bolaget har gjort en förstudie av ett digitaltprojekt och visade en bild över resultatet av studien. VD visade även en bild på totaltsumman för investeringen om 5 761 000 kr (från kvartal 4, 2015 – kvartal 4, 2016).

**13. Status torrötning (bilaga)**

Kretsloppsnämnden kommer att ta upp detta ärende på sammanträde inom kort och om intresse finns så kommer de att beställa en villkorad upphandling av Renova AB. Detta kan vara förenat med en kostnad om cirka 2.5 Mkr, vilken beställaren förpliktigar sig att betala.

**14. Intern styrning och kontroll (bilagor)**

VD meddelade att listan är uppdaterad.



**15. Aktuella remisser (bilaga)**

VD informerade om att de i utskicket nämnda remisser är besvarade.

**16. Översikt Renovas försäkringsskydd (bilaga)**

VD informerade om att handlingen kommer att skickas ut, inför styrelsemötet den 29 september, för information.

**17. Avfall Sveriges Höstmöte 10-11 november**

VD informerade om att höstmötet kommer att arrangeras i Stockholm.

**18. Tillgång till elektronisk lönespecifikation för Styrelsen**

Styrelsen kommer att få inloggningsuppgifter till personec så att respektive ledamot kan se sin elektroniska lönespecifikation.

**19. Övrigt**

*Slam*

VD informerade om att Renova Miljö AB är intresserade av att köpa vissa delar av ett inkråm ur ett konkursbo. Kostanden är cirka 1.8 Mkr och VD kommer att slutföra denna affär i slutet av veckan.

*Ägardialogen med Stadshus AB.*

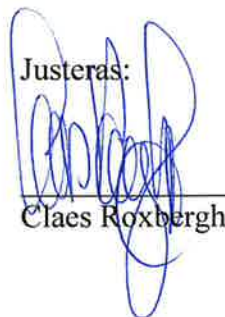
Information kommer att komma från Stadshus AB inför detta tillfälle.

Dag som ovan



Marie Persson

Justeras:



Claes Roxbergh

**PROTOKOLL (5)**

Fört vid sammanträde med styrelsen för Renova AB

Datum: 2015-09-29

Tid: I enlighet med kallelsen

Plats: Styrelserummet, Renova Holmen

Närvarande:

**Ledamöter:**

Claes Roxbergh, ordförande  
Abbas Zarrinpour, 1 vice ordförande  
Kjell Svensson, 2 vice ordförande  
Anna-Lena Mellquist  
Christer Brattås  
Pernilla Stafsén  
Jan Trönsdal  
Bernt Lundborg

**Suppleanter:**

Jonas Attenius  
Marita Johnson, punkt 1 - 25  
Annika Hansson  
Ing-Marie Samuelsson  
Pia Andell  
Claes Jansson  
Christer Holmer

**Personalrepresentanter:**

Ralph Rosenlund, ordinarie  
Kim Jörgensen, ordinarie  
Lia Detterfelt, suppleant  
Jim Lovevik, suppleant

**Renova tjänstemän:**

Ingrid Näsström, VD  
Lars Carlsson, Ekonomichef  
Kajsa Lager, punkt 7, 20  
Christer Lundgren, punkt 10, 12-14  
Stefan Bernhardt, punkt 12-14  
David Dalek, punkt 12-14  
Mikael Borgman, punkt 20

**Sekreterare:**

Marie Persson

**Frånvarande:**

Magnus Palmlöf  
Dan Björk

---

*Inledande ärenden*

**1 Sammanträdets öppnande**

Ordförande hälsade de närvarande välkomna och presenterade Bernt Lundborg samt förklarade sammanträdet öppnat.

**2 Godkännande av dagordningen**

Godkändes det med kallelsen översända förslaget till dagordning

### **3 Val av justerare**

Utsågs Kjell Svensson att jämte ordförande justera protokollet.

### **4 Suppleanternas tjänstgöring**

Utsågs suppleanter att, i ordinarie ledamöters frånvaro, tjänstgöra enligt följande:

Frånvarande ledamot

Magnus Palmlöf

Tjänstgörande suppleant

Marita Johnson, punkt 1 - 25

### **5 Fråga om jäv**

Ordförande frågade om det fanns någon som ville anmäla jäv.

Ingen anmälde jäv.

*Beslutsärenden*

**Dnr 0127/15**

### **6 Uppföljningsrapport 2, Rappet**

VD beskrev att rapporten upprättats av bolaget och skickats till alla ägarna. VD och Lars Carlsson redovisade muntligt ekonomin samt de prioriterade målen.

Lars Carlsson gick igenom resultatet per den 31 augusti 2015 för Renova AB, Renova Miljö AB samt per affärsområde. Därutöver sammanfattade Lars Carlsson det ackumulerade resultatet för koncernen samt kommenterade prognosförändringen per den 31 augusti 2015. Avslutningsvis visade Lars Carlsson bilder över resultatutvecklingen i enlighet med de utsända handlingarna.

VD gick igenom uppföljning av prioriterade mål och uppdrag och kommenterade nedanstående punkter.

- Likabehandlingsplan ersätter jämställdhetsplan
- Likvärdig lön – översyn skett i samband med lönerevision.
- Fördelning män/kvinnor – viss förbättring
- Uttag föräldradagar män - oförändrad
- Funktionsnedsättningar - öka tillgängligheten, samarbete med Göteborgs Stad
- Öka kunskap om jämställdhet, mångfald och diskriminering – arbete med värderingar
- Göteborg skall minska sin klimatpåverkan
- 2020 ska utsläpp av koldioxid ha minskat med 40 % jmf med 1990
- Resurshushållningen ska öka
- Förebyggande
- Energieffektivisering
- Övergång till förnyelsebara energikällor
- Renovas produkter och tjänster



VD vill öka arbetet med den sociala hållbarheten till exempelvis bidra till att öka sysselsättning för grupper långt ifrån arbetsmarknaden och finna former för att kunna upphandla med social hänsyn.

VD och Lars Carlsson besvarade ledamöternas frågor.

#### **Styrelsen beslutade**

att godkänna bifogat förslag till uppföljningsrapport 2, 2015.

#### **7 Priser till ägarkommuner 2016**

Kajsa Lager informerade om att det varit ett prissamråd med Renovas ägarkommuner. Kajsa Lager redovisade principerna för prissättningen av det fint brännbara hushållsavfallet samt förändring mot föregående år. Slutligen visades några bilder avseende mottagningsavgifter i sydvästra Sverige.

Lars Carlsson och Kajsa Lager besvarade ledamöternas frågor.

Kajsa Lager beskrev principerna för prissättning av matavfallet.

#### **Styrelsen beslutade**

att anta de föreslagna priserna till ägarna.

#### **Dnr 0223/15 8 Inriktningsdokument 2016-2018**

Ledamöterna antecknade att ett förslag varit utskickat och VD beskrev förslag till förändringar.

#### **Styrelsen beslutade**

att anta bifogat förslag till styrelsens inriktningsdokument för planperioden 2016-2018.

#### **Dnr 0296/15 9 Anvisning Säkerhet**

VD informerade om att dokumentet bygger på Göteborgs Stads säkerhetspolicy.

#### **Styrelsen beslutade**

att anta bifogat förslag till anvisning säkerhet för Renovakoncernen.

## **10 Investeringar 2016**

### **Dnr 0297/15 - Byte av tuber i turbinkondensorn, VK1**

Christer Lundgren beskrev bakgrunden till investeringen i enlighet med utsänd handling och besvarade ledamöternas frågor.

#### **Styrelsen beslutade**

att uppdra åt VD att genomföra omtubning av turbinkondensator, VK1.

### **Dnr 0298/15 - Stor turbinrevision 2016**

Christer Lundgren beskrev bakgrunden till investeringen i enlighet med utsänd handling och besvarade ledamöternas frågor.

#### **Styrelsen beslutade**

att uppdra åt VD att genomföra en stor turbin- och generatorrevision, samt byte av generatormatare och spänningsregulator.

## **11 Övrigt**

Inga övriga ärenden förelåg.

#### *Informationsärenden*

### **12 Protokoll från AU-möte 2015-05-19**

Det anmäldes och antecknades att protokollet från arbetsutskottets möte den 19 maj 2015 förelåg justerat.

### **13 Protokoll från Styrelsemöte 2015-05-28**

Det anmäldes och antecknades att protokollen från styrelsens möten den 28 maj 2015 förelåg justerade.

## **14 TEMA: Produktion & utveckling**

#### *Affärsområde återvinning:*

Christer Lundgren informerade om

- att det inkommit stora mängder till behandlingsanläggningarna,
- att farligt avfall-entreprenaden har startat
- att affärsområdet löslagrat bränskekross
- att revisionsperioden på Sävenäsanläggningen är klar
- fjärrvärme och elleveranser från Sävenäs
- processtrender (energiproduktion ur avfall och slaggmängder per ton förbränt)
- spotpriserna på el

- projekt med zinkåtervinning ur flygaska
- vissa utvecklingsprojekt (förstudie torrötning, vattenrening, strategisk plan för Tagene och Fläskebo)
- att utreda höjning av nivån på Tagene
- framtidens materialåtervinning

#### *Affärsområde logistik*

Stefan Bernhardtz informerade om

- planerna på en fossilfri fordonsflotta
- euro 6
- energiåtgång kWh/insamlat ton tunga fordon
- nya projekt på gång (elsopbil, ROAR, förarlösa fordon, smart city)

#### *Affärsutveckling*

David Dalek informerade om

- resultatet av textilinsamlingsprojektet samt kommenterade ekonomin,
- försök med öppna kärl för matavfall
- FNI- fastighetsnära insamling av tidningar och förpackningar
- arbetet med plaströr och återvinning
- att samlaren återfinns i Danmark
- sortering av byggavfall

Ledamöterna antecknade informationen.

### **Dnr 0127/15 15 Resultatet augusti 2015 inkl. balansräkning och styrkort**

Ledamöterna antecknade att Lars Carlsson tidigare under mötet redovisat resultatet, se punkten 6 (ovan).

#### **16 VD-brev**

Styrelsen antecknade informationen i det utsända VD-brevet för september 2015.

VD fick i uppdrag att återkomma med förslag på hur arbetsmiljöfrågorna skall redovisas/återkopplas.

#### **17 Konkurrensverkets beslut avseende ägarkommunerna till Sysav**

Marie Persson informerade om konkurrensverkets beslut gentemot ägarkommunerna till Sydsånes avfallsaktiebolag (Sysav).

Ledamöterna antecknade informationen.



### **18 Medarbetarundersökningen 2015**

VD informerade om att en medarbetarundersökning har utförts och kommenterade vissa punkter.

VD besvarade ledamöternas frågor och ledamöterna antecknade informationen.

### **19 Investering Ringön**

VD informerade att hyresgästerna inte investerat i fastigheten ännu.

### **20 Web-utveckling**

Mikael Borgman och Kajsa Lager informerade om att bolaget har gjort en förstudie av web-utveckling och föredrog förslag på investering.

### **Styrelsen beslutade**

att uppdra åt VD att genomföra investeringen/projektet inom den redovisade investeringsramen.

### **Dnr 0538/13 21 Status torrötning**

VD informerade om att Kretsloppsnämnden i Göteborg kommer att ta upp ärendet avseende torrötning på sammanträde den 29 september 2015 och om intresse finns så kommer de att beställa en villkorad upphandling av Renova AB. Denna upphandling kan vara förenad med en kostnad om cirka 2.5 Mkr, vilken beställaren förpliktigar sig att betala.

Ledamöterna antecknade informationen.

### **Dnr 0128/15 22 Intern styrning & kontroll**

VD meddelade att listan är uppdaterad och ledamöterna antecknade informationen.

### **23Aktuella remisser**

VD informerade om att de i utskicket nämnda remisser är besvarade och ledamöterna antecknade informationen.



## **24 Översikt Renovas försäkringsskydd**

VD informerade om koncernens försäkringsskydd och meddelade att Renova AB och Göta Lejon AB har påbörjat diskussioner inför att vissa försäkringar behöver förnyas per den 1 januari 2017.

Ledamöterna antecknade att handlingen varit utsänd.

## **25 Avfall Sveriges Höstmöte 10-11 november**

VD informerade om att ledamöterna är välkomna att delta i höstmötet samt att Jessica Essman administrerar anmälningarna.

Ledamöterna antecknade informationen.

## **26 Tillgång till elektronisk lönespecifikation för Styrelsen**

VD frågade om intresse finns för inloggningsuppgifter till personec.

### **Styrelsen beslutade**

att ge ledamöterna tillgång till inloggningsuppgifter till personec.

VD delade ut inloggningsuppgifter till personec så att respektive ledamot kan se sin elektroniska lönespecifikation.

## **27 Övrigt**

### *Förslag på sammanträdestider för 2016*

En ledamot undrade när sammanträdestiderna för 2016 skall fastställas.

Ordförande meddelade att detta ärende kommer att finnas med på agenda vid nästa sammanträde.

### *Renova pallservice AB*

Det hade kommit till en ledamots kännedom att det finns ett företag som kallar sig Renova pallservice AB.

VD meddelade att det var okänt och bolaget kommer att undersöka detta.

### *Styrelsekonferensen*

### **Styrelsen beslutade**

att ge VD i uppdrag att boka en konferens med övernattning.



*Slam*

VD informerade om att Renova Miljö AB är intresserade av att köpa vissa delar av ett inkråm ur ett konkursbo. Priset ligger inom verkställande direktörens investeringsram och affären kommer att slutföra inom de närmsta dagarna.

*Ägardialogen med Stadshus AB.*

Information kommer att komma från Stadshus AB inför detta tillfälle.

*Avslutning*

**Sammanträdets avslutande**

Ordföranden förklarade sammanträdet avslutat.

Vid protokollet:



Marie Persson

Justeras:



Claes Roxbergh



Kjell Svensson

# **Resultat September 2015**

## **Information**



# Resultat 2015-09-30

	Utfall 2015-09-30	Budget 2015-09-30	Månads- Resultat Sept	Månads- Budget Sept	Utfall 2014-09-30
Renova- Koncernen* <small>exkl Rödingen</small>	- 4,6	-20,6	-4,9	-14,4	-12,9
Renova AB	- 10,1	- 4,2	-1,9	0,7	-9,9
Renova Miljö	+ 5,5	-16,4	-3,0	-15,1	-8,6
AO Återvinning	26,8	8,3	-3,2	-14,5	8,7
AO Logistik	-21,3	-24,7	+0,2	-0,6	-14,5

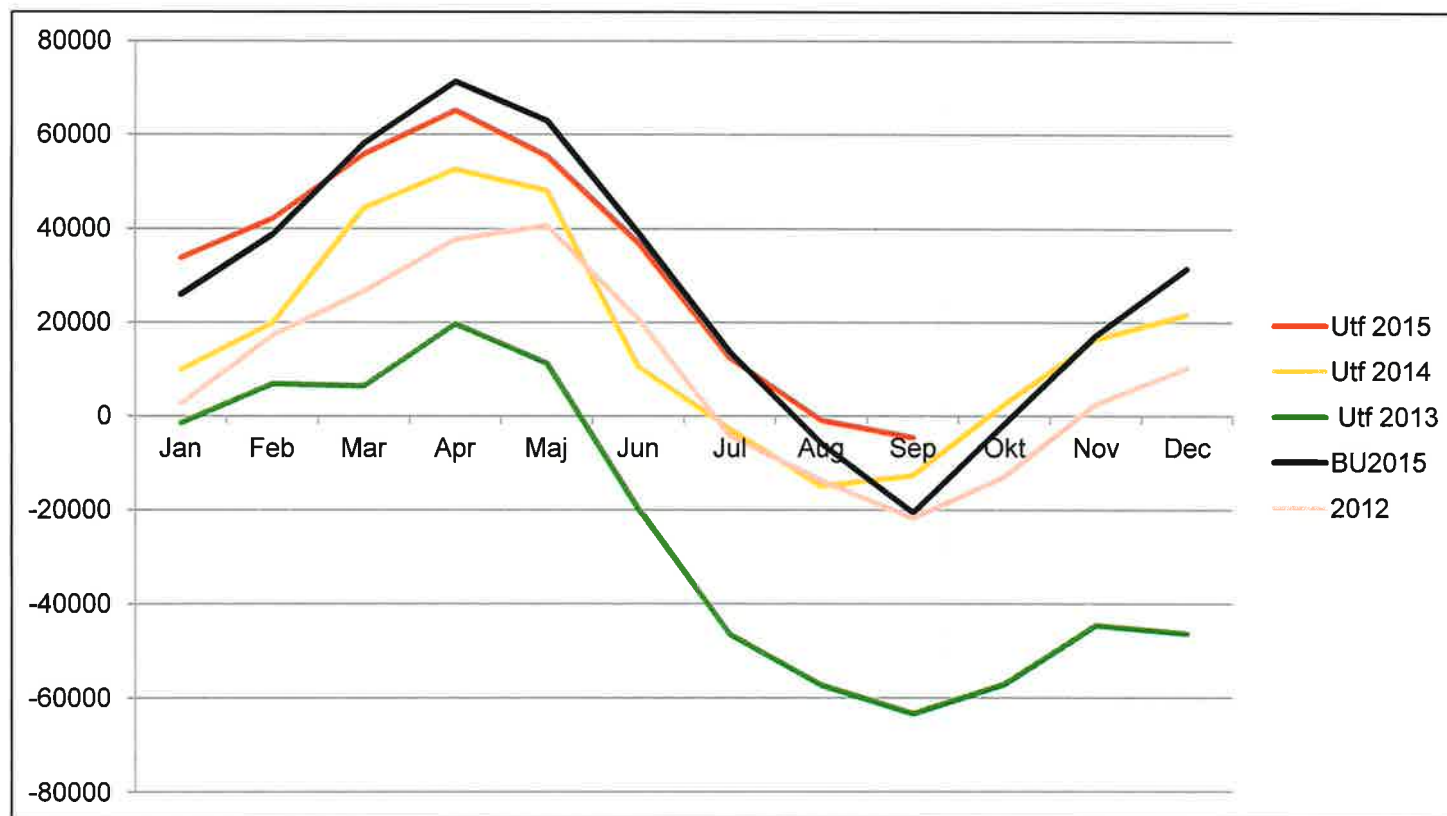


# Resultat september

- Månadsresultatet är bättre än budget men sämre än 2014
- Goda intäkter – mängderna är fortsatt starka – löslagret ökar under månaden
  - AOL och AOÅ - intäkter är över budget för månaden
  - Mängder till Fläskebo och Tagene
- Positiv engångseffekt på månaden för avskrivningar – genomgång av avskrivningstider. Korrigering på ett par tillgångar - ca 5 mkr
- Höga kostnader för månaden
  - Material till fordon
  - Lejda transporter – bl a Dragbilar
  - Reparations- och underhållskostnader
- Positiv avvikelse på avskrivningar – engångseffekt på ca 5 mkr pga korrigering av avskrivningstider på ett fåtal objekt i MB - RMAB



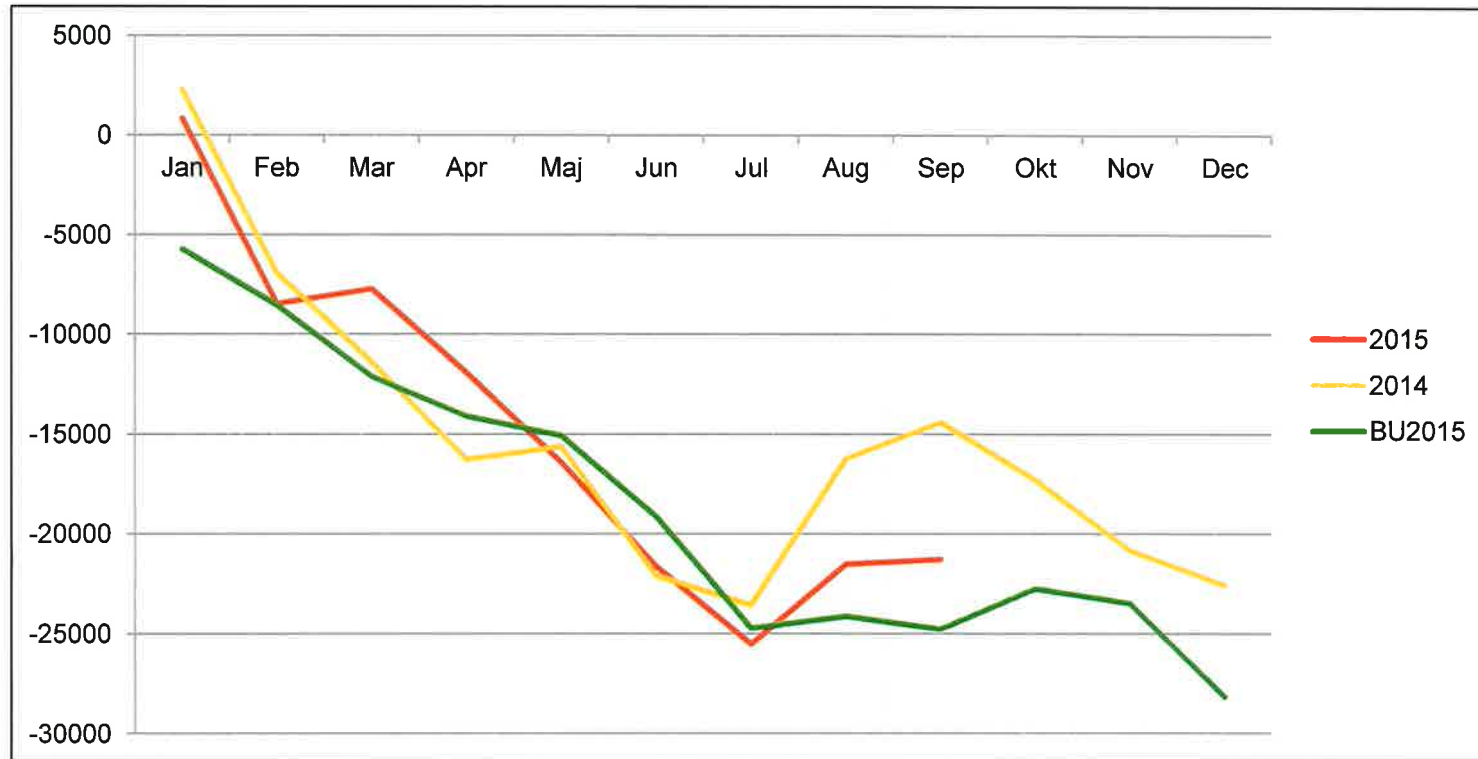
# Resultatutveckling 2012-2015 – Koncernen



