

STRATEGINOTAT

2024 – 2028

GLØR IKS og GLØR Partner AS



Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	3
2	Innledning	4
2.1	<i>Prosess og format</i>	4
2.2	<i>Om GLØR</i>	5
2.3	<i>Strategisk bakgrunn</i>	7
2.4	<i>Innhold</i>	10
3	Ekstern analyse.	11
3.1.	<i>Samfunnsutvikling og forventninger til avfallsbransjen.</i>	11
3.2.	<i>Bransjeutvikling</i>	12
3.3.	<i>Utviklingen i avfallsmengder og håndteringen av dette.</i>	13
3.4.	<i>Digitalisering og Kunstig Intelligens</i>	18
3.5.	<i>Næringsmarkedet</i>	19
3.6.	<i>Kunder og kundetilfredshet</i>	19
3.7.	<i>Regulering.</i>	21
3.8.	<i>Risiko for brann</i>	23
3.9.	<i>Andre interessenter og samarbeidspartnere.</i>	25
4	Intern analyse	26
4.1	<i>Kompetanse og motivasjon</i>	27
4.2	<i>Arbeidsmiljø</i>	29
4.3	<i>Effektivitet.</i>	29
4.4	<i>IT.</i>	30
4.5	<i>Anlegg og tjenester</i>	31
5	GLØR sitt forretningsgrunnlag	32
5.1	<i>Visjon</i>	32
5.2	<i>Forretningside</i>	32
5.3	<i>GLØR sine kjerneverdier</i>	34
5.4	<i>GLØR sine hovedmål</i>	35

1 Sammendrag

Dette strategidokumentet har to formål. I kapittel 3 og 4 gjøres en grundig analyse av vår virksomhet med fokus på bærekraft og FNs bærekraftsmål som en viktig strategisk bakgrunn. I kapittel 5 beskrives veien videre for GLØR de neste fem årene. Vi ønsker å bidra til en positiv samfunnsutvikling gjennom bærekraftig avfallshåndtering, og dette strategidokumentet er ment å vise vår vurdering av hvordan GLØR kommer seg dit.

Vår eksterne analyse gjør en gjennomgang av samfunnsutviklingen vi har vært gjennom, og hva vi tror kommer. Vi er klare over de økende forventningene til avfallsbransjen, og GLØR er godt posisjonert for å møte disse kravene. Videre ser vi på bransjeutviklingen og utfordringer knyttet til avfallsmengder og håndtering. Vi vurderer også mulighetene for å utnytte digitalisering og Kunstig Intelligens for mer effektiv avfallshåndtering. Vi vurderer næringsmarkedet og husholdningsmarkedet, og våre kunders behov og tilfredshet. Vi analyserer relevant regulering, både ny og kommende. Andre utfordringer, som brannrisiko, er også adressert.

Den interne analysen forsøker å belyse GLØRs indre styrker og svakheter. Vi jobber for økt kompetanse, motivasjon og et positivt arbeidsmiljø, da vi mener det er sentrale faktorer som bidrar til vår effektivitet og vellykkede drift. Vi er opptatte av at IT, anlegg og tjenester skal være tilrettelagt slik at de støtter opp under våre mål og oppgaver på en effektiv måte.

Kapittel 5 beskriver GLØRs forretningsgrunnlag, og inkluderer vår visjon, forretningsidé, kjerneverdier og hovedmål. Vi mener alle disse delene av vår forretning gjenspeiler vårt engasjement for bærekraftig utvikling, og viser vårt klare ønske om å bidra i samfunnet.

2 Innledning

2.1 Prosess og format

Denne strategiprosessen ble startet opp på ansattsamling september 2022, og den avsluttes med vedtak i representantskapet desember 2023. Hovedarbeidet er gjort vinteren 2022/2023.

Målsettingen med strategiprosessen er å sikre involvering fra de ansatte og ledelsen i GLØR, slik at det er eierskap og forankring hos de som skal gjennomføre planen i etterkant. Det håndfaste resultatet av prosessen er den nedfelte strategiplanen som legges frem til beslutning i representantskapet i desember 2023.

Strategiprosessen ble gjennomført av en arbeidsgruppe, bestående av hovedtillitsvalgt og ledergruppen i GLØR med styreleder som pådriver. De forberedte og gjennomførte diskusjoner omkring utvalgte tema med både medarbeiderne, administrasjonen, styret og representantskapet. Vurderingene og konklusjonene fra disse diskusjonene er oppsummert i planen.

Involvering, deltagelse og påvirkning av egen arbeidsplass og oppgaver er en viktig måte GLØR arbeider på. Dette arbeidet vil vi fortsette med. Kompetente og motiverte medarbeidere er det som setter oss i stand til å utøve rollen vi har, og å nå de målsettingene som GLØR har.