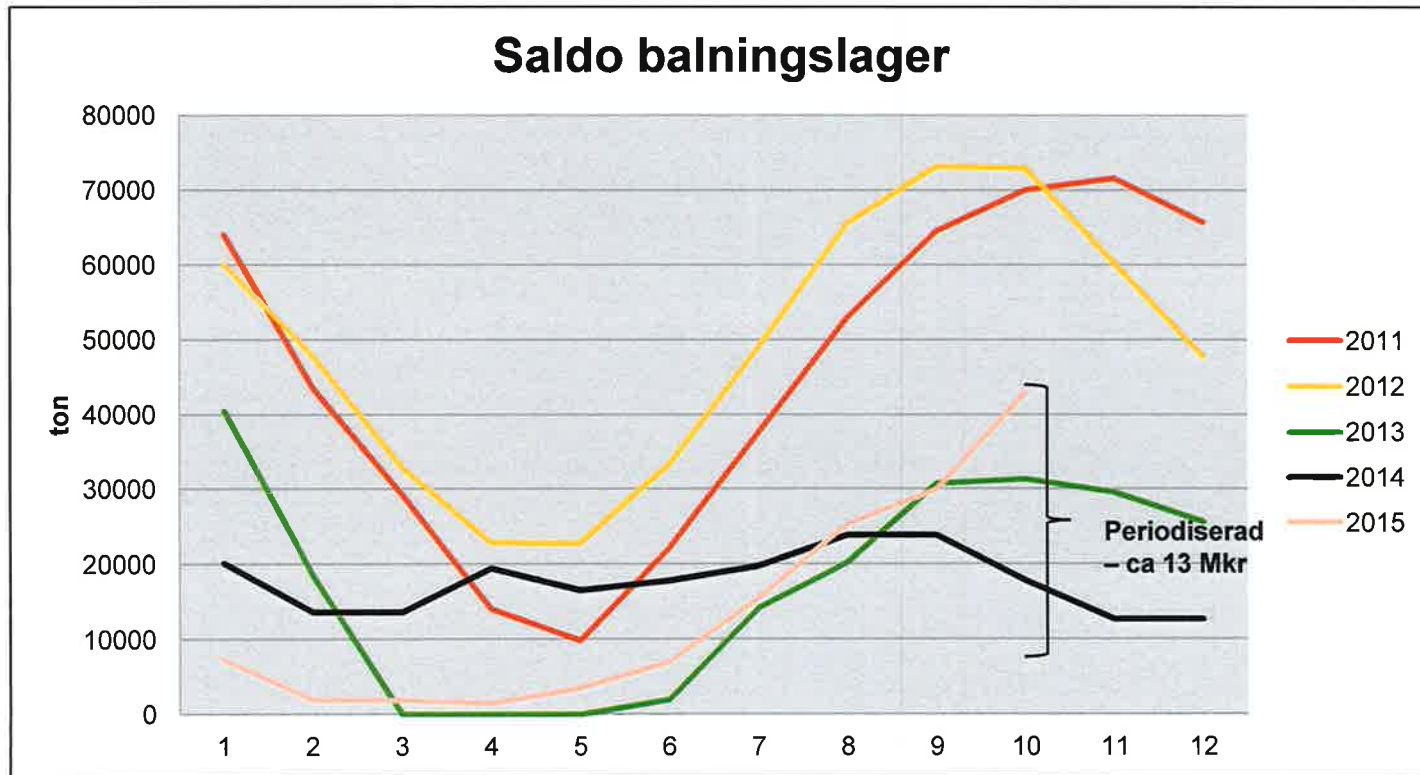
# Resultatutveckling – AOA



# Resultatutveckling AOL

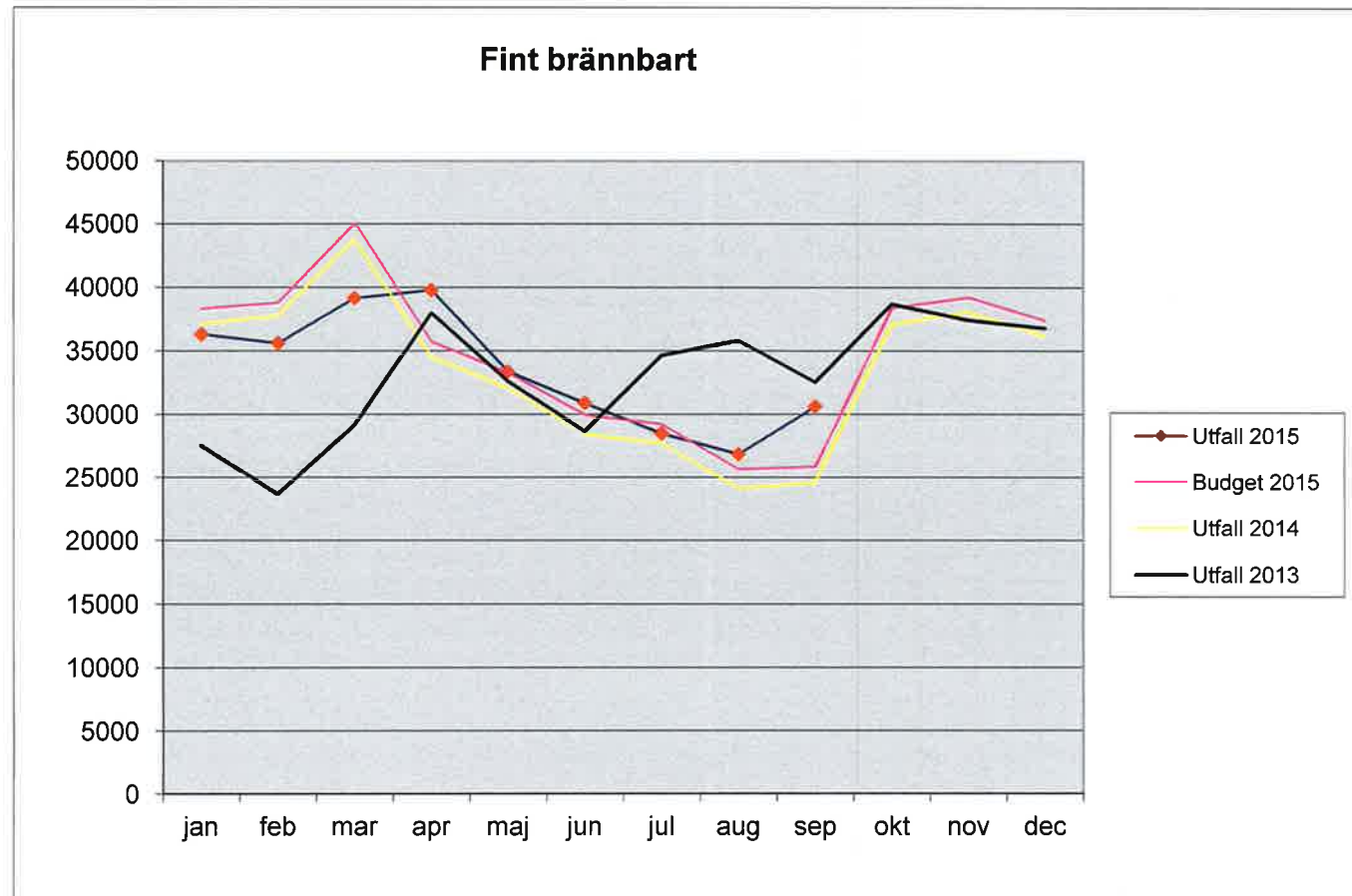


# Saldo bränslelager per 2015-09-30

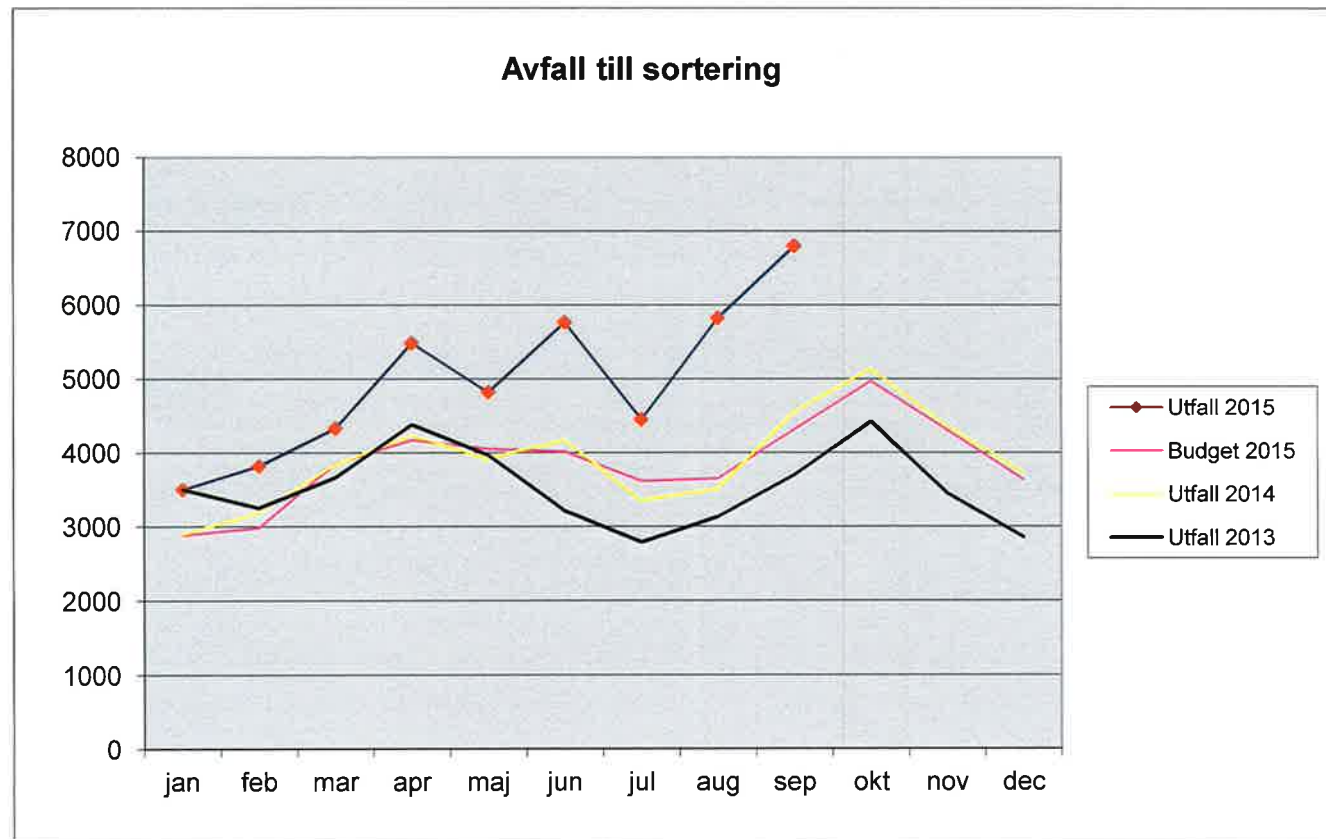




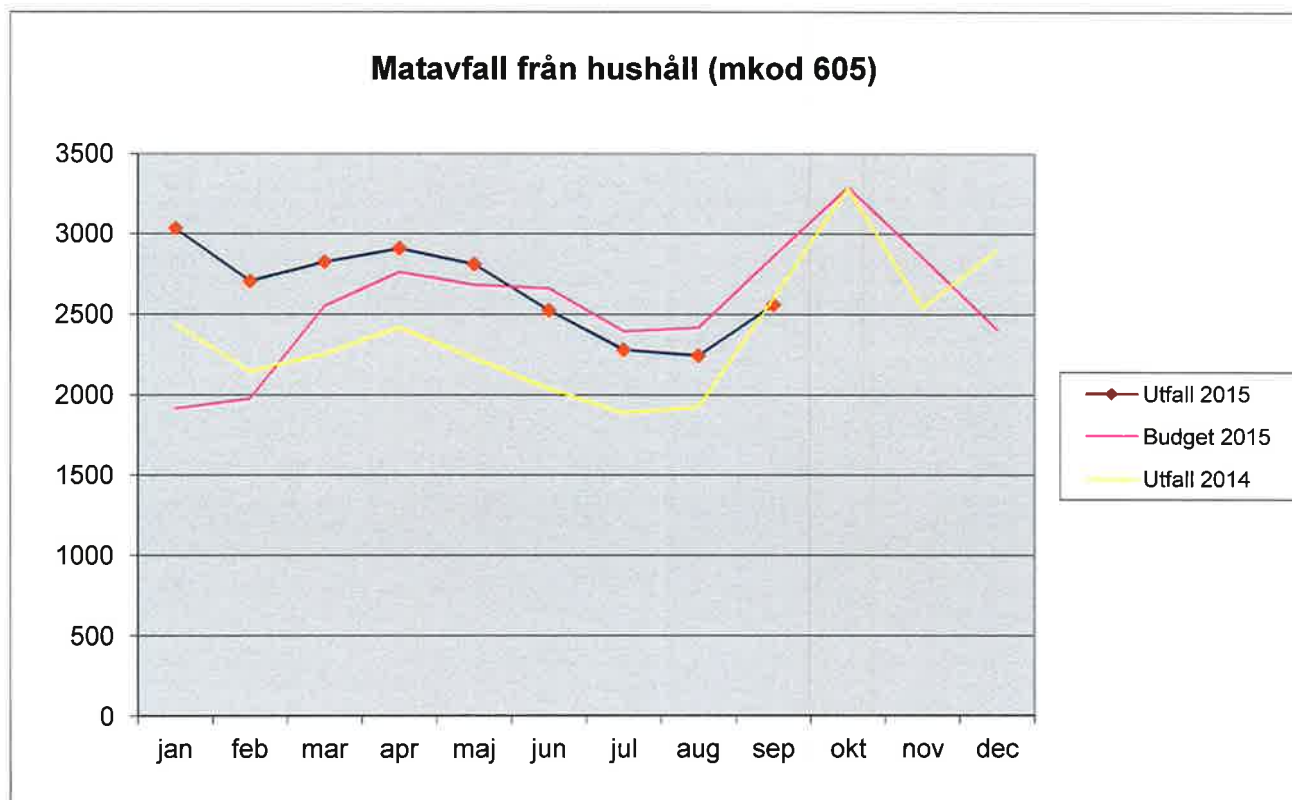
# Mängder ackumulerat 2015 – fint brännbart



# Mängder ackumulerat 2015 – Avfall till sortering



# Mängder ackumulerat 2015 – Matavfall





Göteborgs  
Stad

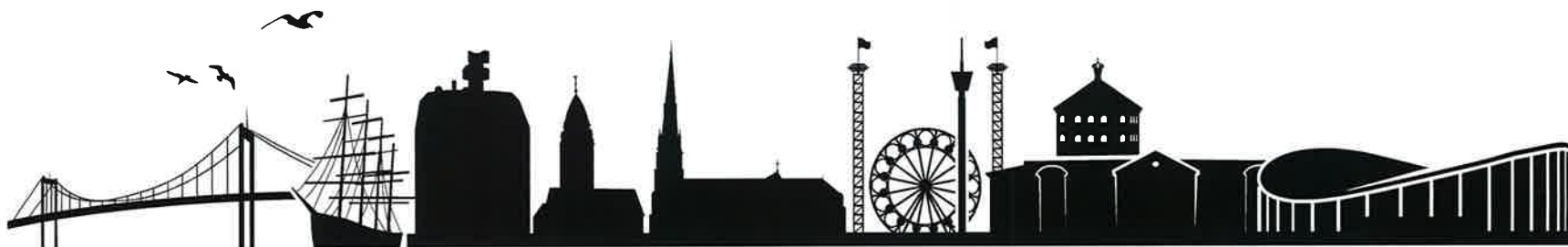
## VD Råd 2015-10-02

Uppdrag och Projekt  
Nisse Waldefeldt & Mari Larsson

## Intraservice förändrat och utvidgat uppdrag

Fokus på att leverera/utveckla intern service och interna tjänster

- Behov
- Nyttä
- Verksamhetsdrivet



# Tjänster från intraservice

## Kommungemensamma interna tjänster

Styrs via Riktlinjer för styrning av  
kommungemensamma interna tjänster



## Interna tjänster



# Bakgrund till projektuppdraget



- 2015-02-26 fastställde kommunfullmäktige "Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag".
- I avsnittet **Generella skyldigheter** för bolagen framkommer bl a
  - Bolaget ska följa av kommunfullmäktige beslutad budget, av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutade policys, riktlinjer och regler. Styrelsen ska därutöver vid behov anta egna anvisningar för bolaget.
  - Bolaget ska använda de gemensamma it-system som staden beslutat ska vara kommungemensamma. Göteborgs Stadshus AB styrelse kan besluta om avsteg från denna princip.

# Styrande dokument

- Uppdrag för nämnder och bolag
  - Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag
- Styrning & Uppföljning
  - Riktlinjer för styrning av kommungemensamma interna tjänster
  - Regler för kommungemensamma tjänster
  - Regler för kommungemensamma tjänster generellt
- IT & Telefoni
  - IT Policy (06) och IT strategi (-98) på väg att ersättas: Policy och riktlinjer för användning av informationsteknik inom Göteborgs Stad)



# Nulägesbeskrivning för bolagen

- Vision och mål för klustret/bolaget
- Strategier och mål för internt stöd och tjänster mot HR, kommunikation, ekonomi, ledning och styrning, verksamhet.
- IT-stöd och tjänster som nyttjas idag enligt ovan ✓
- Nuvarande avtalsperioder för ovan ✓
- Stadenavtal som nyttjas
- Brådskande behov (behöver hanteras inom ett år)
- Övrigt

# Syfte workshops med varje kluster

- Skapa dialog och få fram behovsbild och nyttor
  - Nulägesbeskrivningar utgör grund
  - Vilka nuvarande kommungemensamma interna tjänster skapar värde för bolagen?

# Tjänsteområde till exempel Ekonomi



Nuläge:

- ..

Önskvärt läge:

- ...

# Inför workshop – ett mail

(Skickas snarast)



- Mottagare VD Råd och utsedd Kontaktperson
- Mall för workshops upplägget
- Denna presentationen
- Länkar till styrande dokument
- Förslag på datum för workshop



Göteborgs  
Stad



# Frågor?

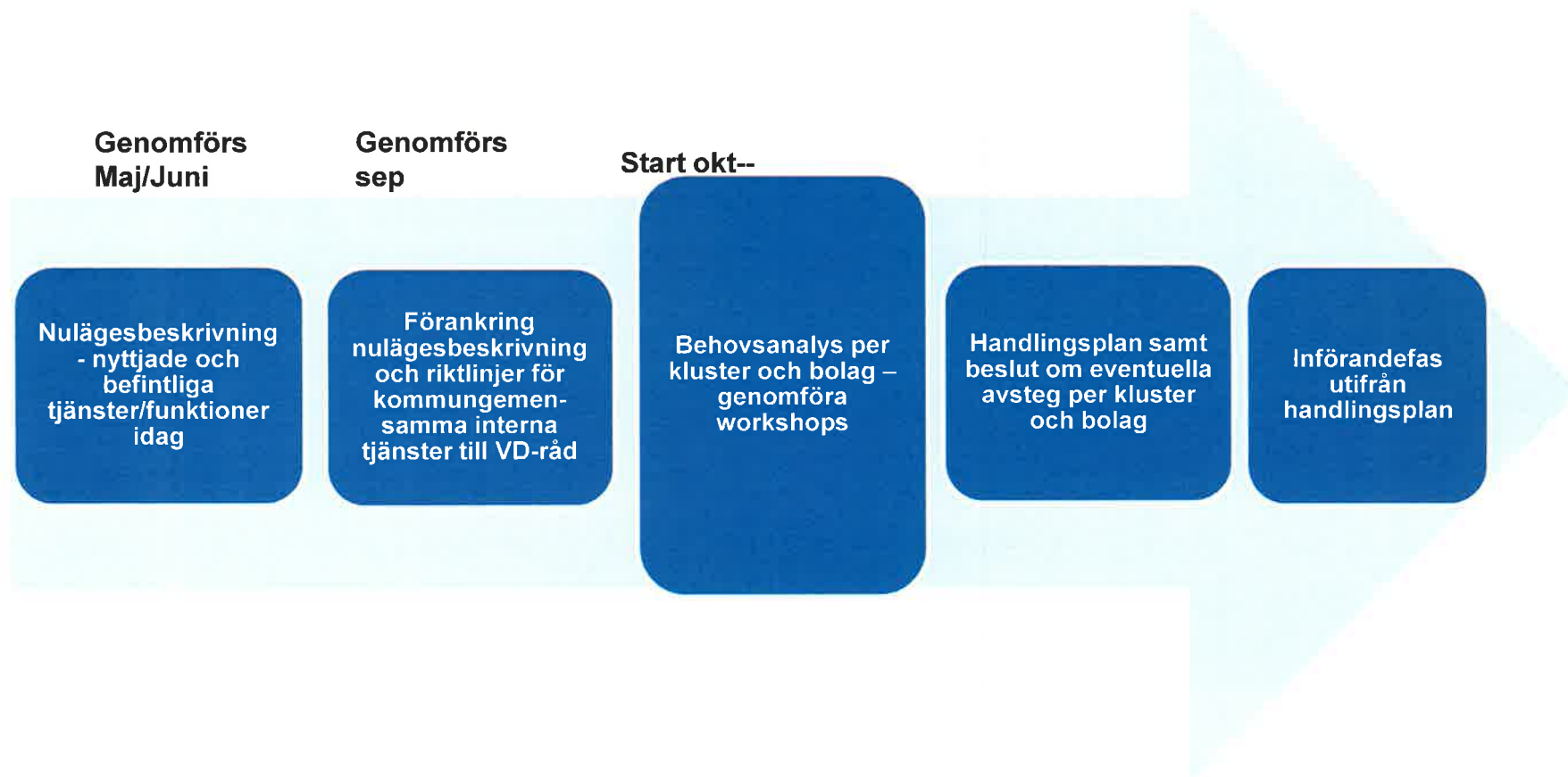


Göteborgs  
Stad

# Workshop

Upplägg - mall

# Hantering av uppdraget - status



# Syfte workshops med varje kluster



- Skapa dialog och få fram behovsbild och nyttor
  - Nulägesbeskrivningar utgör grund
  - Vilka nuvarande kommundemensamma interna tjänster skapar värde för bolagen?