Derfor er strategien laget "av oss – for oss".

2.2 Om GLØR

GLØR er et interkommunalt renovasjonsselskap som er eid av de tre kommunene Lillehammer, Øyer og Gausdal. De tre kommunene har et godt og tydelig eierskap i GLØR. Å videreføre og forsterke selskapets posisjon som en miljøpådriver lokalt og regionalt, har bred forankring hos eierne.

GLØR sin virksomhet er formelt organisert i tre selskaper:

- Morselskapet GLØR IKS
- Datterselskapet GLØR Partner AS
- Det deleide Mjøsanlegget AS.

For å ivareta de regulatoriske rammebetingelser er det etablert avtaler og rapporteringsstrukturer som sikrer at enerettsregelverket og konkurranse-loven ivaretas.

Operativt er GLØR IKS og GLØR Partner AS fullt integrert i samme organisasjon, og under samme ledelse. Det betyr at avfallshåndteringen totalt sett håndteres av en og samme organisasjon og med to markedsutløp:

- husholdningsmarkedet, inkludert fritidsbeboere
- næringslivsmarkedet

De to markedsutløp har ulike karakteristikk, men innhenting er basert på samdrift. Samdrift er en viktig og bærende forutsetning for GLØR sin drift da dette sikrer at vi får en effektiv drift, til det beste for innbyggere og markedet for øvrig. En sterk posisjon i næringsmarkedet er viktig for at GLØR skal nå sine mål. Derfor gjelder denne strategien begge GLØRs markedsutløp. De to markedene er ulike ved at avfallshåndtering i husholdningsmarkedet er en kommunal oppgave hvor GLØR er tildelt enerett, mens det i næringslivsmarkedet er full konkurranse og hvor GLØR konkurrerer om hver avtale.

GLØR driver innsamling av avfall, drift og gjenvinningsstasjoner med eget materiell og ansatte og har per i dag anlegg for mottak og behandling av alle typer av ordinært avfall, og gjennom dette opparbeidet kompetanse i hele fagområdet.

I tillegg til anleggsstrukturen har GLØR også faglig kompetanse innen markedsføring/salg, rådgivingstjeneste, spesialkompetanse på miljøsanering og håndtering av farlig avfall. GLØR behersker i dag hele verdikjeden fra kundeinformasjon, markedsføring, inntransport, mottak, behandling og også nedstrømsaktivitet (sortering og forberedelse til gjenvinning).

Mjøsanlegget AS er et felleseiet selskap av de fem renovasjonsselskapene på innlandet, Sirkula, Horisont, SØIR, MGR og GLØR. Mjøsanlegget håndterer matavfall for hele regionen fra Nordre Land i vest til Trysil i øst, fra Nord Fron i nord til Stange og Østre Toten i sør. Dette gjør det til et av de større slike anlegg i Norge. Mjøsanlegget er lokalisert sammen med GLØR på Roverudmyra.

I forlengelsen av anlegget har GLØR investert i, og satt i drift et oppgraderingsanlegg for biogass til biodrivstoffgass. Dette er GLØR sin investering og GLØR sitt ansvar alene.

Stiftelsen "Etterbruksfond for Roverudmyra deponi" har en kapitalbase på ca. kr XX mill. Fondet skal benyttes som fremtidig kapitalbase for å håndtere kostnader til etterdrift, kontroll og nødvendige tiltak for å hindre forurensning og annen miljøskade knyttet til deponiet på Roverudmyra. Fondet er vurdert tilstrekkelig kapitalisert for å håndtere disse oppgavene.

Som et ledd i å være regionens miljøpådriver og bidra til å løse noen av vår tids miljøutfordringer driver selskapet også en del aktiviteter innen innovasjon, kompetanseoppbygging og bidrag til fremme av gode holdninger og kunnskap både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

2.3 Strategisk bakgrunn

Strategien vår er utviklet med bærekraft som ledestjerne. Vi har lagt ned mye arbeid i å forsøke å konkretisere GLØRs rolle i bærekraftig utvikling, og målene vi har satt oss i kapittel 6 er formulert for å dekke alle tre aspekter i bærekraft: økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. Videre har FN-sambandet sin nedbrytning av bærekraft til noe som er varig, levedyktig og rettferdig gitt oss ytterligere tre begreper som beskriver og operasjonaliserer bærekraft. Modellen under viser Venn-diagrammet mellom Økonomi, Klima & Miljø og Samfunn, og viser hvilke skjæringspunkter som beskriver varige, levedyktige og rettferdige aktiviteter. Hensikten med å bruke begrepene gjennom strategien, og i handlingsplaner og mål fremover, er å gjøre bærekraftsbegrepet lettere å forstå og jobbe med.