# Tjänsteområde till exempel Ekonomi

Nuläge:

- ..

Önskvärt läge:

- ...

## BESLUTSLOGG AU- SAMT STYRELSEMÖTEN RENOVA 2015

AU/ STYR ELSE	DATUM	AKTIVITET/BESLUT	DATUM ÅTER- KOPPLING	STATUS/KOMMENTAR	KLART (DATUM)
AU	<p>2014-02-25</p> <p>2014-11-21</p>	<p><b>Gryaab lakvatten</b> VD redogjorde för det nya beslutet som Gryaabs styrelse fattat, innebärande att Renova skall rena vattnet. Vissa frågor behöver utredas ytterligare och VD kommer att ta kontakt med den verkställande direktören för Gryaab. Därefter kommer Renovas styrelse att fatta beslut om denna framtida investering. Investering Tagene</p> <p>Kretslopp och Vatten, Renova, Ale Kommun och Gryaab har beslutat att gemensamt genomföra en hållbarhetsanalys som beslutsunderlag. Analysen ska vara klar under första kvartalet 2015. Med anledning av detta lämnas inget förslag till investering i reningsanläggning på Tagene.</p> <p>Ledamöterna ansåg att det är bra att det genomförs en hållbarhetsanalys.</p>			

AU/- STYR ELSE	DATUM	AKTIVITET/BESLUT	DATUM ÅTER- KOPPLING	STATUS/KOMMENTAR	KLART (DATUM)
Styrelsen	2014-04-29	<p><b>STU –projektbudget</b>  <b>Styrelsen beslutade:</b>  att godkänna bifogat budgetförslag för projektet STU.</p> <p>Ett önskemål från styrelsen är att när projektet implementerats skall styrelsen få en uppföljning om hur effekterna av projektet omhändertas och följs upp.</p>			
Styrelsen	2015-02-05	<p><b>Investering torrötningsanläggning</b>  <b>Styrelsen beslutade</b>  att ge VD i uppdrag att samråda med ägarkommunerna och förankra i KCR, att beslutsunderlag (upphandlad kostnad, tidplan, exit) skall tas fram.</p>	2015-09-29	<p><b>Status torrötning</b>  VD informerade om att Kretslopps nämnden i Göteborg kommer att ta upp ärendet avseende torrötning på sammanträde den 29 september 2015 och om intresse finns så kommer de att beställa en villkorad upphandling av Renova AB. Denna upphandling kan vara förenad med en kostnad om cirka 2.5 Mkr, vilken beställaren förpliktigar sig att betala.</p>	

AU/ STYR ELSE	DATUM	AKTIVITET/BESLUT	DATUM ÅTER- KOPPLING	STATUS/KOMMENTAR	KLART (DATUM)
Styrelsen	2015-03-10	<p><b>Förslag på framställan från Renova AB angående beslutad dotterbolagsbildning</b></p> <p>Styrelsen beslutade: att inhämta godkännande från delägarnas kommunfullmäktige om att ej genomföra den tidigare beslutade uppdelningen av den konkurrensutsatta verksamheten i två separata aktiebolag, Renova Miljö AB och Renova Miljöpartner AB (tidigare Renova Insamling och Logistik AB).</p>			
Styrelsen	2015-04-28	<p><b>Hållbarhetsredovisning</b></p> <p>Styrelsen beslutade: att ge VD i uppdrag att återkomma med förslag på indikationer och mätetal som styrelsen kan använda för att kunna följa upp och jämföra verksamheten i förhållande till konkurrenterna.</p>			

AU/ STYR ELSE	DATUM	AKTIVITET/BESLUT	DATUM ÅTER- KOPPLING	STATUS/KOMMENTAR	KLART (DATUM)
Styrelsen	2015-05-28	<p><b>Uppdrag till VD - Nya delägare och översyn styrande dokument</b></p> <p>Styrelsen beslutade: att uppdra åt VD att utifrån nuvarande behov se om de styrande dokumenten behöver justeras samt lyfta denna frågan till ägarrådet på det kommande mötet den 4 juni 2015. VD fick även i uppdrag att lyfta frågan om nya delägarkommuner <b>till</b> ledamöterna i ägarrådet.</p>			
Styrelsen	2015-09-29	<p><b>VD-brev</b></p> <p>VD fick i uppdrag att återkomma med förslag på hur arbetsmiljöfrågorna skall redovisas/återkopplas.</p>			



2015-10-14

Vår ref: Ingrid Näsström

Till Renovas styrelse

## **Förslag till Affärsplan 2016-2018**

Bifogad handling är ett förslag till Affärsplan för Renovakoncernen 2016-2018.

### **Förslag till beslut**

Styrelsen föreslås besluta:

**att** godkänna förslag till Affärsplan 2016-2018 för Renovakoncernen.

Göteborg 2015-10-14

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Ingrid Näsström", written over a light blue horizontal line.

Ingrid Näsström

VD

**Sekretess**

Endast för personligt bruk

Diarienum: 0317/15

Datum: 2015-10-13



## **Affärsplan Renovakoncernen**

**Vår färdplan mot det hållbara samhället**

**2016-2018**

**Version 0.99**

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ägarnas uppdrag, vision, affärsidé – för en hållbar utveckling i regionen</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Ägarnas uppdrag</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Ägarstyrning</b>	<b>5</b>
<b>2.3</b>	<b>Koncernens affärsidé och vision</b>	<b>5</b>
<b>2.4</b>	<b>Renovas värdegrund</b>	<b>6</b>
<b>2.5</b>	<b>Affärsmässig samhällsnytta och hållbarhetsarbete</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Nuläge</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Påverkansfaktorer</b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Marknad och omvärld förändras</b>	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>Samverkan</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Övergripande mål och strategiska vägval</b>	<b>14</b>
<b>5.1</b>	<b>Strategi</b>	<b>16</b>
<b>5.2</b>	<b>Målstyrning och ekonomistyrning</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Budget</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Organisation, processtruktur och certifiering</b>	<b>18</b>
<b>7.1</b>	<b>Organisation</b>	<b>18</b>
<b>7.2</b>	<b>Processtruktur</b>	<b>18</b>
<b>7.3</b>	<b>Trippelcertifiering</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>Uppföljning</b>	<b>18</b>
	<b>Bilaga 1 - Ägardirektiv för Renovakoncernen</b>	<b>19</b>
	<b>Bilaga 2 - Generellt ägardirektiv för Renova AB, Gryaab AB och Grefab AB</b>	<b>23</b>
	<b>Bilaga 3 - Styrelsens inriktningsdokument för planperioden 2016-2018</b>	<b>27</b>
	<b>Bilaga 4 - Göteborgs stads prioriterade mål och uppdrag</b>	<b>29</b>
	<b>Bilaga 5 - Regional avfallsplan A2020</b>	<b>30</b>
	<b>Bilaga 6 - Riktlinjer och direktiv</b>	<b>31</b>
	<b>Bilaga 7 - Renovas Ledstjärnor</b>	<b>40</b>
	<b>Bilaga 8 - Exempel på politiska mål som påverkar samhället och branschen</b>	<b>41</b>



## 1 INLEDNING

Renova är en miljökoncern som bidrar till omställningen till ett kretsloppssamhälle. Vi gör det genom att omvandla avfall till råvara och energi.

Renova ägs av 10 kommuner i Västsverige; Ale, Härryda, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn, Öckerö och Göteborgs Stad.

Koncernen omformades per 2014-01-01 till ett moderbolag för tilldelade uppdrag och ett dotterbolag för uppdrag på den konkurrensutsatta marknaden.

Verksamheten bedrivs i två affärsområden; Återvinning och Logistik. Syftet med ombildningen var att uppfylla kriterier enligt Teckal och lagen om offentlig upphandling. I samband med bildande av den nya koncernen har ett åtgärdsprogram genomförts i syfte att sänka kostnader och öka produktivitet.

Verksamheten lyder under ett aktieägaravtal, i vilket ägarkommunerna förbinder sig att samverka inom avfallsområdet genom Renovakoncernen. Syftet med samverkan, och därmed ägandet, är att:

- *främja en långsiktigt hållbar utveckling, framförallt genom miljöriktig behandling av avfall som uppstår inom Ägarkommunerna. Långsiktiga gemensamma mål som Ägarkommunerna skall uppnå finns beslutade i den regionala avfallsplanen A2020 och utgör en gemensam plattform för samverkan.*

Genom tilldelningar tydliggörs de uppdrag som ägarkommunerna vill att det gemensamägda bolaget ska utföra inom specifika behandlings- och andra avfallsrelaterade tjänsteområden. Denna tilldelade verksamhet sker i Renova AB som är moderbolag och övrig verksamhet sker i det helägda dotterbolaget Renova Miljö AB .

Affärsplanen är gemensam för hela koncernen och utgår från:

- Ägardirektiv för Renovakoncernen
- Generellt ägardirektiv för Renova AB, Gryaab AB och Grefab AB
- Styrelsens Inriktningsdokument
- Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag

Övrigt som påverkar oss utifrån vävs också in, exempelvis omvärldens krav, förväntningar och behov, andra viktiga styrande dokument som Göteborgs stads prioriterade mål och uppdrag, samt nationella och lokala miljömål. Affärsplanen anger den övergripande inriktningen av verksamheten för hela koncernen och ligger till grund för färdriktning, utveckling och arbete under planperioden 2016-2018. Affärsplanen är grunden för hur verksamheten i hela koncernen ska bedrivas så att uppsatta mål uppnås och närmar sig den gemensamma visionen. Innehållet i affärsplanen och hur den påverkar de olika verksamheterna i koncernen ska kommuniceras med medarbetarna.



## 2 ÄGARNAS UPPDRAG, VISION, AFFÄRSIDÉ – FÖR EN HÅLLBAR UTVECKLING I REGIONEN

### 2.1 Ägarnas uppdrag

Koncernens verksamhet baseras på Renovas ägardirektiv (bilaga 1) och det generella ägardirektivet för regionala bolag (bilaga 2), vilka är drivande och styrande för oss att leverera enligt. Vi ska dessutom uppfylla våra ägares övriga krav och förväntningar, likväl som våra kunders. Nedan har vi valt ut några citat ur ägardirektivet som vi ser som särskilt viktiga för hur verksamheten, både inom koncernen och för respektive bolag, ska bedrivas under kommande planperiod.

Rubrik i Ägardirektiv	Citat avseende det som Renovakoncernen ser som viktigast att utifrån denna affärsplan fokusera på.
<b>Koncerngemensamt</b>	
Kommunala ändamålet	”Kommunernas ändamål med sitt ägande av koncernen är att främja en långsiktigt hållbar utveckling i Ägarkommunerna, framförallt genom en miljöriktig behandling av avfall som kommer från hushåll och verksamheter i Ägarkommunerna”.
Samverkan	” <b>Bolagen ska inom ramen för sina uppdrag, aktivt och strukturerat genom påverkan på exempelvis lagstiftning, direktiv och annat regelverk, verka för en för Ägarkommunerna och bolagen positiv hållbar utveckling av nationella och internationella förhållanden</b> ”. ”Renova AB ska eftersträva en <b>aktiv och innehållsrik dialog</b> mellan Ägarkommunerna och bolaget”. ”Bolaget ska stödja dessa organ (not: Ägarråd och Chefsnätverk) genom en öppen redovisning av bolagets verksamhet och <b>ställa sitt kunnande till förfogande</b> så att Ägarkommunernas avfallshantering utvecklas på bästa sätt”.
Ekonomiska förutsättningar	”Verksamheten ska <b>bedrivas kostnadseffektivt med största möjliga miljömässiga hänsynstagande</b> . Bolagen ska finansiera verksamheten genom försäljningsintäkter och självfinansiera nödvändiga investeringar och utvecklingsarbete. Bolagen ska <b>säkerställa en stabil ekonomisk utveckling med en tillfredsställande soliditet, för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande</b> . ”Investeringar ska motiveras och följas upp ur såväl ett samhällsekonomiskt som företagsekonomiskt perspektiv”.
Ekologiska och sociala förutsättningar	”Bolagen ska ha ett <b>långsiktigt hållbart förhållningssätt och låta ett helhetstänkande som beaktar såväl ekologiska som sociala aspekter</b> vara vägledande vid fullgörandet av sina uppdrag. Syftet och målsättningen för bolagens verksamhet är, utöver vad som anges i bolagsordningen, att <b>minimera de negativa effekterna på människors hälsa och miljön vid utförande av sitt uppdrag, att minska resursanvändningen och främja tillämpning av avfallshierarkin, genom att maximera återanvändning och återvinning av material och energi och minimera deponeringen</b> ”.

Bolagsspecifikt	
Renova AB	"Ska vara ett <b>avfallsföretag för dess ägarkommuner och aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling</b> genom att <b>utföra prisvärda, miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster inom avfallsområdet</b> . Verksamheten ska bedrivas i <b>enlighet med de beställningar</b> som är kopplade till direkttilldelade uppdrag och i <b>enlighet med Ägarkommunernas lokala och regionala avfallsplaner</b> ".
Renova Miljö AB - Logistik	"Ska bedriva insamling och övriga logistiktjänster för avfall från hushåll och verksamheter inom delägarregionen. Bolaget ska vara ett <b>logistikföretag för dess ägarkommuner och aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling</b> genom att i <b>konkurrens erbjuda miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom insamlingsområdet</b> ".
Renova Miljö AB - Återvinning	"Ska <b>behandla avfall från verksamheter</b> som bedrivs i Ägarkommunerna eller <b>annat avfall som av andra överlämnas till bolaget för återvinning eller bortskaffande</b> . Bolaget får lämna anbud till Ägarkommunerna på icke direkttilldelade uppdrag inom avfallsområdet. Bolaget ska <b>aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling</b> genom att <b>erbjuda konkurrenskraftiga, miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom avfallsområdet</b> ".

Årligen gör styrelsen en bedömning av koncernens verksamhet i förhållande till förväntningar och krav från ägare och i förhållande till omvärldsfaktorer. Detta formuleras i Styrelsens Inriktningsdokument (bilaga 3), vilket tydliggör fokus för koncernens verksamhet under den aktuella planeringsperioden.

Andra underlag som anger förväntningar på vår verksamhet är Göteborgs stads prioriterade mål och uppdrag för kommande planperiod (bilaga 4) och den Regionala Avfallsplanen A2020 (bilaga 5).

I avsnitt 5 beskriver vi närmare hur vi ser att koncernen genom tydliga mål och till dessa knutna strategier kan möta de förväntningar som framgår av styrdokumentet ovan.

## 2.2 Ägarstyrning

På bolagsstämma 2015 antogs Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag, bilaga 6. Tillämpningen för regionala bolag beskrivs på följande sätt: *"Några av stadens bolag ägs tillsammans med andra kommuner och intressenter. Dessa riktlinjer och direktiv ska vara utgångspunkt för stadens ägarrepresentanter att tillämpas med ömsesidig respekt och i nära samverkan och dialog med övriga ägare"*.

## 2.3 Koncernens affärsidé och vision

Visionen berättar vad vi vill och vart vi är på väg.

Koncernens vision är:

## **”Vi sätter värde på allt – för en hållbar morgondag”**

Invånarantal och antal verksamheter i regionen ökar och så även konsumtionen i samhället. Samhället alstrar avfall och vårt uppdrag är att omvandla avfall till resurser genom maximerad återvinning och effektiv material- och energiutvinning. Detta bidrar till att skapa ett kretsloppssamhälle med hållbar tillväxt i vår region. Renovakoncernen har möjlighet att påverka genom att på olika sätt väcka medvetenheten om att de resurser som används är ändliga och måste tas tillvara. Vi ska tillsammans med ägarkommunerna och andra intressenter förmedla information och kunskap och därmed aktivt verka för att kopplingen mellan tillväxt och avfallsökning bryts.

Visionen och uppdraget enligt ägardirektivet är tydliggjorda i **vår affärsidé**:

## **”Vi erbjuder miljösmarta tjänster och återvinner avfall till energi och nya råvaror ”**

Uppdelningen i olika bolag, där tilldelad respektive konkurrensutsatt verksamhet åtskiljts, förändrar inte koncernens uppdrag i sak – att aktivt arbeta för en hållbar utveckling i vår ägarregion. Utveckling av verksamheten ska ständigt fortgå för att ligga steget före när det gäller att, på ett miljöriktigt och kostnadseffektivt sätt omvandla avfall till resurs.

Koncernens samlade tjänster och produkter omfattar rådgivning, utbildning, insamling, transport, material- och energiåtervinning och behandling inom alla delar i avfallskedjan. Koncernens styrka är helhetsutbudet bestående av egna moderna anläggningar med breda miljötillstånd, som erbjuder miljöriktig behandling på alla steg i avfallstrappan, och en grön och energieffektiv fordonsflotta. Samverkan med forskning och företag är en viktig framgångsfaktor för att driva utveckling. Genom att vara en regional aktör kan vi också säkerställa att resurser finns för en god hantering av avfall i hela regionen. Det innebär också att resurserna vi förvaltar används och utvecklas utifrån ett regionalt och ett hållbart samhällsperspektiv.

Behovet av regional samverkan ökar och blir än tydligare i den regionala avfallsplanen (A2020) och implementeringen av EU:s ramdirektiv för avfall. Av ägardirektivet framgår att Renovakoncernen är en viktig part som ska verka för en aktiv och innehållsrik dialog med ägarkommunerna. Vi ska verka för en hållbar utveckling av såväl nationella som internationella förhållanden och för att möjliggöra uppfyllandet av dessa planer.

### **2.4 Renovas värdegrund**

En av de viktigaste förutsättningarna för att stärka och utveckla bolaget och nå våra mål är en värdegrund som stödjer affärsidén. Renovas värdegrund uttrycks genom Kärnvärden, Ledarfilosofi och Förhållningssätt. Tillsammans med Vision och Affärsidé är det våra Ledstjärnor, bilaga 7.

Renovas kärnvärden vägleder oss i det dagliga arbetet:

### **Samhällsnytta, Affärsmässighet och Nytänkande**

Ledarfilosofin ger uttryck för ett involverande och kommunikativt ledarskap som präglas av respekt och tillit till medarbetare. Förhållningsätten beskriver hur vi som medarbetare tar ansvar för vårt uppdrag och samarbetar.

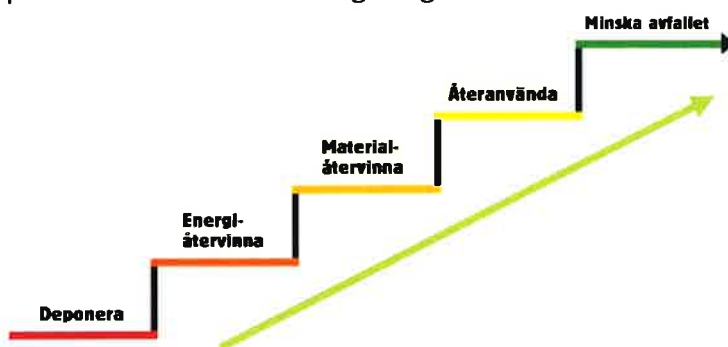
Ett av Renovas övergripande mål är nöjda kunder. Kundfokus handlar om att varje medarbetare ser helheten och hur hen kan bidra. Delaktighet skapar i sin tur engagemang och ansvarstagande. Så bidrar ledarskap och förhållningssätt till att uppnå konkreta mål.

Det är utifrån våra ledstjärnor vi ska utveckla vårt varumärke, våra relationer med ägare och kunder, samt hur vi ska förhålla oss till varandra inom Renovakoncernen. Ledstjärnorna ska genomsyra det dagliga arbetet så att ord och handling följs.

## 2.5 Affärsmässig samhällsnytta och hållbarhetsarbete

I Renovas uppdrag ingår att vi ska leverera affärsmässig samhällsnytta med tydliga och konkreta resultat för ägarna. Vi beskriver det som att vi ska bidra till att nå de politiska mål som leder mot en hållbar utveckling i ägarkommunerna, på ett kostnadseffektivt sätt och med de lönsamhetsmål ägarna beslutar.

I bilden illustreras vår roll för att skapa ett hållbart samhälle i ägarregionen. Tillsammans med ägarkommunerna ska vi säkerställa en god infrastruktur för avfallshantering och medverka till en hållbar utveckling där material, avfall och återvinningsmaterial hanteras i ett hållbart kretslopp och i enlighet med EU:s ramdirektiv för avfall.



Hållbarhet beskrivs ofta i tre olika dimensioner – *ekonomisk, ekologisk och social*. Ekonomisk och ekologisk hållbarhet hänger nära ihop; i Ägardirektivet står att verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt med största möjliga miljömässiga ställningstagande.

**Ekonomisk hållbarhet** – att skapa en långsiktig och stabil lönsamhet. Det uppnås genom att bedriva en effektiv verksamhet med ett optimalt nyttjande av koncernens samlade resurser, genom effektiva processer utifrån ägarnas och kundernas behov och genom ett ständigt förbättringsarbete som minimerar kvalitetsbristkostnader och stärker vår konkurrenskraft och position på marknaden.



**Social hållbarhet** - Vi står upp för ett öppet samhälle. Socialt hållbarhetsarbete innebär för oss att vi arbetar för likabehandling och ökad mångfald. Genom att ha tydliga regler och riktlinjer, ställer vi krav på våra leverantörer och samarbetspartner ur ett etiskt och socialt perspektiv. Detta kommer att förstärkas i våra upphandlingar.

Vi ska aktivt arbeta för att öka jämställdheten och mångfalden inom bolagen och eftersträvar en god balans mellan kön, ålder och etnisk tillhörighet. Vi arbetar kontinuerligt med att skapa en bra arbetsmiljö för våra medarbetare. Kontinuerliga medarbetarundersökningar ger underlag för förbättringsarbete och utveckling. Genom ett involverande och kommunikativt ledarskap vill vi skapa delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Ett fokusområde är att arbeta för en lägre sjukfrånvaro, vilket påverkar både den psykosociala och den fysiska arbetsmiljön. Bl a har Renova en rad olika friskvårdsaktiviteter som syftar till att medarbetarna ska må fysiskt och psykiskt väl i sin arbetssituation. Våra medarbetare involveras i detta arbete och deras engagemang i frågorna är viktigt för att ständigt utvecklas och nå framgång.

### **3 NULÄGE**

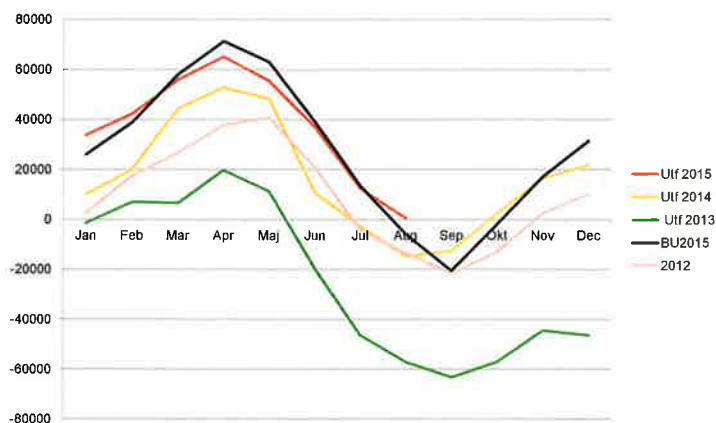
Renovas styrelse fattade 2013 beslut om en omstrukturering av Renova i syfte att uppfylla Teckal-kriterierna, öka transparensen, genomföra effektiviseringar/kostnadsbesparingar och därigenom öka lönsamheten och ge utrymmer för sänkta behandlingspris på material till energiåtervinning och biologisk behandling från ägarkommunerna.

Under 2014 och 2015 har stor kraft lagt på att genomföra förändringsarbetet. I dag har Renovakoncernen en bolagsstruktur med ett moderbolag för tilldelade uppdrag och ett dotterbolag för verksamhet på den konkurrensutsatta marknaden. Genom bolagsstrukturen och en organisation med affärsområden uppnås en transparens gentemot ägarna. Ett omfattande åtgärdsprogram har genomförts, vilket resulterat i väsentligt förbättrad lönsamhet, se diagram nedan. Härigenom har det varit möjligt att sänka ägarnas behandlingspriser.

Dialogen med ägarkommunerna har förbättrats genom samverkan i det kommunala chefsnätverket.

Parallellt med omställningsarbetet har Renova fortsatt att, i samverkan med ägarna, driva hållbarhetsfrågor och utveckling.

## Resultatutveckling 2012-2015 – Koncernen



Den snabba förändringstakten har varit utmanande för medarbetare och ledare. Omvärldsförändringar (som beskrivs under avsnitt 4) ställer även framgent stora krav på flexibilitet och utveckling. Det är därför av största vikt med tydliga mål och strategier för Renovakoncernen.

## 4 PÅVERKANSAKTORER

### 4.1 Marknad och omvärld förändras

För att nå verksamhetens mål måste Renova hela tiden utvecklas i samklang med förändringar i bransch och omvärld t.ex. förändringar i ägarnas och kundernas krav och behov, konkurrenters aktiviteter, teknikutveckling, konjunkturväxlingar, nya regelverk och lagstiftning på både lokal, nationell och EU-nivå. Förändringarna innebär både positiva och negativa utmaningar som vi måste förhålla oss till. Vi bevakar hur marknad och omvärld utvecklas, med ambitionen att agera proaktivt genom att verka för nya lösningar och samarbeten i linje med Renovas mål.

#### **Cirkulär ekonomi, globalisering**

Samhället i stort förändras mot ett cirkulärt kretsloppssamhälle där produkter och restresurser cirkulerar produktions- och handelssystemen och deponimängden minskar. Samtidigt förändras transportbranschen i och med att den digitaliseras och blir mer fossilbränslefri, energibranschen blir mer förnyelsebar. Över tid har vår bransch avreglerats, blivit mer marknadsmässig, mer internationell och fortsätter bli allt mer nyanserad - dvs mer kund- och materialflödesunika lösningar istället för större samhällsinfrastrukturer. Fler aktörer dras till branschen samtidigt som den integreras mer med andra traditionella branscher som t.ex. tjänster/service, transport, bygg, tillverkning, handel, råvaror & energi. Idag finns allt fler konkreta exempel på cirkulära affärsmodeller, men det krävs ytterligare styrmedel för att produkter ska designas för längre livslängd, reparation och återbruk.



## **Handel inom EU**

Inom EU ökar kraven på miljöriktig behandling av avfall, något som i många fall är förknippad med stora investeringar i infrastrukturer som t.ex. behandlingsanläggningar. Redan idag finns det överkapacitet på modern behandlingskapacitet i vissa länder, medan det på andra håll saknas. För att maximera utnyttjandet av den bästa samhällsinfrastrukturen, så kommer indikationer på att man på EU-nivå kan komma att acceptera ökad internationell transport av avfall till de mest effektiva anläggningarna som har ledig kapacitet. En sådan överkapacitet finns i bl.a. Sverige för energiåtervinning och i viss mån även biologisk behandling – något som över åren inneburit ökad prispress och ökad handel med avfall nationellt och internationellt. Denna handel är föremål för opinion och granskning. Det är viktigt att farliga ämnen som inte ska återföras i kretsloppet separeras och att materialåtervinning i första hand sker. Den bränslefraktion som därefter kvarstår kan anläggningar med ledig kapacitet ta emot och därigenom minska koldioxidutsläppen jämfört med om materialet deponerats. På så sätt kan ledig kapacitet komma till nytta för länder som är mitt i en utveckling att anpassa sin avfallshantering till ramdirektivets krav på minimerad deponering.

## **Konjunktur och marknad**

Vår affärsverksamhet påverkas kraftigt av konjunktur, samt av förändrade marknadspriser för energi och råvaror. Den svenska ekonomin har utvecklats väl men trots det har energipriserna sjunkit till historiskt låga nivåer. En inbromsning i den kinesiska ekonomin har lett till svagare efterfrågan på råvaror och därmed sjunkande priser. Konjunkturen påverkar mängden uppkommet avfall från hushållen mindre än mängden uppkommet avfall från verksamheter - där speciellt volymer för återvinningsmaterial och byggavfall varierar extra mycket – en tydlig samhällstrend är att pappersavfallet minskar.

Lokalt är aktivitetsnivån hög till följd av den stora infrastruktursatsningen i Västsvenska paketet och många andra bygg- och anläggningsprojekt i regionen. Det skapar affärsmöjligheter, men påverkar också framkomligheten i trafiken. Miljöbilsdefinitionen för tunga fordon kan också få betydelse, t.ex. utifrån villkor för miljözoner och bärighetskrav på vägnätet i våra ägarkommuner.

Konkurrensen är fortsatt hård med prispress på både transporter och behandlingstjänster. Det är utmanande för kunderna att värdera skillnader i olika aktörers erbjudanden vad gäller hållbarhet och mervärde. I en redan starkt konkurrensutsatt region ser vi hur nya aktörer etablerar sig, från andra länder/regioner och andra branscher (transport, tjänster, bygg). Samtidigt försöker befintliga aktörer i branschen öka sin konkurrenskraft genom att effektivisera och bredda sin verksamhet.

## **Kunder**

Den nya koncernstrukturen innebär att moderbolaget fokuserar på ägarkommunernas behov, samtidigt som dotterbolagets affärsområden nu koncentrerar sig tydligare mot olika kundgrupper, med i sin tur unika och förändrade behov. Exempel på förändrade förutsättningar och behov:

- Ägarkommunerna arbetar för att nå politiska mål för ökad resurshushållning, minimering av avfall, ökad återvinning och ökad energieffektivitet (se exempel i

bilaga 8) och samtidigt tillfredställa sina brukarkunders förväntningar. Ekonomi är också en viktig faktor att väga in.

- Allt fler verksamheter ser affärsvärdet med hållbarhet. Undersökningar visar att kunder allt mer belönar företag som uppfattas ha ett högre syfte med sin verksamhet och bidrar till det gemensamma bästa.
- Vi ser en trend med minskad leverantörstrohet, ökade krav på enkelhet och snabb kommunikation.
- Digitalisering förändrar kundkrav, affärsmodeller och branschindelning. Vi går från ett läge där information/kunskap var en bristvara till en kunskapsexplosion som leder till specialisering och där vikten av helhetssyn och samarbete ökar.
- Många branscher (t.ex. bygg/riv, textil, livsmedel) upplever ett externt politiskt tryck från nya/ökade mål och styrmedel för återvinning.
- Våra handelspartners är dels uppströmskunder som efterfrågar service och står för inflödet av material, dels nedströmskunder för vidare behandling eller avsättning av produkter, material eller energi. Nedströmskunderna efterfrågar en låg grad av service och är därmed mycket priskänsliga.
- En ökad internationalisering innebär för vissa materialströmmar ett hot i form av hårdare konkurrens där det blir svårare att motivera regional behandling/avsättning, samtidigt som det ger möjligheter till både nya volymer till behandling och mer hållbar avsättning.

### **Lagar, mål och styrmedel**

Branschen påverkas i stor grad av politiska beslut om lagar, mål och styrmedel - aktuellt är bl a;

- I september antog FN 17 hållbarhetsmål, som kommer att resultera i nationella handlingsplaner. Inom kort väntas Kina starta världens största system för utsläppsrätter. I Paris, december 2015, ska världens enas om ett nytt klimatavtal.
- Inom EU pågår arbetet med revidering av avfallsdirektivet och förslag om cirkulär ekonomi. Parlamentet har uppmanat Kommissionen att föra fram förslag omfattande exempelvis:
  - tydliga definitioner
  - utvecklande åtgärder för avfallsförebyggande
  - bindande mål för avfallsminimering för hushålls-, verksamhets- och industriavfall som ska uppnås till år 2025
  - Skärpta mål för återvinning/förberedelse återanvändning till minst 70% för hushållsavfall och 80% för förpackningar, att uppnå till år 2030
  - Gradvis införande av deponeringsförbud på allt annat än farligt avfall och restavfall där deponering av det miljöbästa alternativet
  - Uppmuntra medlemsstaterna att införa avgifter på deponering och förbränning.
- Regeringen har meddelat att samlingsansvaret för förpackningar och tidningar ska samlas hos kommunerna. I juni 2015 utsågs en utredare med uppdrag att lämna förslag på hur det förändrade samlingsansvaret ska utformas i praktiken.
- Energiåtervinning kan påverkas av ytterligare styrmedel för ökad materialåtervinnig och minskad klimatpåverkan. I budgetpropositionen för 2016 framför regeringen att det finns skäl att utveckla styrmedel för ökad materialåtervinning.

- Sverige och Danmark har valt att låta avfallskraftvärmeverk omfattas av EU:s system för utsläppshandel. På grund av fritt tilldelade utsläppsrätter har systemet inte inneburit några kostnader för Renova, men från och med 2016 innebär det ökade kostnader för energiåtervinning.
- Avfallskraftvärmeverk omfattas av det pågående arbete för bästa möjliga teknik inom EU (BAT/BREF).
- Naturvårdsverket har fått i uppdrag att utreda producentansvar för textil och kommer att presentera ett förslag i september 2016.
- Nya regler om insamling av elavfall i butik börjar gälla i oktober 2015 och innebär att större butiker ska kunna erbjuda insamling av elavfall.
- Biologisk återvinning och biogasproduktion står inför stora utmaningar. Till följd av kraftigt sjunkande energipris är avsättning och lönsamhet problematisk. Därtill kommer att skattebefrielsen för biogas löper ut vid årsskiftet 2015/2016.
- Regeringen har fastställt målsättningen att Sverige 2030 ska ha en fossiloberoende fordonsflotta. EU har beslutat att inleda lagstiftningsarbete för att minska utsläpp från arbetsmaskiner.
- Nationell avfallsplan, program för avfallsminimering, samt översyn av nationella etappmål påverkar bl.a. allmän drivkraft uppåt i avfallstrappan, ökat fokus på avfallsförebyggande och återanvändning, utsortering av hushållsavfallet, matavfall, bygg/rivavfall, textil & elektronik.
- Regionala avfallsplanen A2020, samt kommunala initiativ (t.ex. Göteborgs miljöprogram, klimatstrategiska program och prioriterade budgetmål, Lerums vision att vara Sveriges ledande miljökommun 2025).

I denna omvärld ska Renova navigera och agera på ett sätt som gör att vi bibehåller vår ledande ställning i vår ägarregion och befäster vår roll som ett av ägarnas viktiga verktyg för en hållbar utveckling. Vår ambition och målsättning är att ligga i framkant och vara en miljökoncern som bidrar i omställningen till ett kretsloppssamhälle

## 4.2 Samverkan

Renova har bred kompetens inom miljöområdet och ska utnyttjas som expertorganisation där ägarkommunerna så önskar. För att både ägarkommuner och Renova ska kunna hantera förändringarna i omvärlden så att politiska mål uppnås på bästa sätt, så krävs ett bra samspel och god dialog dem emellan, samt med övriga aktörer inom ägarregionen och inom branschen.

Renova är drivande i flera fora lokalt, regionalt och nationellt. Vårt engagemang sker genom medverkande i olika arbetsgrupper där vi deltar med vår kompetens, vi är referensgrupp för remisser, vi initierar utvecklingsprojekt och medfinansierar. Därtill kommer engagemang i mer mjuka frågor som likabehandling, inköp och upphandlingsförfaranden och andra stadsutvecklingsprojekt. Denna samverkan ger oss både möjlighet att inhämta senaste kunskapen och idéerna inom avfalls- och återvinningsfrågor, men också möjlighet att påverka – helt i enlighet med ägarnas uppdrag. Renova ska utnyttjas som bollplank för nya idéer och lösningar där ägarkommunerna så önskar, samt som ett verktyg för utveckling med både egen och extern finansiering.

Det är särskilt viktigt att fortsätta utveckla samverkan med Chefsnätverket, ett av de viktigaste fora vi har för att tydliggöra och förankra koncernen som en aktiv part i arbetet för en hållbar återvinnings- och avfallshantering. Renovas mångåriga erfarenheter och kompetens inom området är erkänd såväl nationellt som internationellt. I samverkan med ägarkommunernas målbilder för framtiden ser vi en stor möjlighet att tillsammans utveckla såväl insamlings-, sorterings- och behandlingsmetoder för såväl hushåll som verksamheter i vår växande ägarregion.

Vår ambition är att fortsätta driva en aktiv samverkan inom återvinnings- och avfallsfrågor - lokalt, nationellt och internationellt.

## 5 ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGISKA VÄGVAL

Renova har tre övergripande strategiska mål och samtliga aktiviteter i koncernen syftar till att driva mot dessa:

- Nöjda ägare
- Nöjda kunder
- Nöjda medarbetare

### Nöjda ägare

Våra ägare är nöjda när koncernen levererar affärsmässig samhällsnytta - när vi arbetar i enlighet med ägarnas förväntningar och på ett kostnadseffektivt sätt och till efterfrågad lönsamhet - tydligt och konkret bidrar till att nå de politiska målen. Renova har fått uppdraget att: *”främja en långsiktig hållbar utveckling i Ägarkommunerna, framförallt genom en miljöriktig behandling av avfall som kommer från hushåll och verksamheter i Ägarkommunerna”*. För oss innebär det att minska klimatpåverkan och bidra till kretsloppsområdet genom att omvandla avfall till råvara och energi.

### Nöjda kunder

Nöjda kunder upplever att vi garanterar en effektiv och miljöriktig avfallshantering där även deras kunder eller brukare/medborgare är nöjda. Genom kundunika lösningar, bra relation och tydlig information bidrar vi till att förenkla för kunden och stärker deras varumärke genom att erbjuda ett grönare fotavtryck.

### Nöjda medarbetare

Det är våra medarbetare som tillsammans skapar samhällsnytta och konkurrenskraft genom ansvarstagande, engagemang och kunskap – att man trivs och tycker det är meningsfullt att arbeta på Renova för en hållbar framtid.

På kort sikt är det viktigaste målet för moderbolaget Renova AB konkurrensmässiga priser och transparens. För Renova Miljö är stabil lönsamhet det viktigaste målet. Bakgrunden till detta är den bolagsstruktur och åtgärdsprogram som ägarna beslutade om 2013.

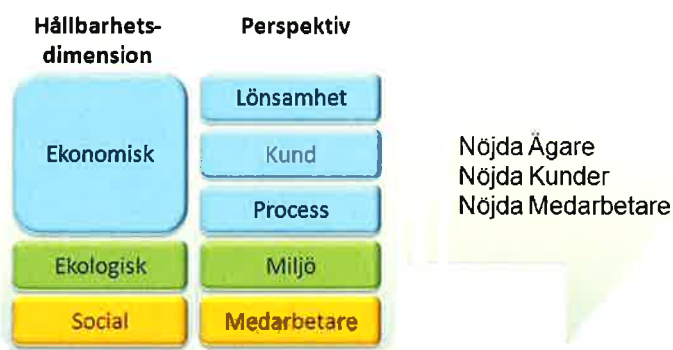
På medellång sikt (ca 3 år) kan Renovakoncernens målbild beskrivas så här:

<b>Medellång sikt</b>		
<b>Fokus:</b>	<b>Nöjda ägare, kunder och medarbetare</b>	
<b>Mål:</b>	<b>Moderbolag: Förstahandsalternativ för ägarna Dotterbolag: Konkurrenskraftigt premiumalternativ</b>	
<b><u>Perspektiv</u></b>	<b>Det innebär:</b>	<b>För att nå det ska vi:</b>
➤ Lönsamhet	Vi är affärsmässiga och kostnadsmedvetna.	Säkerställa affärsmässig samhällsnytta genom konkurrensmässiga, miljöriktiga produkter och tjänster.
➤ Kund	Vi brinner för att skapa ett resurssmart samhälle. Vi håll vad vi lovar, tänker nytt och är enkla att samarbeta med – Därför är våra ägare och kunder lojala	Erbjuda kundunika lösningar baserade på standardiserade produkter och tjänster. Vi utvecklar helhetslösningar för morgondagens behov och stärker kundens varumärke.
➤ Process	Vi har tydliga roller och rutiner, söker förbättringar och lever som vi lär.  Vår målsättning att ligga i framkant på alla steg i avfallstrappan.	Optimera resursutnyttjande genom att etablera tydliga processer som stödjer verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar.
➤ Miljö	Vi bidrar till ett hållbart samhälle genom att skapa råvara och energi av förbrukade saker.  I hela vår verksamhet arbetar vi för att minska vår klimatpåverkan.	Öka resurshushållningen genom att erbjuda konkurrenskraftiga alternativ på all steg i avfallstrappan.  Ökad återvinningsgrad.
➤ Medarbetare	Vi är ett lag som tillsammans tar ansvar för att göra det enkelt för våra kunder att vara resurssmarta. Så bidrar vi till samhället – därför är det meningsfullt att arbeta på Renova.	Säkerställa delaktighet och ansvarstagande. Stärka medarbetarskapet genom tydliga roller och mål samt ledarskap baserat på den gemensamma värdegrunden och helhetssyn.

På lång sikt (>5 år) är målsättningen att säkerställa ett fortsatt förtroende från ägarna och en aktiv roll i ägarregionen för en hållbar utveckling. En viktig förutsättning är ett förlängt aktieägaravtal med minst lika många ägarkommuner som idag.

Vi använder balanserad styrning för att sätta mål, strategier och aktiviteter som säkerställer att vi uppfyller våra övergripande strategiska mål.

*Lönsamhet* är ett av våra fem perspektiv och överordnat övriga fyra; *kund*, *medarbetare*, *process* och *miljö*. De fem perspektiven knyts till hållbarhetsdimensionerna och till hur vi styr för att nå våra övergripande mål. Se bild.



Kravet på hållbar ekonomi ligger till grund för, och är styrande för, samtliga vägval koncernen står inför. En stabil lönsamhet är avgörande för koncernens möjligheter att agera och utvecklas på både kort och på lång sikt och för möjligheterna att uppfylla samtliga våra tre övergripande mål.

## 5.1 Strategi

Drivande för utvecklingen av vår verksamhet är att agera i enlighet med avfallstrappan och dess styrande principer, samt erbjuda tjänster på varje steg. Vi måste därför säkerställa att vi har miljöriktiga och kostnadseffektiva lösningar för varje steg i trappan för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga och hållbara helhetslösningar som tillfredsställer kundernas behov. Detta kan ske i egen regi eller genom samarbeten/partners.

Koncernen har följande övergripande strategi:

### Vi skapar affärsmässig samhällsnytta i ägarregionen

Affärsmässig samhällsnytta bidrar till utveckling för både ägarkommuner och verksamheter. Strategin innebär:

- Moderbolaget och kommunens förvaltningar har ingen sälj-/kundrelation, utan arbetar öppet och gemensamt för att nå regionala politiska mål.
- Dotterbolag är ett premiumbolag, vilket innebär att vi ställer höga krav på oss själva i miljö- och kvalitetsfrågor och tydligare prioriterar kunder, produkter, leverantörer och samarbeten utifrån det.
- Är solidariska med avfallstrappan.
- Erbjuder kunder hållbara helhetslösningar. Genom att Renova har kontroll på hela kedjan, från insamling till behandling, kan en effektiv och säker hantering garanteras.
- Vara ett kunskapscentrum för ägarna.
- Verksamheten baseras på optimalt resursutnyttjande som vi når genom bra planering och att agera proaktivt.
- För att säkerställa en optimal produktion förutsätts att vi alltid gör ett aktivt val mellan produktion i egen regi eller via upphandlad underleverantör.
- Samverkar med företag och forskning. I Renovas uppdrag att skapa samhällsnytta är öppenhet och samverkan framgångsfaktorer.

- Är snabbfotade och har tillräckliga "muskler" för att realisera idéer, samt har processer som stödjer utveckling

## **5.2 Målstyrning och ekonomistyrning**

Övergripande mål och strategier bryts ner inom respektive affärsområde och deras underliggande enheter, till delmål och aktiviteter som är relevanta på respektive nivå. När vi identifierat kritiska framgångsfaktorer (KFF) i koncernens styrkort, ska dessa också knytas till delmål och aktiviteter på samtliga nivåer i verksamheten. För att styra mot mål, samt mäta måluppfyllelse och det ständiga förbättringsarbetet, har vi identifierat relevanta nyckeltal per perspektiv i den balanserade styrningen. Uppföljning sker löpande av nyckeltal och aktiviteter som är kopplade till dem.

Koncernens bolag ska förstärka arbetet med den interna kontrollen, samt med att arbeta förebyggande. En god intern kontroll stärker förtroendet hos ägare och övriga intressenter, samt utvecklar varumärket.

Sedan 2011 har vi gjort en hållbarhetsredovisning utöver den traditionella årsredovisningen. I avsnitt 2 beskriver vi hållbarhetens tre olika dimensioner; Ekonomisk, Ekologisk och Social hållbarhet och att dessa måste vara i balans i vår verksamhet.

Vad gäller ekonomistyrning så ger den nya bolagsstrukturen en ytterligare tydlighet då varje bolag och affärsområde inom dessa särredovisas. I Renova AB finns den verksamhet som är tilldelad från ägarna, där självkostnadsprincipen och transparens är vägledande för ekonomistyrningen. I dotterbolaget finns den konkurrensutsatta verksamheten.

För att uppnå ovan nämnda krav på stabil lönsamhet krävs att vi har god kunskap om verksamhetens resultat och att vi har kvalitetssäkrade ekonomiska beslutsunderlag.

Utifrån dessa förutsättningar måste produkt-/tjänstekostnaden anpassas för att nå lönsamhet. Att analysera och agera utifrån analysen med tydliga handlingsplaner är avgörande för en stabil lönsamhet.

## **6 BUDGET**

Budgeten anger den ekonomiska ram inom vilken vår verksamhet drivs, anpassas och utvecklas. Budgeten för 2016 är det första året i vår treåriga affärsplan 2016-2018. Budget och affärsplanens mål och aktiviteter omfattar hela koncernen och utgår från gemensamma krav och mål.

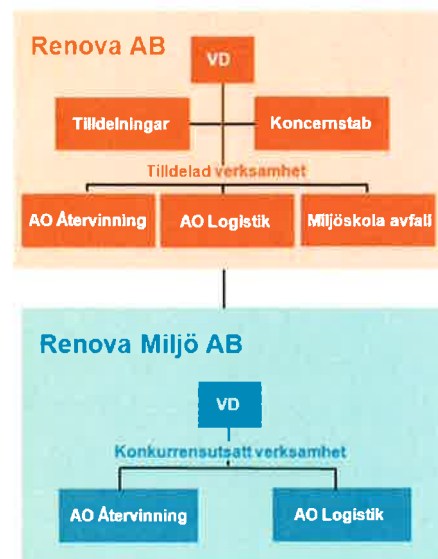
Budgeten godkänns av styrelsen i samband med att affärsplanen beslutas.

## 7 ORGANISATION, PROCESSTRUKTUR OCH CERTIFIERING

### 7.1 Organisation

Koncernens bolagsstruktur visas i bilden till höger.

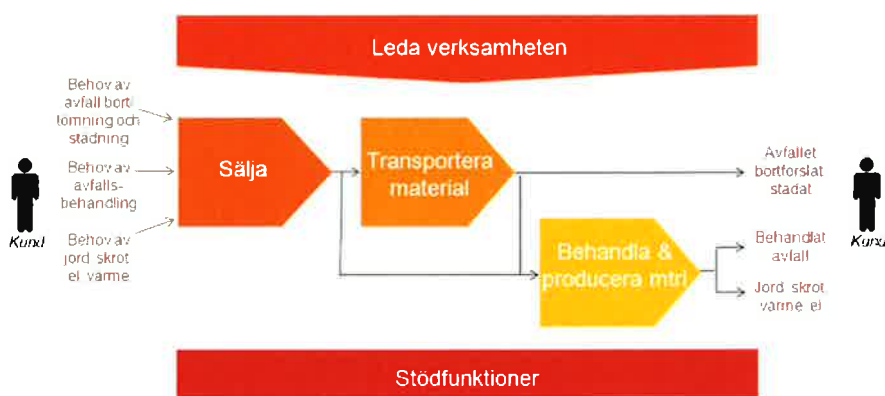
I moderbolaget finns koncerngemensamma funktioner i en koncernstab som styr och driver koncernövergripande frågor. Övriga delar av staberna har i samband med uppdelningen i moderbolag och dotterbolag fördelats ut till respektive affärsområde för att vara så nära den verksamhet som betjänas, som möjligt.



### 7.2 Processtruktur

Koncernens verksamhet utgår från kundernas behov och baseras på ett processorienterat arbetssätt. Detta har vi beskrivit i vår processkarta som kompletterar funktionsorganisationen.

Renovas processtruktur framgår av figuren nedan.



### 7.3 Trippelcertifiering

Renovas verksamhet är certifierad för Miljö, Arbetsmiljö och Kvalitet enligt ISO14001, AFS2001:1 ISO9001.

## 8 UPPFÖLJNING

Uppföljning av resultat, aktiviteter och nyckeltal utförs löpande av resultatansvariga och koncernens ledningsgrupper. Styrelsen erhåller ekonomisk rapport inför varje styrelsemöte. Stadsledningskontoret, Stadshuset AB samt övriga ägare och erhåller en av styrelsen fastställd uppföljningsrapport (Rappet) fyra gånger per år.



## Bilaga 1 - Ägardirektiv för Renovakoncernen

### Allmänt

---

Renova AB ("Bolaget") ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö, nedan Ägarkommunerna.

Ägarkommunerna har år 2010 godkänt ett generellt ägardirektiv avseende bland annat Bolaget. Detta ägardirektiv kompletterar det generella ägardirektivet och gäller därutöver.

### Kommunala ändamålet

---

Kommunernas ändamål med sitt ägande av koncernen är att främja en långsiktigt hållbar utveckling i Ägarkommunerna, framförallt genom en miljöriktig behandling av avfall som kommer från hushåll och verksamheter i Ägarkommunerna.

Koncernen innehåller moderbolaget Renova AB med dotterbolaget Renova Miljö AB. Avsikten med koncernen är att särskilja direkttilldelad verksamhet från konkurrensutsatt.

### Bolagens uppdrag

---

**Renova AB** ska behandla avfall på direkttilldelade uppdrag av Ägarkommunerna. Bolaget ska vara ett avfallsföretag för dess ägarkommuner och aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling genom att utföra prisvärda, miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster inom avfallsområdet. Verksamheten ska bedrivas i enlighet med de beställningar som är kopplade till direkttilldelade uppdrag och i enlighet med Ägarkommunernas lokala och regionala avfallsplaner. Uppdragen ska innebära en miljöriktig omlastning, avfallsbehandling, en effektiv energiåtervinning genom produktion av värme och el samt restprodukthantering. Bolaget ska tillhandahålla behandlingskapacitet för rötning av biologiskt avfall.

**Renova Miljö AB** ska behandla avfall från verksamheter som bedrivs i Ägarkommunerna eller annat avfall som av andra överlämnas till bolaget för återvinning eller bortskaftande. Bolaget får lämna anbud till Ägarkommunerna på icke direkttilldelade uppdrag inom avfallsområdet. Bolaget ska aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling genom att erbjuda konkurrenskraftiga, miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom avfallsområdet.

**Renova Miljö AB** ska också bedriva insamling och övriga logistiktjänster för avfall från hushåll och verksamheter inom delägarregionen. Bolaget ska vara ett logistikföretag för dess ägarkommuner och aktivt medverka i en långsiktigt hållbar utveckling genom att i konkurrens erbjuda miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom insamlingsområdet.

## Samverkan

---

Bolagen ska inom ramen för sina uppdrag, aktivt och strukturerat genom påverkan på exempelvis lagstiftning, direktiv och annat regelverk, verka för en för Ägarkommunerna och bolagen positiv hållbar utveckling av nationella och internationella förhållanden. Bolagen ska, där så är miljömässigt och affärsmässigt motiverat, kunna ingå olika former av samarbete med andra aktörer inom avfallsområdet. Sådant samarbete ska vara av allmänintresse för Ägarkommunerna. Samarbetet skall genomföras som ett led i att uppfylla bolagens uppdrag enligt detta ägardirektiv.

Renova AB ska eftersträva en aktiv och innehållsrik dialog mellan Ägarkommunerna och bolaget. Ägarkommunerna samverkar genom ett särskilt inrättat ägarråd och genom ett chefsnätverk inom bl.a. avfallsområdet. Chefsnätverket arbetar bland annat med uppföljning av ekonomi och verksamhet kopplat till direkttilldelade uppdrag och A2020, utformar beställningar, samråder om avgifter, samråder om tillkommande direkttilldelningar och övriga strategiska frågor samt bereder frågor som ska hanteras av ägarrådet.

Bolaget ska stödja dessa organ genom en öppen redovisning av bolagets verksamhet och ställa sitt kunnande till förfogande så att Ägarkommunernas avfallshantering utvecklas på bästa sätt. Bolaget skall underlätta en stärkt beställarroll hos Ägarkommunerna, inkluderande beställning, uppföljning och analys.

Innan start av verksamhet som kan överlappa med Ägarkommunernas respektive avfallsverksamhet ska bolagen inhämta berörd ägarkommuns synpunkter. Direkt verksamhet riktad mot kommuninvånarna ska alltid samrådats med respektive kommun för att möjliggöra en sammanhållen avfallsplanering. Kommunikationssatsningar ska samordnas med Ägarkommunerna.

## Ekonomiska förutsättningar

---

Bolagens verksamhet ska drivas i enlighet med kommunalrättsliga principer om inte annat följer av lag och övriga regelverk som styr bolagens verksamhet. Verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt med största möjliga miljömässiga hänsynstagande. Bolagen ska finansiera verksamheten genom försäljningsintäkter och självfinansiera nödvändiga investeringar och utvecklingsarbete. Bolagen ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling med en tillfredsställande soliditet, för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.

Investeringar ska motiveras och följas upp ur såväl ett samhällsekonomiskt som företagsekonomiskt perspektiv. Bolagen får inte pantsätta egendom eller på annat sätt ställa säkerhet för lån. Bolagen får uppta lån eller annan kredit mot säkerhet i form av borgen från Ägarkommunerna, under förutsättning att Ägarkommunerna lämnar borgen för lånet eller krediten. Bolagen får på marknadsmässiga villkor uppta kredit utan säkerhet i Göteborgs Stads koncernbank.

Renova AB:s prissättning av tjänster gentemot Ägarkommunerna ska präglas av bolagets självkostnad med ett rimligt tillägg för att finansiera nödvändiga framtida investeringar och

utvecklingsarbete samt av tydlighet och transparens gentemot Ägarkommunerna. Bolagets målsättning skall vara att prissättningen över tid inte överstiger ett genomsnitt av marknadspriset per ton hos motsvarande anläggningar i Sverige. Ägarkommunerna ska debiteras lika stora avgifter per viktenhet efter avlämning vid Renovas mottagningsanläggningar.

Renova AB ska ställa kommunalrättsligt och konkurrensrättsligt godtagbara avkastningskrav på sitt dotterbolag.

Det åligger styrelsen i Renova AB att i god tid inför varje verksamhetsår fastställa priset för de direkttilldelade tjänsterna. Bolaget ska dessförinnan, senast i september, samråda med respektive ägarkommun och redovisa underlaget för prissättningen till ovan nämnda chefsnätverk och på förfrågan till Ägarkommunernas ägarråd. Redovisningen ska innehålla för- och efterkalkyl av de kostnads- och intäktsslag som ingår i respektive direkttilldelat uppdrag. Chefsnätverket och ägarrådet har rätt att framställa synpunkter till styrelsen inför styrelsens beslut om pris.

Moderbolaget ska löpande kunna särredovisa intäkter och kostnader hänförliga till energiåtervinning genom förbränning, energi- och näringsåtervinning genom rötning, deponering samt eventuellt tillkommande direkttilldelade uppdrag.

Renova Miljö AB ska bedriva sin verksamhet i konkurrens med andra utförare och ska agera på ett sådant sätt att konkurrensen inte snedvrids. Detta bolags två verksamhetsgrenar ska kunna ekonomiskt särredovisas så att ägarna ges möjlighet följa upp respektive verksamhets lönsamhet.

## **Ekologiska och sociala förutsättningar**

---

Bolagen ska ha ett långsiktigt hållbart förhållningssätt och låta ett helhetstänkande som beaktar såväl ekologiska som sociala aspekter vara vägledande vid fullgörandet av sina uppdrag.

Syftet och målsättningen för bolagens verksamhet är, utöver vad som anges i bolagsordningen, att minimera de negativa effekterna på människors hälsa och miljön vid utförande av sitt uppdrag, att minska resursanvändningen och främja tillämpning av avfallshierarkin, genom att maximera återanvändning och återvinning av material och energi och minimera deponeringen. Bolaget ska även i övrigt uppfylla de relevanta mål som anges i EU-fördrag, avfallsdirektivet och i gällande europeisk och svensk miljö- och avfallslagstiftning.

## **Kontroll**

---

Ägarkommunerna ska gemensamt, såvitt avser strategiska mål och viktiga beslut, tillförsäkras en kontroll över moderbolaget som motsvarar den som de utövar över den egna verksamheten. Moderbolaget ska lämna Ägarkommunernas kommunstyrelse den information om verksamheten som begärs.

Mellan Ägarkommunerna gäller ett aktieägaravtal. Det åligger Bolaget att i tillämpliga delar beakta det som ägarna därvid kommit överens om. Bolaget ska också följa gällande bolagsordning. Bolaget ska vidare tillse att dotterföretag till Bolaget följer detta ägardirektiv, det generella ägardirektivet och, i tillämpliga delar, vad Ägarkommunerna kommit överens om i aktieägaravtalet för Bolaget.

Före beslut som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska bolagen inhämta Ägarkommunernas ställningstagande. De bolagsfrågor som måste underställas Ägarkommunerna framgår av det generella ägardirektivet. Av bolagsordningen framgår också att vissa beslut ska fattas på bolagsstämma.

Bestämmelserna i detta direktiv, sammantaget med bestämmelserna i bolagsordning, generellt ägardirektiv och aktieägaravtal, är utformade i syfte att de s.k. Teckal-kriterierna ska vara uppfyllda. Bestämmelserna i styrdokumentet om Ägarkommunernas inflytande när det gäller strategiska mål och viktiga beslut ska tolkas på ett sådant sätt att inflytandet blir effektivt, i den meningen att Moderbolaget underställs en kontroll som gör det möjligt för Ägarkommunerna att utöva en avgörande påverkan på de beslut som fattas av Bolaget.

Detta ägardirektiv ska, för att äga giltighet, antas på bolagsstämma i bolagen.

Ägardirektivet har antagits vid bolagsstämman 2015-xx-xx

## **Bilaga 2 - Generellt ägardirektiv för Renova AB, Gryaab AB och Grefab AB**

(Gällande fr o m 2015-06-02)

Detta ägardirektiv ska antas av respektive bolagsstämman i berörda bolag. Det ankommer på bolagets styrelse och verkställande direktör att följa detta och övriga av ägarna utfärdade ägardirektiv.

### **Ägardirektivets syfte och principer för bolagsstyrning**

Ägarnas roll innebär bland annat att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier och mål, hur dessa överensstämmer med ägarnas övriga verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och bolagsledning.

För att det ska finnas skäl att bedriva bolagsverksamhet krävs att verksamheten, tillsammans med ägarnas övriga verksamhet, direkt eller indirekt skapar nytta för medborgarna. Det är därför naturligt att bolagsverksamheten ska samordnas med ägarnas övriga verksamhet så långt det är möjligt och lämpligt. Verksamheten skall bedrivas i ägarnas ställe.

Ägardirektivets syfte är att möjliggöra en aktiv styrning av bolagen samt underlätta för ägarna att följa verksamheten.

Allmänhetens intresse av insyn i bolag i vilka ägarna har ett bestämmande inflytande tillgodoses genom att offentlighetsprincipen även gäller dessa (2 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen).

I detta ägardirektiv tydliggörs ansvar och roller mellan ägarna och bolagen.

Vad gäller av staden delägda bolag ska, med beaktande av 3 kap 18 § KomL, så långt som möjligt stadens inflytande som delägare säkerställas genom aktieägar- och konsortialavtal.

### **Kommunfullmäktige**

Respektive ägarkommuns kommunfullmäktige är att anse som ägare. Enligt 3 kap 17-18 §§ KL fastställer kommunfullmäktige ändamålet med bolagets verksamhet samt utser samtliga styrelseledamöter i bolag. Vidare ska kommunfullmäktige ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Kommunfullmäktigeledamot har rätt att närvara vid bolagsstämmor samt har rätt att, inom ramen för den upplysningsplikt som åligger bolagsstyrelsen och VD, ställa frågor.

### **Kommunstyrelsen**

Av 6 kap 1 § KL framgår att respektive ägarkommuns kommunstyrelse har ett ansvar att fortlöpande följa kommunens verksamhet. Detta innebär att respektive kommunstyrelse även ska ha en överblick och kontroll över bolagens verksamhet, den s.k. uppsiktsplikten.

Den formella ägarstyrningen har delegerats av kommunfullmäktige till kommunstyrelsen, som i sin tur har delegerat den aktiva ägarstyrningen till presidiedelegationen.

### **Lekmannarevisorer**

Av 3 kap 17 § KL följer att kommunfullmäktige ska utse lekmannarevisorer. Lekmannarevisornas uppgifter framgår av 10 kap aktiebolagslagen (ABL). Lekmannarevisorerna ska årligen lämna granskningsrapport till bolagsstämman.

### **Bolagets skyldigheter enligt kommunallagen**

Berörda bolag är bundna av de kommunalrättsliga principerna som framgår av 2 kap. och 8 kap 3c § KL om inte annat följer av lag.

### **Kommunfullmäktiges ställningstagande**

Beslut i verksamheten, som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, skall föregås av ställningstagande av respektive ägare (kommunfullmäktige).

Exempel på frågor där kommunfullmäktiges ställningstagande ska inhämtas:

- Ändring av bolagsordningen, innebärande exempelvis ändring av ändamålet för bolagets verksamhet eller där det framgår att kommunfullmäktige beslutar
- Ändring av aktiekapitalet
- Fusion av företag
- Förvärv, avyttring eller bildande av indirekt hel- och delägda bolag oavsett värde
- Förvärv av aktier eller andelar i ett annat bolag, om kommunfullmäktiges godkännande är befogat med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art eller omständigheterna i övrigt
- Bildande av stiftelse
- Förvärv eller avyttring av fastighet av sådan omfattning att det påverkar bolagets långsiktiga ekonomi
- Innan styrelser fastställer avgifter till ägarkommunerna skall i den mån det är verksamheter som bedrivs med ensamrätt, samråd ske på det sätt som respektive kommun önskar
- Strategiska investeringar som innebär ny inriktning för bolaget eller start av verksamhet inom nytt affärs- eller verksamhetsområde
- Större investeringar som väsentligt påverkar stadens ekonomi och/eller medför risk för ägarna
- Övriga frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt

Varje ärendes karaktär ska prövas av bolagsstyrelsen. Om tveksamhet uppstår huruvida frågan är av sådan beskaffenhet att ägarnas ställningstagande ska inhämtas, ska den underställas ägarna för sådant ställningstagande.

Ägarna ska kunna förlita sig på att styrelsen fullgör sina skyldigheter i detta avseende.

### **Bolagets skyldigheter gentemot ägarna**

Bolaget skall kontinuerligt hålla ägarkommunerna informerade om sin verksamhet och om planerade åtgärder av större vikt.

A. Det åligger därutöver bolaget att utan dröjsmål tillse att följande handlingar kommer ägarna tillhanda:

- protokoll från bolagsstämma
- protokoll samt beslutsunderlag från styrelsesammanträde
- bolagets årsredovisning
- revisionsberättelse och granskningsrapport
- affärsplan/verksamhetsplan
- budget
- långsiktig investeringsplan
- övriga av ägarna begärda handlingar

B. Bolagsstyrelsen är skyldig att förhålla sig till av Göteborgs stad beslutade anvisningar och riktlinjer, policier m.m. som berör bolagets verksamhet.

### **Verkställande direktörs lön och övriga förmåner**

Kommunstyrelsen i Göteborgs stad fastställer lön och övriga förmåner för verkställande direktör i Renova AB, Gryaab AB och Grefab AB.

## **Bolagens styrelser**

Bolagsstyrelsens ansvar för bolagets organisation och arbetsfördelning dels inom bolagsstyrelsen, dels mellan bolagsstyrelse och verkställande direktör framgår av 8 kap 4-7 §§ ABL. I enlighet med *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag (SKL)* ska styrelsen årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om bolagsstyrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas ska bolagsstyrelsen åtgärda bristerna eller underrätta ägarna om dessa.

Bolagsstyrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelsen ska närvara.

Bolagsstyrelserna ska årligen upprätta en långsiktig investeringsplan. I denna ska investeringarnas eventuella konsekvenser för ägarkommunerna presenteras.

Det åligger bolagsstyrelsen att se till att bolagets organisation är ändamålsenlig. I detta innefattas att organisationen som sådan ska inrymma rutiner och funktioner som verkar kvalitetssäkrande.

Bolagsstyrelsen ska tillse att bolaget har en god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

Bolagsstyrelsen ska årligen upprätta en plan för internkontrollen i bolaget. I denna ska bolagsstyrelsen bland annat dokumentera på vilket sätt bolagsstyrelsen säkerställer att:

- ändamålsenlig verksamhet bedrivs och ekonomiskt tillfredsställande resultat uppnås i bolaget,
- kvaliteten i rapporteringen om verksamhet och ekonomi och intern kontroll upprätthålls,
- bedömning och uppföljning av bolagets risker sker.

Bolagets styrelse skall anta policies inom följande områden:

- miljö
- finans
- personal
- arbetsmiljö
- jämställdhet och mångfald
- kvalitet
- inköp och upphandling

Bolagsstyrelserna ska samråda med Göteborgs stad vid tillsättande av verkställande direktör.

## **Arbetstagarrepresentation i styrelsen**

Varje bolagsstyrelse bör söka en överenskommelse med de lokala fackliga organisationerna innebärande att de fackliga organisationerna avstår från formella styrelseposter och istället ges möjlighet att närvara med yttranderätt och förslagsrätt vid sammanträden.

*Lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda* gäller även av detta ägardirektiv berörda bolag så länge dessa uppfyller kraven för lagens tillämpning. Lokal arbetstagarorganisation fattar beslut om inrättande av styrelserepresentation. Bolagsstyrelsen ska skriftligen underrättas om sådant beslut.

För det fall lokal arbetstagarorganisation fattar beslut enligt ovan kan *Nämnden för styrelserepresentationsfrågor* medge undantag från lagen innebärande att sådan styrelserepresentation inte får ske. Nämnden kan samtidigt besluta att en arbetstagarrepresentant inte får tillträda ett uppdrag som styrelseledamot eller suppleant fram till dess att frågan om undantag från lagen slutligt avgjorts.

**Tjänstemannaberedning**

Av ägarkommunerna utsedda tjänstemän biträder sin kommunstyrelse i bolagsfrågor. För att respektive ägarkommuners tjänstemän ska kunna fullgöra sitt beredningsansvar ska dessa få tillgång till erforderlig information. För det fall bolaget anser att sekretess föreligger för begärd uppgift ska det särskilt anges i samband med att uppgiften lämnas ut.

**Arkivmyndighet**

Region- och Stadsarkivet Göteborg är arkivmyndighet för de bolag som omfattas av detta ägardirektiv.



## **Bilaga 3 - Styrelsens inriktningsdokument för planperioden 2016-2018**

Renova bidrar till kretsloppet genom att omvandla avfall till råvara och energi. Med ägardirektivet som utgångspunkt arbetar Renova aktivt för att driva utvecklingen mot en långsiktigt hållbar tillväxt i ägarregionen. Renova ska skapa affärsmässig samhällsnytta genom att på ett kostnadseffektivt sätt och till efterfrågad lönsamhet – tydligt och konkret bidra till att nå de politiska mål som leder mot en hållbar utveckling.

Behovet av regional samverkan ökar och blir än tydligare i samband med den regionala avfallsplanen (A2020) och EU:s ramdirektiv för avfall.

Med detta inriktningsdokument anger Renovas styrelse de områden som styrelsen ser som särskilt viktiga att fokusera på under den kommande planperioden.

### **Fokusområden 2016-2018**

Renovas verksamhet ska präglas av ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbarhetsperspektiv.

#### **Lönsamhet**

1. Renova ska säkerställa att bolagen får ut effekterna av en konkurrenskraftig koncernstruktur och ska bedriva en verksamhet som i alla delar genererar en tillfredsställande lönsamhet.
2. År 2016 skall kommunernas behandlingspris vara på en konkurrenskraftig nivå.

#### **Kund**

1. Renovas arbete ska vara kundorienterat och präglas av tydligt kundfokus inom samtliga verksamhetsområden.
2. Bolagen ska aktivt arbeta för att ytterligare utveckla dialog och samverkan med bolagens ägarkommuner och övriga aktörer inom ägarregionen och bidra till utveckling på alla steg i avfallshierarkin.
3. Renova ska erbjuda helhetslösningar på den konkurrensutsatta marknaden i partnerskap med andra aktörer.
4. Renova åtar sig uppdrag inom miljöteknikområdet med extern finansiering och kan på detta sätt bidra till att kompetens sprids.

#### **Process**

1. Renova ska säkerställa ett optimalt resursutnyttjande av bolagets samtliga anläggningar, fordonsflotta och övriga resurser med mål att skapa en effektiv verksamhet och en över tid stabil lönsamhet.
2. Bolagen får i uppdrag att förstärka arbetet med den interna kontrollen samt att arbeta förebyggande. Arbetet med att förbättra den interna kontrollen innebär att bolagen stärker sina varumärken.

## **Medarbetare**

1. Renova ska ytterligare stärka värdegrundsarbetet och säkerställa ett starkt och tydligt ledarskap och en väl fungerande intern kommunikation. Medarbetarna skall involveras tidigt i det fortsatta förändringsarbetet.
2. Renova ska aktivt arbeta för mänskliga rättigheter och likabehandling.

## **Miljö**

1. Renova ska ta ett tydligt samhällsansvar och verka för att det finns en hållbar regional avfalls- och återvinningshantering.
2. Renova skall samverka med ägarkommunerna och näringslivet för att förebygga att avfall uppstår samt för att stimulera att material återanvänds och återvinns.

## Bilaga 4 - Göteborgs stads prioriterade mål och uppdrag

<b>Mål (för 2016-2018)</b>
Göteborgssamhället ska minska sin klimatpåverkan för att bli en hållbar stad med globalt och lokalt rättvisa utsläpp.
<b>Uppdrag (genomförs 2016)</b>
Alla förvaltningar och bolag ska ta fram likabehandlingsplaner i förhållande till alla diskrimineringsgrunder. Arbetet ska gälla ur såväl personal- som invånarperspektiv.
Den normkritiska kompetensen ska höjas i stadens verksamheter.
Göteborgs Stads modell och annat arbete för social hänsyn i offentlig upphandling ska fortsätta utvecklas och användas i ökad omfattning för att skapa sysselsättning för personer långt från arbetsmarknaden.
Antalet ferieplatser i staden ska öka.
Av den arbetade tiden i Göteborgs Stad ska max fem procent utföras av timavlönad personal.
Andelen födda utanför Norden samt andelen kvinnor ska öka på chefsnivå. En aktiv uppföljning ska ske utifrån framtagna handlingsplaner.
Att minst 50% av Stadens tjänsteupphandlingar görs med social hänsyn.

## Bilaga 5 - Regional avfallsplan A2020

I tabell 1 nedan redovisas de fem övergripande målen med dess respektive detaljerade mål.

Tab. 1. Sammanställning av A2020s mål (basår 2008 om inget annat anges)

	<b>TRYGGT FÖR MÄNNISKA OCH MILJÖ</b>
<i>Avfallsminimering och återanvändning</i>	Hushållsavfallsmängden per person som uppstår i regionen ska år 2020 vara lägre än år 2008.
<i>Resurshushållning</i>	Andelen material som samlas in för materialåtervinning ska öka och resultera i en materialkvalitet som kan ersätta jungfruliga material. Mängden producentansvarsmaterial i det brännbara hushållsavfallet ska minst halveras. Minst 50% av matavfallet från hushåll, restauranger, storkök och butiker tas omhand så att växtnäringen utnyttjas. Allt separat insamlat matavfall ska gå till biogasproduktion. Energikvalitet och exergimängd (tillgänglig energi av högsta möjliga energikvalitet - främst el och bio- eller syntesgas) ska öka per avfallsmängd.
<i>Miljöpåverkan</i>	Mängden elektronikavfall respektive farligt avfall i det brännbara hushållsavfallet ska minst halveras. Energiåtgång, mängden fossilt CO <sub>2</sub> -utsläpp, NO <sub>x</sub> och partiklar per insamlad mängd hushållsavfall ska minska. Med avseende på CO <sub>2</sub> ska minskningen i insamlingsledet vara minst 30 %. Nedlagda deponier i regionen ska inte medföra skada eller olägenhet för människors hälsa eller miljön.
	<b>GOD SÄKERHET OCH ARBETSMILJÖ</b>
	Arbetskadorna ska minska till minst samma nivå som riksgenomsnittet för samtliga branscher i Sverige. Antalet olyckor inom avfallshanteringen med tredje person inblandad ska minst halveras.
	<b>KOSTNADSEFFEKTIV AVFALLSHANTERING</b>
	Avfallshanteringen i regionen ska utföras med hög kvalitet i förhållande till kostnad.
	<b>GOD SERVICE</b>
	Minst 90 % av hushållen ska vara nöjda med avfallshanteringen.
	<b>ROBUST AVFALLSHANTERING</b>
<i>Kompetensförsörjning</i>	Rätt kompetens och jämn åldersfördelning. Utveckla och tillvarata ny kunskap för att bibehålla en modern avfallshantering.
<i>Avfallshanteringen i samhällsplaneringen</i>	Planer för att klimatanpassa tillståndspliktiga anläggningar ska vara klara år 2015. Avfallshanteringen ska beaktas i alla skeden av samhällsplaneringsprocessen. Hög beredskap och kompetens för risk- och krishantering. Behandlings- och hanteringskapaciteten i avfallssystemen, inklusive förorenade massor ska vara säkrade.

## **Bilaga 6 - Riktlinjer och direktiv**

### **Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag**

#### **Allmänna utgångspunkter**

Detta dokument har antagits av kommunfullmäktige och utgör det samlade regelverket för Stadens ägarstyrning av bolagen. Av **Riktlinjerna** framgår med vilken ambitionsnivå och med vilken inriktning kommunfullmäktige vill styra stadens bolag. Av **Direktivet** framgår det formella regelverk som bolagen har att följa.

Dokumentet ska antas av respektive bolagsstämma i stadens direkt och indirekt helägda bolag. Det ankommer på bolagets styrelse och verkställande direktör att följa detta och övriga av staden utfärdade ägardirektiv.

Bolagen i staden har organiserats i en koncern med koncernbolag, moderbolag och dotterbolag. Staden - vars ägande utövas genom kommunfullmäktige - är endast direktägare av Göteborgs Stadshus AB, nedan benämnt Stadshus AB, som i sin tur äger moderbolagen, de interna bolagen samt stadens del av de regionala bolagen. Moderbolagen äger dotterbolag som i sin tur är ägare av dotterdotterbolag i en tydlig hierarkisk struktur.

Några av stadens bolag ägs tillsammans med andra kommuner och intressenter. Dessa riktlinjer och direktiv ska vara utgångspunkt för stadens ägarrepresentanter att tillämpas med ömsesidig respekt och i nära samverkan och dialog med övriga ägare. För de regionala bolagen finns särskilt utarbetade generella ägardirektiv.

Riktlinjerna ska möjliggöra en aktiv styrning av bolagen samt underlätta för staden att följa verksamheten. Syftet är att förbättra styrningen av stadens bolag så att den genomförs på ett ändamålsenligt och strukturerat sätt på alla nivåer.

#### **Riktlinjer för ägarstyrning**

Syftet med stadens ägande av bolag är att dessa tillsammans med stadens övriga verksamheter ska skapa nytta för staden och dess invånare samt medverka i utvecklingen av ett hållbart göteborgssamhälle. Koncernnytta och helhetssyn ska genomsyra bolagens verksamhet.

Det är därför naturligt att bolagsverksamheten samordnas med stadens övriga verksamheter så långt det är möjligt och lämpligt. Det enskilda bolaget ska i sin verksamhet samverka med stadens övriga nämnder och bolag i syfte att främja det som är mest ändamålsenligt utifrån ett hela staden perspektiv.

Ägarstyrningen över stadens bolag handlar ytterst om att medverka till att kommunfullmäktiges mål och riktlinjer genomförs. Det förutsätts ske genom en aktiv och närvarande dialog och ett konstruktivt och främjande arbetssätt, såväl mellan Stadshus AB och moderbolag som mellan moderbolag och dotterbolag. Ägardialogen ska ha sin utgångspunkt i möten där styrelse möter styrelse i syfte att stärka och tydliggöra den politiska styrningen av bolagen.

I uppdraget att företräda ägaren ligger också att vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och att stödja bolagen i genomförandet. I Stadshus AB:s och moderbolagens uppdrag ligger även att återföra väsentlig information till ägaren och att ta initiativ till ändrad inriktning i bolagens uppdrag.

Ägardialogerna ska ha god framförhållning, vara planerade och strukturerade med i förväg känd och utsänd dagordning med frågor och fördjupningsområden som ska behandlas.

I rollen som aktiv ägare ligger även att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagens mål och strategier, hur dessa överensstämmer med stadens övriga verksamheter samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelser och bolagsledningar.

Behovet av korrigerande åtgärder lämnas som förslag till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen bereder sådana ärenden inför kommunfullmäktige.

### **Direktiv för ägarstyrning**

Stadens direkt och indirekt ägda bolag är bundna av de kommunalrättsliga principerna som framgår av 2 kap. och 8 kap. 3c § kommunallagen, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag. Kommunens helägda och delägda bolag har inte som huvudsakligt syfte att generera vinst till ägaren, vilket ska framgå av bolagsordningen. Av bolagsordningen ska också framgå på vilken affärsmässig grund som verksamheten ska bedrivas om undantag finns.

Allmänhetens intresse av insyn i bolag i vilka staden har ett bestämmande inflytande tillgodoses genom att offentlighetsprincipen även gäller dessa (2 kap. 3 § offentlighets- och sekretesslagen).

Bolagen har tillkommit för att tillgodose stadens och dess invånares behov och utgör därför delar av den kommunala organisationen. Göteborgs Stad genom kommunfullmäktige är ägare av stadens bolag och i formell mening är det kommunfullmäktige som utövar ägarstyrningen över stadens bolag.

Detta sker genom att kommunfullmäktige utser styrelse och lekmannarevisorer, fastställer riktlinjer och direktiv för ägarstyrning, fastställer bolagsordning samt fastställer ägardirektiv för det enskilda bolaget. Det specifika ägardirektivet för respektive bolag syftar till att tydliggöra ändamålet och ägarens förväntan på bolaget.

Kommunfullmäktige ska även - på förslag av kommunstyrelsen - besluta om nödvändiga åtgärder hos bolag som agerat i strid med det fastställda kommunala ändamålet eller bedrivit verksamhet utanför ramen för de kommunala befogenheterna.

Kommunfullmäktigeledamot har rätt att närvara vid bolagsstämmor i direkt och indirekt helägda bolag samt har rätt att, inom ramen för den upplysningsplikt som åligger bolagsstyrelsen och VD, ställa frågor.

Stadshus AB har av kommunfullmäktige uppdragits att svara för ägarstyrningen med utgångspunkt i fastställt ägardirektiv.

### ***Frågor av principiell beskaffenhet***

Vid frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, där kommunfullmäktige ska ta ställning enligt 3 kap. 17 § kommunallagen, är det styrelsen i det berörda bolaget som ska se till att så sker. Stadshus AB ska följa om bolagen gör sådan framställan.

Kommunfullmäktige ansvarar för att det fastställda ändamålet och de kommunala befogenheterna, som utgör ram för verksamheten, anges i bolagsordningen samt att det i bolagsordningen anges att kommunfullmäktige ska ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Ärenden av denna beskaffenhet ska i god tid underställas kommunfullmäktige för ställningstagande och varje ärende ska prövas och värderas av bolagets styrelse innan ärendet går vidare till kommunfullmäktige för ställningstagande. Om tveksamhet uppstår huruvida frågan är av sådan beskaffenhet att kommunfullmäktiges ställningstagande ska inhämtas, ska Stadshus AB tillfrågas. Stadshus AB ska ges tillfälle att yttra sig innan ärendet formellt bereds hos kommunstyrelsen.

### ***Delägda bolag***

När det gäller av staden delägda bolag ska, med beaktande av 3 kap. 18 § kommunallagen, så långt möjligt stadens inflytande som delägare säkerställas i aktieägaravtal och ägardirektiv. Formerna för hur ägandet ska utövas och hur ägardialogen ska genomföras med de delägda bolagen ska regleras i respektive aktieägaravtal (eller motsvarande) för bolaget.

### ***Uppsiktsplikten***

Av 6 kap. 1 § kommunallagen framgår att kommunstyrelsen har ett ansvar att fortlöpande följa stadens verksamhet. Detta innebär att kommunstyrelsen ska ha en överblick och kontroll över bolagens verksamhet, den s.k. uppsiktsplikten enligt kommunstyrelsens reglemente. Kommunstyrelsen har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet.

Bolaget ska lämna kommunstyrelsen den information om verksamheten som begärs såvida informationen inte omfattas av sekretess. I den händelse informationen om verksamheten är sekretessbelagd måste alternativa sätt att överlämna informationen övervägas.

Bolaget är skyldigt att följa av kommunstyrelsen beslutade regler avseende struktur och tidplan för planerings- budget- och uppföljningsprocessen. Särskilt ska beaktas Stadshus AB:s ansvar att överföra strategisk information till kommunstyrelsen.

### ***Revision***

Stadsrevisionen är kommunfullmäktiges organ för granskning av all verksamhet i staden, vilket inkluderar bolagen. Enligt 9 kap. 9 § kommunallagen genomför lekmannarevisorn granskningen. Av 3 kap. 17 § kommunallagen följer att kommunfullmäktige ska utse lekmannarevisorer. Lekmannarevisorns uppgifter framgår av 10 kap. aktiebolagslagen (ABL). Lekmannarevisorn ska årligen lämna granskningsrapport till bolagsstämman och kommunfullmäktige.

Bolagets lekmannarevisorer ska årligen i sin granskningsrapport yttra sig om bolagets verksamhet bedrivits i enlighet med ändamålet i bolagsordning och ägardirektiv, liksom de kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten.

Bolagets auktoriserade revisorer utses på bolagsstämman. De auktoriserade revisorerna ska i den utsträckning som följer av god revisionssed granska räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Bolagsstämman får ge revisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordning eller god revisorssed inklusive god revisionssed.

Det åligger bolaget att till Stadsrevisionen tidigt anmäla misstankar om allvarigare oegentligheter inom bolagets verksamhet.

### **Arbetsgivarfrågor**

Bolaget ska som arbetsgivare följa Göteborgs Stads personalpolitiska inriktning samt utvecklingen inom området. Bolaget ska samråda med Stadshus AB inför viktigare beslut i arbetsgivarfrågor av principiell strategisk betydelse. Stadshus AB ska säkerställa att väsentlig information i arbetsgivarfrågor återförs till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

### **Generella skyldigheter för bolagen**

- Bolaget ska följa av kommunfullmäktige beslutad budget, av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutade policys, riktlinjer och regler. Styrelsen ska därutöver vid behov anta egna anvisningar för bolaget. Bolaget ska även följa Institutet mot mutors "Kod om gåvor, belöningar och andra förmåner i näringslivet".
- Bolaget ska följa Göteborgs Stads riktlinjer för arbetet med intern kontroll.
- Det åligger bolaget att utan dröjsmål se till att styrelsehandlingar, protokoll och beslut samt övriga av staden begärda handlingar kommer kommunstyrelsen och Stadshus AB tillhanda. Samtliga dagordningar, handlingar och protokoll i bolagets styrelse ska finnas tillgängliga på stadens hemsida.
- Bolagets styrelse ska årligen i förvaltningsberättelsen, utöver vad aktiebolagslagen stadgar, redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats utifrån det i bolagsordningen och ägardirektivet angivna ändamålet. Uttalandet ska vara så utformat att det kan läggas till grund för lekmanarevisorernas granskning liksom för kommunstyrelsens uppsikt och beslut enligt 6 kap. 1 och 1 a §§ kommunallagen.
- Bolagsstyrelsens ansvar för organisation och arbetsfördelning dels inom bolagsstyrelsen, dels mellan bolagsstyrelse och verkställande direktör framgår av 8 kap. aktiebolagslagen.
- I enlighet med Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag (SKL 2006) ska styrelsen årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om bolagsstyrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas ska bolagsstyrelsen åtgärda bristerna. Utvärderingen ska protokollföras och tillställas Stadshus AB, som i sin tur på övergripande nivå ska informera kommunstyrelsen om sina iakttagelser.
- Bolagsstyrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöter och suppleanter ska närvara.
- Bolaget ska årligen upprätta och anta en arbetsordning för styrelsens arbete jämte instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören samt instruktion avseende ekonomisk rapportering till styrelsen.
- Bolaget ska i förekommande fall årligen upprätta finansiella anvisningar.
- Bolagsstyrelsen ska samråda med kommunstyrelsen och stadsdirektören vid tillsättande av verkställande direktör i bolag enligt bilaga A.
- Bolagen ska använda de gemensamma IT-system som staden beslutat ska vara kommungemensamma. Göteborgs Stadshus AB styrelse kan besluta om avsteg från denna princip.
- Bolag och nämnder ska sträva efter att harmonisera villkoren gällande förmåner som knyts till anställningen.
- Tvister mellan direkt och indirekt helägda kommunala bolag samt mellan kommunal nämnd och helägt kommunalt bolag avgörs enligt särskild ordning, vilken framgår av



kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslutade delegation. Bolagen är skyldiga att följa denna ordning om inte annat följer av lag.

### **Arbetstagarrepresentation i styrelsen**

Lagen om styrelserepresentation för de privatanställda (1987:1245) gäller även av staden ägda bolag så länge dessa uppfyller kraven för lagens tillämpning. Lokal arbetstagarorganisation fattar beslut om inrättande av styrelserepresentation och bolagsstyrelsen ska skriftligen underrättas om sådant beslut.

Varje bolagsstyrelse bör söka en överrenskommelse med de lokala fackliga organisationerna innebärande att de fackliga organisationerna avstår från formella styrelseposter och istället ges möjlighet att närvara med yttranderätt och förslagsrätt vid sammanträden.

Kommunfullmäktige utser styrelseledamöter och suppleanter i stadens bolag. Om lokal arbetstagarorganisation fattar beslut om inrättande av styrelserepresentation kan bolaget begära undantag från lagen hos Nämnden för Styrelserepresentationsfrågor.

### **Övergripande ansvarsfördelning mellan olika nivåer i föreslagen bolagsstruktur**

Ägarrollen ska utövas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, Stadshus AB:s styrelse och moderbolagens styrelser i respektive kluster (Energi, Bostäder, Lokaler, Näringsliv, Turism-Kultur-Evenemang, Hamn och Kollektivtrafik).

Kommunstyrelsen svarar för löpande uppsikt över stadens samtliga bolag enligt särskilt utfärdade instruktioner.

Nedan redovisas i punktform ansvarsfördelningen mellan de olika nivåerna för stadens styrning av bolagen.

### **Kommunfullmäktige**

- Beslutar om bolagsordning.
- Beslutar om riktlinjer och direktiv för ägarstyrning av bolagen att antas på bolagsstämma som ägardirektiv.
- Beslutar om specifika ägardirektiv för bolag.
- Beslutar om budget för Staden och i förekommande fall om kapitaljusteringar för enskilda bolag.
- Beslutar på förslag av kommunstyrelsen om nödvändiga åtgärder hos bolag som agerat i strid med det fastställda kommunala ändamålet eller utanför de kommunala befogenheterna.
- Utser ledamöter och suppleanter i bolagsstyrelser samt lekmanrevisorer.
- Uppdrar åt revisorskollegiet att upphandla revisionstjänster åt stadens bolag.
- Tar ställning i frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt enligt 3 kap. 17 § kommunallagen. Exempel på frågor där kommunfullmäktiges ställningstagande ska inhämtas är (uppräkningsen är inte uttömmande):
  - Ändring av bolagsordningen, innebärande exempelvis ändring av ändamålet för bolagets verksamhet eller där det framgår att kommunfullmäktige beslutar
  - Ändring av aktiekapitalet

- Beslut om kapitaltillskott till bolag, som inte i särskild ordning delegerats till kommunstyrelsen eller Stadshus AB
- Fusion eller likvidering av bolag
- Förvärv, bildande eller avyttring av indirekt helägda bolag oavsett värde
- Förvärv eller avyttring av aktier eller andelar i delägda bolag, om kommunfullmäktiges godkännande är befogat med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art eller omständigheter i övrigt
- Bildandet av stiftelse
- Förvärv eller försäljning av fastighet av sådan omfattning att det påverkar bolagets långsiktiga ekonomi, oavsett om säljare/köpare är annat bolag i staden eller inte
- Strategiska investeringar som innebär ny inriktning för bolaget eller start av verksamhet inom nytt affärs- eller verksamhetsområde
- Beslut som väsentligt påverkar bolagets, koncernens eller stadens ekonomi eller medför annan risk (t.ex. större investeringar eller avyttringar).

### **Kommunstyrelsen**

- Svarar för löpande uppsikt över stadens bolag enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.
- Planerar och genomför minst en gång per år ägardialog med Stadshus AB med fokus på ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, analys och slutsatser från genomförda ägardialoger, viktiga policyfrågor samt övriga frågor av större vikt och principiell betydelse.
- Bereder och lämnar förslag i bolagsfrågor som ska underställas kommunfullmäktige för beslut enligt 3 kap. 17 § kommunallagen.
- Prövar årligen om den verksamhet som bedrivits av helägda och delägda bolag under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om styrelsen finner att så inte är fallet ska den lämna förslag till kommunfullmäktige om nödvändiga åtgärder.
- Beslutar på förslag av Stadshus AB om koncernens bokslutsdispositioner/vinstdispositioner i anslutning till årsbokslut.
- Utarbetar förslag till ägardirektiv för Stadshus AB samt bereder förslag om ägardirektiv för övriga bolag.
- Utser ombud till årsstämma/bolagsstämma i Stadshus AB och lämnar instruktion till ombudet.
- Tar initiativ i frågor av policykaraktär i syfte att samordna stadens verksamhet inkluderande bolagssektorn.
- Efter förslag från moderbolag godkänna att ledamöter utan partipolitisk beteckning ingår i bolagsstyrelse.
- Beslutar om vilka kriterier som ska ligga till grund för arvodesberedningens gruppindelning för styrelsearvoden.

- Fastställer lön och övriga förmåner för verkställande direktörer i bolag som framgår av bilaga A.

### **Stadshus AB**

- Svarar för det direkta formella ägandet av moderbolagen, stadens andel av de regionala bolagen, BoPlats Göteborg AB samt de interna bolagen.
- Svarar för ägarstyrningen av bolagen i koncernen med utgångspunkt i bolagens ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, av kommunfullmäktige beslutade särskilda inriktningsdokument och uppdrag, beslut fattade av kommunstyrelsen på delegation av kommunfullmäktige samt dessa Riktlinjer och direktiv för ägarstyrning.
- Planerar och genomför minst en gång per år ägardialog med moderbolagen och de interna bolagen med fokus på ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, affärsplan, större investeringar, väsentliga risker, viktiga policyfrågor samt frågor av större vikt som ska underställas kommunfullmäktige.
- Lämnar förslag till kommunstyrelsen om koncernens bokslutsdispositioner/vinstdispositioner i anslutning till årsbokslut.
- Utser ombud till årsstämma/bolagsstämma i moderbolagen, de regionala bolagen, BoPlats Göteborg AB samt de interna bolagen och lämnar instruktion till ombuden.
- Utarbetar förslag till ägardirektiv för moderbolag och interna bolag samt yttrar sig över förslag till ägardirektiv för dotterbolag, inför kommunfullmäktiges ställningstagande.
- Yttrar sig över ärenden som ska till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för ställningstagande enligt 3 kap. 17 § kommunallagen.
- Återför väsentlig och strategisk information från ägardialogerna till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.
- Upprättar koncernbokslut för bolagskoncernen samt lämnar uppföljningsrapporter på strategisk nivå med utgångspunkt i rapporteringen från moderbolagen, BoPlats Göteborg AB, de interna bolagen och de regionala bolagen.
- Svarar för det praktiska ägarstödet i relation till moderbolagen och de interna bolagen (kompetensutveckling för styrelser, vissa gemensamma funktioner och kompetenser, gemensamma riktlinjer etc.).
- Utövar stadens ägarroll i BoPlats Göteborg AB och de regionala bolagen, i nära samverkan med övriga ägare.
- Genomför ägardialog med BoPlats Göteborg AB och de regionala bolagen, i nära samverkan med övriga ägare.
- Utarbetar i samverkan med övriga delägare förslag till aktieägaravtal och ägardirektiv för BoPlats Göteborg AB och de regionala bolagen.
- Yttrar sig över förslag till aktieägaravtal och ägardirektiv för övriga delägda bolag, vilka ska fastställas av kommunfullmäktige.

## **Moderbolag**

- Svarar för det direkta formella ägandet av dotterbolagen.
- Svarar för ägarstyrningen av bolagen i koncernen med utgångspunkt i bolagens ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, av kommunfullmäktige beslutade särskilda inriktningsdokument och uppdrag, beslut fattade av kommunstyrelsen eller Stadshus AB på delegation av kommunfullmäktige samt dessa Riktlinjer och direktiv för ägarstyrning.
- Planerar och genomför minst en gång per år ägardialog med dotterbolagen med fokus på ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, affärsplan, större investeringar, väsentliga risker, viktiga policyfrågor samt frågor av större vikt som ska underställas kommunfullmäktige. För delägda bolag förutsätts detta ske i nära samverkan med övriga ägare.
- Utser ombud till årsstämma/bolagsstämma i dotterbolagen samt lämnar instruktion till ombudet.
- Rapportering till kommunstyrelsen, kommunfullmäktige respektive till Stadshus AB för samtliga dotterbolag i underkoncernen.
- Svarar för samverkan och samordning på strategisk nivå inom respektive underkoncern.
- Lämnar, för bolagen i underkoncernen, förslag till Stadshus AB om bolagens bokslutsdispositioner/vinstdispositioner i anslutning till årsbokslut. För underkoncernerna Näringsliv samt Turism, Kultur och Evenemang svarar Stadshus AB för detta.
- Upprättar efter kommunstyrelsens anvisningar koncernredovisning.
- Utarbetar förslag till ägardirektiv för helägda dotterbolag, som ska fastställas av kommunfullmäktige.
- Utarbetar i samverkan med övriga delägare förslag till aktieägaravtal och ägardirektiv för delägda bolag, som ska fastställas av kommunfullmäktige.
- Yttrar sig över ärenden som ska till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för ställningstagande enligt 3 kap. 17 § kommunallagen.
- Lämnar förslag till kommunstyrelsen om att godkänna att ledamöter utan partipolitisk beteckning ingår i bolagsstyrelse.

## **Dotterbolag**

- Medverkar i strategisk ägardialog och i den samverkan och samordning i övrigt som moderbolaget tar initiativ till.
- Svarar för genomförande av verksamheten med utgångspunkt i bolagsordning, ägardirektiv för bolaget, kommunfullmäktiges budget, riktlinjer och direktiv för ägarstyrning samt övriga ägardokument.
- Dotterbolag som i formell mening är moderbolag utser ombud till årsstämma/bolagsstämma i sina dotterbolag samt lämnar instruktion till ombudet.

Detta dokument har fastställts av kommunfullmäktige 2015-02-26, § 12, och ska antas på respektive bolagsstämma för att äga giltighet.

**Bolag för vilka samråd ska ske med kommunstyrelsen och stadsdirektören vid tillsättandet av verkställande direktör och där kommunstyrelsen fastställer lön och övriga förmåner för verkställande direktör.**

***Moderbolag i stadens koncern***

Göteborgs Stadshus AB

***Moderbolag i klustren***

Göteborg Energi AB

Förvaltnings AB Framtiden

Hantverks- och Industrihus i Göteborg AB (HIGAB)

Business Region Göteborg AB (BRG)

Göteborg & Co Kommunintressent AB

Göteborgs Hamn AB

Göteborgs Spårvägar AB

***Interna bolag***

Göteborgs Gatu AB

Göteborgs Stads Upphandlings AB

Försäkrings AB Göta Lejon

Kommunleasing i Göteborg AB (KLAB)

AB Gothenburg European Office

***Regionala bolag***

Renova AB

Gryaab AB

Göteborgsregionens Fritidshamnar AB (GREFAB)

***Dotterbolag***

Bostads AB Poseidon

Familjebostäder i Göteborg AB

Göteborgs Stads Bostads AB

Älvstranden Utveckling AB

Förvaltnings AB GöteborgsLokaler

Göteborgs Stads Parkerings AB

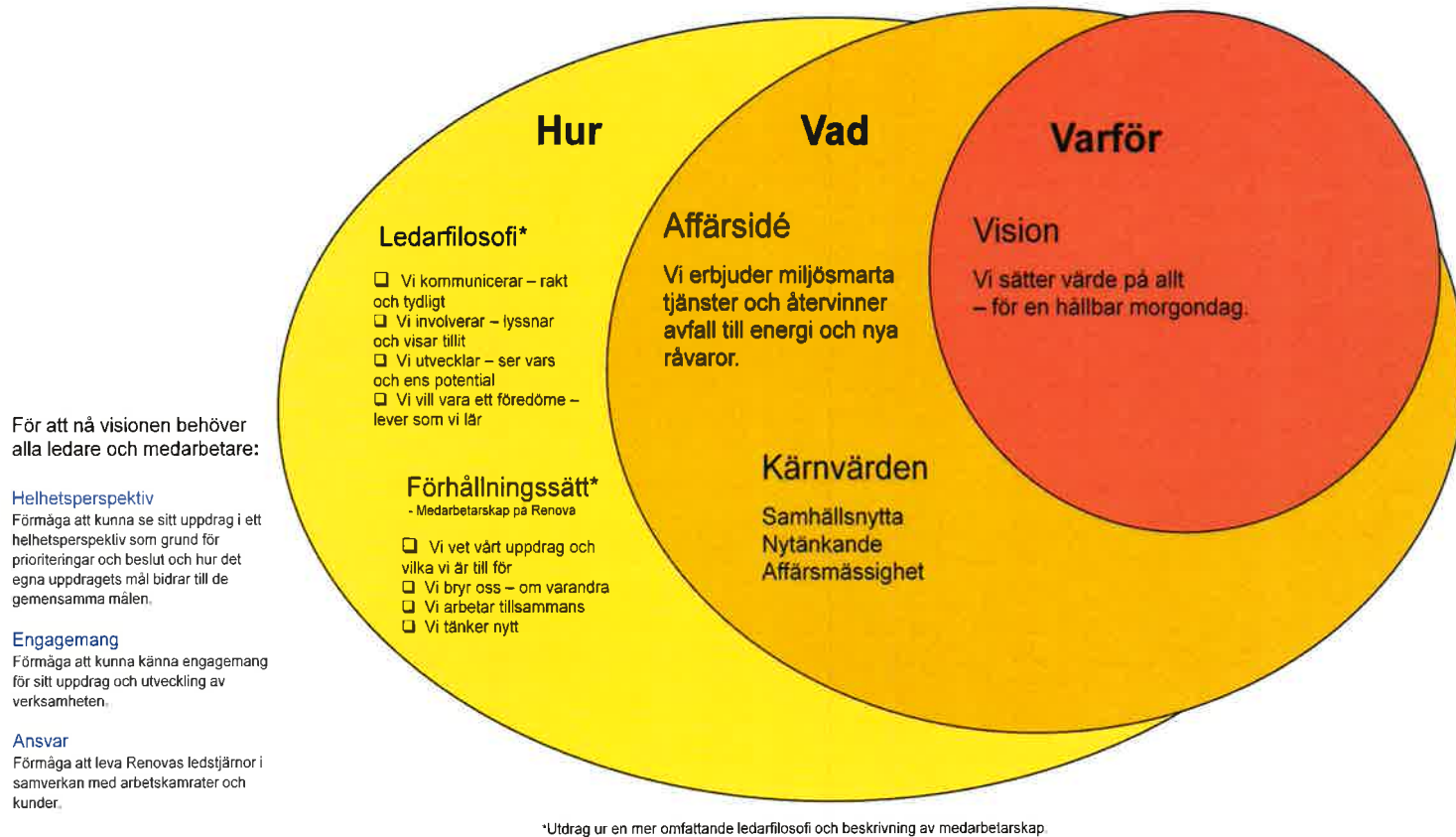
Göteborg & Co Träffpunkt AB

Got Event AB

Liseberg AB

Göteborgs Stadsteater AB

# Renovas Ledstjärnor



## Bilaga 8 - Exempel på politiska mål som påverkar samhället och branschen

	Mål	Referens
Klimat	Koldioxidutsläpp 2030 från vägtransporter inom Göteborgs geografiska område; minska minst 80% jämfört 2010.	GBG-klimatstrategiskt program, sep-2014
Förebyggande/ avfallsminimering	Hushållsavfall i Göteborg 2030, mängd per person minska minst 30% jämfört 2010	GBG-klimatstrategiskt program, sep-2014
	Förslag; Matavfall 2025; minska minst 30% jämfört 2017	Program avfallsfritt Europa, förslag, jul-2014
	Matavfall 2020; minska minst 20% jämfört 2010	Miljömålssystemet, etappmål, dec-2013
	Byggavfall 2020, uppstår mindre avfall/m <sup>2</sup> jämfört 2014	SWE program förebygga avfall, jan-2014
	Textilavfall från hushåll; kontinuerligt minska jämfört 2010	SWE program förebygga avfall, jan-2014
Återanvändning	Textilavfall 2020; återanvänds 40% av satt på marknaden	Miljömålssystemet, etappmål, dec-2013
	Förslag; Kommunalt avfall 2030, 70% förbereds för återanvändning eller materialåtervinning	Program avfallsfritt Europa, förslag, jul-2014
	Avfallet från hushåll och motsvarande från verksamheter 2020; minst 60% förbereds för återanvändning eller materialåtervinning	Miljömålssystemet, förslag etappmål, dec-2013
	Bygg/rivavfall 2020; minst 70vikt% förbereds för återanvändning eller materialåtervinning & annat materialutnyttjande	SWE avfallsplan, maj-2012
Materialåtervinning /producentansvar	Hushållsavfall 2020; minst halverat mängd producentansvarsmaterial i brännbart hushållsavfall	A2020, okt-2010
	Förslag; Förpackningsavfall 2030; "verklig" materialåtervinning 80% - varav plast 60%, trä 80%, papper/kartong, metall & glas 90%	Program avfallsfritt Europa, förslag, jul-2014
	Textilavfall 2020; materialåtervinns 25% av satt på marknaden	Miljömålssystemet, etappmål, dec-2013
Farligt avfall & WEEE	Hushållsavfall 2020; minst halverad mängd elektronikaavfall & farligt avfall i brännbara hushållsavfallet	A2020, okt-2010
Mat/biologiskt	Matavfall fr hushåll, storkök, butiker & restauranger 2018 (2020 för A2020); minst 50% sorteras ut och behandlas biologiskt så att växtnäring tas tillvara, där minst 40% behandlas så energi tas tillvara	SWE avfallsplan, maj-2012 (även del av A2020, okt-2010)
Energiåtervinning	3e handelsperioden 2013-2020; Anläggningar måste minska andel fossilt ursprung (idag ca 35%) för att inte drabbas av kostnadsökningar	Avfallsförbränning omfattas av EU:s system för utsläppshandel (ETS)
	BAT/BREF; Miljötillstånd ska ca2019 överensstämma med EU-klassad "bästa möjliga teknik"	EU Industriutsläppsdirektiv (IED), jun-2013
Deponi	Förslag; Fullständigt förbud deponering 2030 av återvinningsbart avfall	Program avfallsfritt Europa, förslag, jul-2014



2015-10-14

Vår ref: Ingrid Näsström

Till Renovas styrelse

## **Förslag till Budget 2016**

Bifogad handling är ett förslag till 2016 års budget för Renovakoncernen.

### **Förslag till beslut**

Styrelsen föreslås besluta:

att godkänna förslag till budget 2016 för Renovakoncernen.

Göteborg 2015-10-14

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Ingrid Näsström".

Ingrid Näsström  
VD



# Budget 2016

2015-10-22



# Budget 2016

- Inför budgetarbetet var givna förutsättningar enligt nedan
- Resultatmålen för koncernen är storleksordningen landar runt ca 50 Mkr
- Renova AB resultatmål på 15 Mkr + / - 5 Mkr
- AOÅ resultatmål i nivå med prognosen 2015
- AOL resultatmål +/- 0 eller mer
- Effektivitetskrav på staberna är 5 % (lägsta av budget o prognos maj)
- Ktrab skall budgeteras in i EOS inför 2016
- Inga omställningskostnader hanteras i MB för 2016
- Åtgärdspaketet skall ha slagit igenom i budget 2016

# Budget 2016

- Betydligt lägre energiintäkter (25 mkr – 17 mkr lägre än budget/prognos) – marginaleffekt
- Utsläppsrätter – ca 6 Mkr i koncernen – budgeterat som intäkt och kostnad
- Åtgärdspaketet har slagit igenom – personalkostnaderna minskar
  - Kostnaderna i staberna minskar
- Samma principer som tidigare år – undantag reparation Sävenäs
  - En ökad kostnad för kostnaderna 2016
  - Korrigering av intäkter internt mellan AOÅ och AOL – påverkar ca 4 mkr i resultatet till AOL:s fördel
- Avskrivningar för övervärde av fastigheten i Rödingen är ej inkluderade i siffrorna (ca 1,5 mkr)
- Koncernen budgeterar med en amortering på 50 mkr
- Siffrorna är redovisade brutto – vilket innebär att interna poster ingår



# Budget 2016

## Budgetens delar

- Mängdbudget
- Intäktsbudget
- Kundbudget
- Energibudget
- Investeringsbudget (5 år)
- Driftskostnadsbudget
- Fordonsbudget
- Personalbudget
- IT-budget
- Delta-/Projektbudget

Intäktsbudget

Kostnadsbudget

## Budgetförslag för 2016 för respektive del i koncernen

Område	BU2016	BU2015	Förändring
• Renova koncernen	• 40 287	• 31 500	• 8 787
• Renova AB	• 5 497	• 13 255	• -7 758
• Renova Miljö AB	• 34 790	• 18 265	• 16 527
• AO Återvinning	• 33 905	• 46 421	• -12 516
• AO Logistik	• 885	• -28 156	• 29 041

## Renova koncernen

	Budget 2016	Budget 2015	Prognos 3 2015
Värmeintäkter	174 935	181 667	180 623
Elintäkter	45 939	64 514	57 367
Försäljningsintäkter	958 331	925 905	957 883
Övriga intäkter	51 660	64 735	68 472
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>1 230 865</b>	<b>1 236 821</b>	<b>1 264 345</b>
Interna intäker	138 196	166 013	165 841
<b>Summa interna intäker</b>	<b>138 196</b>	<b>166 013</b>	<b>165 841</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>1 369 061</b>	<b>1 402 834</b>	<b>1 430 186</b>
Material och främmande arbeten	-213 952	-198 386	-216 879
Driftskostnader	-296 440	-279 596	-291 093
Övriga kostnader	-76 087	-94 031	-100 570
Kostnad arbetskraft	-420 127	-442 900	-440 022
<b>Summa externa kostnader</b>	<b>-1 006 606</b>	<b>-1 014 913</b>	<b>-1 048 564</b>
Interna kostnader	-138 223	-166 427	-165 919
<b>Summa interna kostnader</b>	<b>-138 223</b>	<b>-166 427</b>	<b>-165 919</b>
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 144 829</b>	<b>-1 181 340</b>	<b>-1 214 483</b>
Avskrivningar	-161 785	-164 808	-162 575
Poster av engångskaraktär mm			
Finansnetto	-22 160	-25 186	-22 073
<b>Årets resultat före bokslutsdispositioner</b>	<b>40 287</b>	<b>31 500</b>	<b>31 055</b>

# Moderbolag

- Energiintäkter
  - Priser enligt Gbg Energi. Mycket lägre elintäkter år 2016. Stor påverkan av tidigare säkrade priser. Turbinrevision (6 veckor) år 2016 som påverkar elintäkterna.
- Material och främmande arbeten
  - Kraftigt sänkta kostnader för lejda fordon ca + 6 mkr. Lägre kostnader är budgeterade för omlastning, transporter av omlastning, restprodukter samt ÅVC-material.
  - Ökade kostnader för behandling från Renova Miljö med ca 4 mkr
- Driftskostnader
  - Högre kostnader för pga utsläppsrätter om ca 2 mkr. Dessutom högre kostnader för egenförbrukad el pga att turbin revision och att koncernen då måste köpa el för egenförbrukning.
  - Reservdelar och förbrukningsmaterial är höjt med 2 mkr för förbränning p g a större reparationsinsatser i samband med turbinrevisionen. Principförändring av reparationskostnaderna påverkar även kostnaderna negativt under 2016.
- Övriga kostnader
  - Minskar på ett flertal poster. Försäkringar, inhyrd personal, projektkostnader



**Renova AB**

	Budget 2016	Budget 2015	Prognos 3 2015
Värmeintäkter	50 550	52 274	51 318
Elintäkter	13 164	18 637	15 331
Försäljningsintäkter	225 951	222 951	224 249
Övriga intäkter	45 019	55 799	60 087
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>334 684</b>	<b>349 661</b>	<b>350 985</b>
Interna intäker	2 391	2 355	2 355
<b>Summa interna intäker</b>	<b>2 391</b>	<b>2 355</b>	<b>2 355</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>337 075</b>	<b>352 016</b>	<b>353 340</b>
Material och främmande arbeten	-84 804	-78 222	-87 629
Driftskostnader	-64 507	-56 987	-60 227
Övriga kostnader	-24 565	-38 003	-43 981
Kostnad arbetskraft	-86 198	-91 001	-92 059
<b>Summa externa kostnader</b>	<b>-260 074</b>	<b>-264 213</b>	<b>-283 896</b>
Interna kostnader	-2 366	-2 354	-2 355
<b>Summa interna kostnader</b>	<b>-2 366</b>	<b>-2 354</b>	<b>-2 355</b>
<b>Summa kostnader</b>	<b>-262 440</b>	<b>-266 567</b>	<b>-286 251</b>
Avskrivningar	-62 047	-66 181	-65 949
Poster av engångskaraktär mm			
Finansnetto	-7 091	-6 013	-8 300
<b>Årets resultat före bokslutsdispositioner</b>	<b>5 497</b>	<b>13 255</b>	<b>-7 160</b>



**Renova Miljö AB inkl. KTRAB**

	Budget 2016	Budget 2015	Prognos 3 2015
Värmeintäkter	124 385	129 393	129 305
Elintäkter	32 775	45 877	42 036
Försäljningsintäkter	732 380	702 955	733 634
Övriga intäkter	6 641	8 936	8 385
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>896 181</b>	<b>887 161</b>	<b>913 360</b>
Interna intäker	135 805	163 658	163 486
<b>Summa interna intäker</b>	<b>135 805</b>	<b>163 658</b>	<b>163 486</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>1 031 986</b>	<b>1 050 819</b>	<b>1 076 846</b>
Material och främmande arbeten	-129 147	-120 164	-129 250
Driftskostnader	-231 933	-222 608	-230 866
Övriga kostnader	-51 522	-56 029	-56 589
Kostnad arbetskraft	-333 929	-351 883	-347 963
<b>Summa externa kostnader</b>	<b>-746 531</b>	<b>-750 684</b>	<b>-764 668</b>
Interna kostnader	-135 857	-164 071	-163 564
<b>Summa interna kostnader</b>	<b>-135 857</b>	<b>-164 071</b>	<b>-163 564</b>
<b>Summa kostnader</b>	<b>-882 388</b>	<b>-914 755</b>	<b>-928 232</b>
Avskrivningar	-99 737	-98 627	-96 626
Poster av engångskaraktär mm			
Finansnetto	-15 069	-19 173	-13 773
<b>Årets resultat före bokslutsdispositioner</b>	<b>34 792</b>	<b>18 265</b>	<b>38 215</b>

# AOÅ

- Energiintäkter och försäljningsintäkter
  - Kraftig minskning mot budget 2015 och årets prognos enligt tidigare förklaring
  - Övriga försäljningsintäkter ökar jämfört med budget 2015 och årets prognos. Det budgeteras för nya affärer på bl a förorenade massor. Ca 13 Mkr som bruttointäkt har omförts till AOL p g a av en korrigerig från intäkter i Ktrab, orsaken är att den anpassats till den princip som använts i Renova. Kompensation för utsläppsrätter har budgeterats som med en priskorrigerig mot kund. Budgeten har tagit hänsyn till lägre priser för bl a skrot och övriga material. Budgeten innehåller "prospects" på nya affärer med ca 8 Mkr.
- *Material och främmande arbeten*
  - Kostnaderna ökar med ca 5 mkr och beror till största delen på ökade kostnader för transporter samt kostnader hantering av större mängder avfall.
- *Driftskostnader*
  - Kostnaderna är i nivå med prognos för 2015. Kostnaderna ökar för el som måste köpas in under revisionen. Kostnaderna ökar fastigheterna ökar med ca 2 mkr. Kostnaderna minskar för nedfakturerade avskrivningar från Renova AB
- Övriga kostnader
  - Inget som avviker av större karaktär



## AO Återvinning inkl. KTRAB

	Budget 2016	Budget 2015	Prognos 3 2015
Värmeintäkter	124 385	129 393	129 305
Elintäkter	32 775	45 877	42 036
Försäljningsintäkter	246 027	212 944	243 607
Övriga intäkter	1 080	2 272	1 697
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>404 267</b>	<b>390 486</b>	<b>416 645</b>
Interna intäkter	61 513	62 054	62 323
<b>Summa interna intäkter</b>	<b>61 513</b>	<b>62 054</b>	<b>62 323</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>465 780</b>	<b>452 540</b>	<b>478 968</b>
Material och främmande arbeten	-55 260	-42 427	-49 211
Driftskostnader	-128 362	-114 796	-120 609
Övriga kostnader	-23 523	-24 462	-24 527
Kostnad arbetskraft	-87 270	-83 735	-85 054
<b>Summa externa kostnader</b>	<b>-294 415</b>	<b>-265 420</b>	<b>-279 401</b>
Interna kostnader	-37 738	-38 472	-38 804
<b>Summa interna kostnader</b>	<b>-37 738</b>	<b>-38 472</b>	<b>-38 804</b>
<b>Summa kostnader</b>	<b>-332 153</b>	<b>-303 892</b>	<b>-318 205</b>
Avskrivningar	-85 653	-84 927	-82 927
Poster av engångskaraktär mm			
Finansnetto	-14 069	-17 300	-13 000
<b>Årets resultat före bokslutsdispositioner</b>	<b>33 905</b>	<b>46 421</b>	<b>64 836</b>

# AOL

- **Försäljningsintäkter**
  - Budgeten är ökad med 12,8 Mkr för en korrigerings mot AOÅ. Budgeten innehåller prospects med drygt 5 mkr
  - Hänsyn är tagen till förlorade och vunna entreprenader i bl a Stenungsund och L/P/H. Detta tapp uppgår till ca 16 mkr.
- ***Material och främmande arbeten***
  - Kostnaderna minskar med ca 4 Mkr jämfört mot budget 2015 beroende på att lägre kostnader för reparationer av fordon förväntas. Delvis en nyare fordonsflotta.
- ***Driftskostnader***
  - Kostnaderna minskar generellt då effektivisering är budgeterad samt att nyare fordon skall generera lägre kostnader.
- **Övriga kostnader**
  - Dessa kostnader minskar tack vare lägre kostnader för IT, projekt, ledning, kommunikation mm
- **Personalkostnaderna**
  - Personalkostnaderna minskar på grund av tappade entreprenader och effekter av genomfört åtgärds paket (se särskilda nyckeltal runt personalutveckling)

## AO Logistik inkl. KTRAB

	Budget 2016	Budget 2015	Prognos 3 2015
Värmeintäkter	0	0	0
Elintäkter	0	0	0
Försäljningsintäkter	486 353	490 011	490 027
Övriga intäkter	5 561	6 664	6 688
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>491 914</b>	<b>496 675</b>	<b>496 715</b>
Interna intäkter	74 292	101 604	101 163
<b>Summa interna intäkter</b>	<b>74 292</b>	<b>101 604</b>	<b>101 163</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>566 206</b>	<b>598 279</b>	<b>597 878</b>
Material och främmande arbeten	-73 887	-77 737	-80 039
Driftskostnader	-103 572	-107 812	-110 257
Övriga kostnader	-27 999	-31 567	-32 062
Kostnad arbetskraft	-246 659	-268 148	-262 909
<b>Summa externa kostnader</b>	<b>-452 117</b>	<b>-485 263</b>	<b>-485 267</b>
Interna kostnader	-98 120	-125 600	-124 760
<b>Summa interna kostnader</b>	<b>-98 120</b>	<b>-125 600</b>	<b>-124 760</b>
<b>Summa kostnader</b>	<b>-550 237</b>	<b>-610 863</b>	<b>-610 027</b>
Avskrivningar	-14 084	-13 699	-13 699
Poster av engångskaraktär mm			
Finansnetto	-1 000	-1 873	-773
<b>Årets resultat före bokslutsdispositioner</b>	<b>885</b>	<b>-28 156</b>	<b>-26 621</b>

# Personalutveckling

# Personálnyckeltal

Enligt ÅR 2014 uppgick personalen i koncernen till 827

## Renova Koncernen - Förändring av sysselsättningsgraden 2015/2016 inkl KTRAB

Antal anställda	År2016	År2015	Diff
Renova AB	135,3	152,1	-16,8
AOÅ	143,9	141,4	2,5
AOL	482,3	508,8	-26,5
<b>S;a</b>	<b>761,5</b>	<b>802,3</b>	<b>-40,8</b>

Renova AB avses ansvar 1-3 / AOÅ avses ansvar 4 / AOL avses ansvar 7 (+ktrab)

Förändring Anställningsform	År2016	År2015	Diff
Tjänstemän	214,7	231,7	-17,0
Tjänstemän extraanställda	5,5	12,7	-7,2
Kollektiv	470,3	487,8	-17,5
Kollektiv extraanställda	71	70,1	0,9
<b>S;a</b>	<b>761,5</b>	<b>802,3</b>	<b>-40,8</b>



# Personálnyckeltal

## Sysselsättningsgrad per AO

Renova AB inkl KTRAB	År2016	År2015	Diff
Antal anställda	135,3	152,1	-16,8
varav tjänstemän	55	64	-9
varav tjänstemän extraanställda	2	4	-2
varav kollektiv	63,8	72,7	-8,9
varav kollektiv extraanställda	14,5	12	2,5
<b>S;a</b>	<b>135,3</b>	<b>152,1</b>	<b>-16,8</b>

AOÄ inkl KTRAB	År2016	År2015	Diff
Antal anställda	143,9	140,7	3,2
varav tjänstemän	55,3	54	1,3
varav tjänstemän extraanställda	0	1	-1
varav kollektiv	74,7	75,7	-1
varav kollektiv extraanställda	14	10	4
<b>S;a</b>	<b>144,9</b>	<b>140,7</b>	<b>3,2</b>

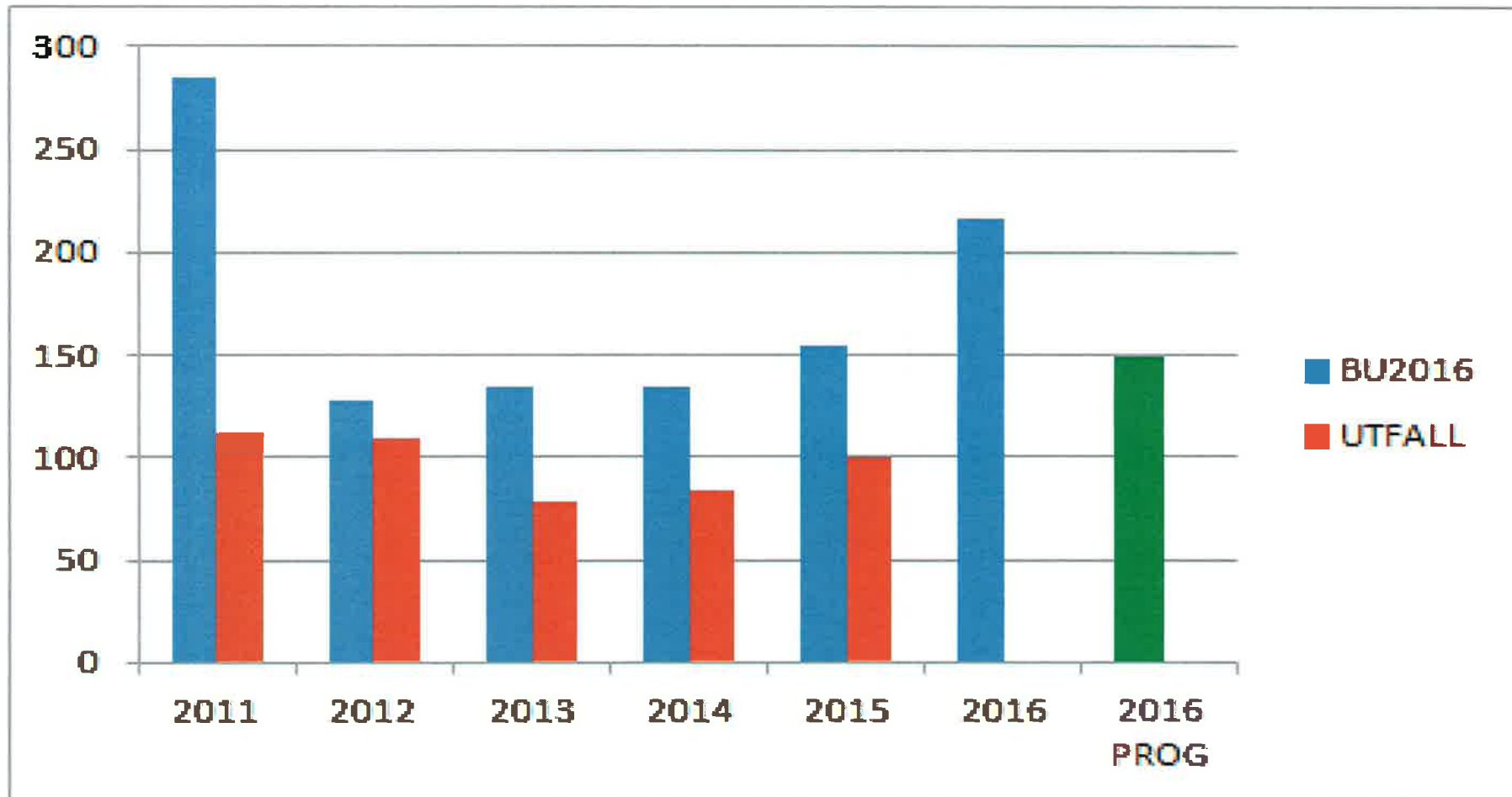
AOL inkl KTRAB	År2016	År2015	Diff
Antal anställda	482,3	508,9	-26,6
varav tjänstemän	104,5	113,7	-9,2
varav tjänstemän extraanställda	3,5	7	-3,5
varav kollektiv	331,8	340,1	-8,3
varav kollektiv extraanställda	42,5	48,1	-5,6
<b>S;a</b>	<b>482,3</b>	<b>508,9</b>	<b>-26,6</b>

<b>Sysselsättningsgrad Renova Koncernen</b>	<b>761,5</b>	<b>802,3</b>	<b>-40,8</b>
---	--------------	--------------	--------------





# Investeringsbudget 2016



## Investeringar för 2016 som är beslutade 2015

Investeringar för 2016 som behöver beslutas under 2015:	Belopp DB 2016	Belopp MB 2016
Investeringsgrupp: Energi (Turbin, Avp, VVX)		
Ny spänningregulator (måste beställas 2015)	1 050 000	450 000
Stor revision turbin & gen (måste beställas 2015)	12 600 000	5 400 000
Ny rotor spänningsmatare (måste beställas 2015)	3 850 000	1 650 000
Omtubning VK1 (måste beställas 2015)	5 600 000	2 400 000
Investeringsgrupp: Panna 1, Rökgasrening Linje 1		
Sänka murkant	12 000 000	0
Nya oljebrännare, inkl borttagning av giljotinspjäll	6 000 000	0
	<b>41 100 000</b>	<b>9 900 000</b>

# Investeringsbudget 2016 totalt koncernen

Varav strategiska investeringar:

Investeringsgrupp	Belopp DB 2016		Belopp MB 2016	
	2016	Belopp MB 2016	2016	Belopp MB 2016
Sävenäs anläggning övrig	6 886 500	2 308 500		
Bunker / Kranar / Våg / Tömningshall / Slagg	1 692 500	607 500		
Energi (Turbin, Avp, VVX)	24 325 000	10 425 000		
Panna 1, Rökgasrening Linje 1	29 450 000	-		
Panna 4, Rökgasrening Linje 2	15 662 500	37 500		
Panna 5, Rökgasrening Linje 3	-	18 700 000		
Panna 7, Rökgasrening Linje 7	5 550 000	-		
Process, Optimering, Gemensamma system	4 290 000	1 410 000		
Vattenrening Linje 1, 2, 3, Totalavsaltning	4 920 000	2 165 000		
Sävenäs Förbehandlingen	4 025 000	-		
<b>Summa Sävenäs</b>	<b>96 801 500</b>	<b>35 653 500</b>		
Marieholm - biologisk behandling slurry/jordframställning	300 000	10 540 000		10 000 000
Lerum Omlastning	-	140 000		
Möndal Omlastning	-	215 000		
Öckerö Omlastning	-	25 000		
Styrsö Skäret omlastning	-	25 000		
Högsbo Omlastning	-	350 000		
Högsbo sortering	3 145 000	45 000		
Kläpp	3 250 000	8 700 000		5 500 000
Elektronikåtervinningen/Farligt Avfall/Batterisortering	1 950 000	-		
Fläskebo	14 695 000	-	11 000 000	
Kärr	700 000	-		
Munkgårde omlastning/sortering	9 895 000	3 585 000	9 895 000	3 585 000
Rödingen	500 000	-		
Skräppekärr	5290000	0		
Tagene Deponi/Sortering/Omlastning	2 580 000	100 000		
<b>Övriga anläggningar summa:</b>	<b>42 305 000</b>	<b>23 725 000</b>		
<b>Summa</b>	<b>139 106 500</b>	<b>59 378 500</b>	<b>198 485 000</b>	<b>20 895 000</b>
		<b>6 720 000</b>		
<b>Övriga investeringar i fastigheter och IT och AOL</b>	<b>11 132</b>			
<b>Summa</b>	<b>150 238 500</b>	<b>66 098 500</b>		



# Specifikation över strategiska investeringar budget 2016

Varav strategiska investeringar:	Belopp DB 2016	Belopp MB 2016
Marieholm - Torrötningsanläggning		10 000 000
Kläpp - Ny ÅVC	-	3 000 000
Kläpp - Omlastningsstation	-	2 500 000
Fläskebo - Ny cell	6 000 000	-
Fläskebo - Slamavvattningsanläggning	5 000 000	-
Munkgärde omlastning/sortering - Ytan för trä div. asfaltering,fack,mur	1 150 000	-
Munkgärde omlastning/sortering - Oljeavskiljare,personalutrymme,indragning av vatten	3 000 000	-
Munkgärde omlastning/sortering - Skalskydd:grind,staket,kamera.el/belysningsmaster	675 000	675 000
Munkgärde omlastning/sortering - Ny hjullastare	750 000	750 000
Munkgärde omlastning/sortering - Hantering matavfall	-	500 000
Munkgärde omlastning/sortering - Legoblock	500 000	-
Munkgärde omlastning/sortering - Terminal 2 st	40 000	40 000
Munkgärde omlastning/sortering - Asfaltering/justering	3 780 000	1 620 000
<b>Summa</b>	<b>20 895 000</b>	<b>19 085 000</b>



# Budget 2016

## Sammanfattande status koncernens budget

- Intäktssidan är högre än budget 2015 men i nivå med prognos 2016
  - Energiintäkterna betydligt lägre än budget 2015 och årets prognos
  - Övriga intäkter ligger under prognos 2015 på grund av reavinst 2015 samt lägre utfakturerade kostnader för bl a avskrivningar
- Åtgärdspaketet har slagit igenom i budgeten 2016
  - Påverkan på AOL och moderbolag
- Utsläppsrätter är budgeterade som både kostnad och intäkt
- Lägre utfakturerat management fee för 2016
- AOL har lagt en prospectsbudget (marginal) på ca 5 mkr
- Investeringarnas nivå får inte äventyra lönsamheten eller kassaflödet



Kostnadsandel av intäkter	Budget 2016	Budget 2015	Förändring
Renova koncernen	97,1%	97,6%	-0,5%
<b>Renova AB</b>	<b>98,4%</b>	<b>96,2%</b>	<b>2,1%</b>
<b>Renova Miljö AB inkl. KTRAB</b>	<b>96,6%</b>	<b>98,3%</b>	<b>-1,6%</b>
AO Återvinning inkl. KTRAB	92,7%	89,7%	3,0%
AO Logistik inkl. KTRAB	99,8%	104,7%	-4,9%

Årets resultat före bokslutsdispositioner	Budget 2016	Budget 2015	Förändring
<b>Renova koncernen</b>	<b>40 287</b>	<b>31 471</b>	<b>8 816</b>
Renova AB	5 497	13 255	-7 758
<b>Renova Miljö AB inkl. KTRAB</b>	<b>34 792</b>	<b>18 265</b>	<b>16 527</b>
AO Återvinning inkl. KTRAB	33 905	46 421	-12 516
AO Logistik inkl. KTRAB	885	-28 156	29 041

Till Styrelsen

**Sammanträdesdagar 2016 för AU och Styrelse i Renova AB samt Renova Miljö AB**


Bifogat finns förslag till sammanträdesdagar, strategidagar, årsstämmor m m under 2016 för AU och Styrelse i Renova AB samt Renova Miljö AB.

**Förslag till beslut**

Styrelsen föreslås besluta:

**att** godkänna förslag på datum/tider för sammanträdesdagar m m under 2016 för AU och Styrelse i Renova AB samt Renova Miljö AB.

Göteborg 2015-10-14



Ingrid Näsström  
VD

## Sammanträdesdagar 2016 för AU och Styrelse i Renova AB samt Renova Miljö AB

### Vårterminen

Datum för möte	Tid	Typ av möte	Tema samt huvudärenden
2016-02-03	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-02-11	9-12	Styrelsemöte i Renova AB samt Renova Miljö AB	<b>TEMA: EKONOMI</b> Årsrapport (Rappet), Årsredovisning Styrelsens analys
2016-03-03	ca 9-15	Årsstämmor samt Konstituerande styrelsemöten i Renova AB, Renova Miljö AB, KTRAB samt Rödingen Fastighets AB	
2016-04-19	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-04-26	9-12	Styrelsemöte i Renova AB samt Renova Miljö AB	<b>TEMA: HÅLLBARHET - EKOLOGISK &amp; SOCIAL</b> Uppföljningsrapport 1 (Rappet)
2016-05-17	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-05-26	heldag	Strategidag (inkl. styrelsemöte) Styrelse + Koncernledningens strategigrupp	<b>TEMA: MARKNAD/OMVÄRLD</b> Inriktningsdokument 2016-2018



## Sammanträdesdagar 2016 för AU och Styrelse i Renova AB samt Renova Miljö AB

### Höstterminen

Datum för möte	Tid	Typ av möte	Tema samt huvudärenden
2016-09-21	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-09-27	9-12	Styrelsemöte i Renova AB samt Renova Miljö AB	<b>TEMA: PRODUKTION/UTVECKLING</b> Uppföljningsrapport 2 (Rappet), Styrelsens analys
2016-10-18	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-10-27--28	konferens	Strategidag (inkl. styrelsemöte) Styrelse + Koncernledningens strategigrupp	<b>TEMA: AFFÄRSPLAN &amp; BUDGET</b> Affärsplan 2017-2019, Budget 2017, Investeringsuppföljning
2016-11-16	9-12	AU i Renova AB samt Renova Miljö AB	
2016-11-24	9-12	Styrelsemöte i Renova AB samt Renova Miljö AB	<b>TEMA: UTVÄRDERING &amp; RISKBEDÖMNING</b> Uppföljningsrapport 3 (Rappet), Intern kontrollplan 2016, Delegationsförteckning, Riskbedömning, Utvärdering styrelsens och VDs arbete