Figur 1: Bærekraft i tre dimensjoner

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Fra før strategiprosessen startet hadde GLØR valgt seg ut fire bærekraftsmål som er spesielt relevante for oss. I dette delkapitlet beskrives og begrunnes valget av våre fire bærekraftsmål, samt de mest aktuelle delmålene som hører til.

Mål 9: Industri, innovasjon og infrastruktur

Avfallsbransjens rolle i å gjøre industrien mer bærekraftig er for oss helt klar: Vi spiller en sentral rolle i den sirkulære økonomien som mottaker av råvarer. Ved å jobbe for å kunne stille høykvalitets råvarer tilgjengelig for ny industri, bidrar vi til innovasjon og bærekraftig utvikling i industrien.



- Undermål 9.4: Innen 2030 oppgradere infrastruktur og omstille næringslivet til å bli mer bærekraftig, med mer effektiv bruk av ressurser og mer utstrakt bruk av rene og miljøvennlige teknologiformer og industriprosesser, der alle land gjør en innsats etter egen evne og kapasitet

Mål 11: Bærekraftige byer og lokalsamfunn

Norge ligger i snitt godt an på luftkvalitet og tilgang på avfallshåndtering. Målet er likevel såpass relevant og spesifikt for avfallsbransjen at vi mener GLØR bør ha et forhold til det.



- Undermål 11.6: Innen 2030 redusere byenes og lokalsamfunnenes negative påvirkning på miljøet (målt per innbygger), med særlig vekt på luftkvalitet og avfallshåndtering i offentlig eller privat regi

Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon

Dette er et av målene som spesielt fremheves av FN som viktige for Norge å jobbe med. Norge prioriterer ofte å utnytte naturressursene fremfor å bevare økosystemer og naturmangfold, og vi kaster mye elektronisk utstyr. Avfallsbransjen spiller en rolle i den effektive bruken av naturressurser, og også som påvirkere for å hindre at avfall oppstår



- Undermål 12.2: Innen 2030 oppnå bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser
- Undermål 12.4: Innen 2020 oppnå en mer miljøvennlig forvaltning av kjemikalier og alle former for avfall gjennom hele livssyklusen, i samsvar med internasjonalt vedtatte rammeverk, og betydelig redusere utslipp av kjemikalier og avfall til luft, vann og jord for mest mulig å begrense skadevirkningene for folkehelsen og for miljøet

Mål 17: Samarbeid for å nå målene

Norge har generelt høy tillit i samfunnet, mellom borgere, organisasjoner og myndigheter. Dette gir grunnlag for godt samarbeid. Samtidig kan Norge, avfallsbransjen inkludert, bli bedre på koordinering på tvers. GLØR og våre regionale og nasjonale partnere i avfallsbransjen jobber tettere og tettere sammen. Dette er noe vi mener blir desto viktigere framover for å nå våre mål. INNSIKT-samarbeidet, som beskrevet i Kapittel 3.9, er en viktig samarbeidsarena for GLØR.



- Undermål 17.17: Stimulere til og fremme velfungerende partnerskap i det offentlige, mellom det offentlige og det private og i det sivile samfunn som bygger på partnerskapenes erfaringer og ressursstrategier

2.4 Innhold

Strategien har søkelys på de faktorer og utviklingstrekk som legger grunnlaget for GLØR sitt strategiske handlingsrom, og hvilke utfordringer og muligheter som GLØR på bakgrunn av dette velger å fokusere på og aktivt arbeide med. Hensikten med å utvikle og definere strategien er at den tydelig skal beskrive retning, fokus og målsettinger for GLØR, og hvilken utvikling vi ønsker oss.

I strategiarbeidet er det sentralt å ha god innsikt i hvordan GLØR sine omgivelser er, og hvordan disse utvikles, samt hva som er våre interne egenskaper – styrker og svakheter. Nedenfor redegjøres det for disse sentrale utviklingstrekk, både i våre omgivelser og internt i GLØR. Ekstern- og internanalysen under er i størst mulig grad beskrivende og så objektiv som mulig, det gjøres ikke prioriteringer eller andre forsøk på å gradere informasjon. Analysedelen er fylldig, beskrivende og diskuterende i form, slik at forutsetningene som GLØR velger å legge til grunn er tydelige.

Visjon og hensikt er utarbeidet i tett samspill med alle GLØR sine interessenter, og er godt forankret hos disse. Dette grunnlaget er robust, tydelig og i tråd med intensjonen bak opprettelsen av GLØR. Mye av dette overordnede grunnlaget utarbeidet i den forrige strategiplanen for GLØR sin virksomhet, står fast også i strategiperioden 2024-2028.

Kapittel X omfatter forretningsgrunnlag og målsettinger, og beskriver konkret de valg GLØR gjør. Hvis en ønsker å gå rett på hva GLØR skal oppnå i perioden, er kapittel X en beskrivelse av dette.

Planen skal fungere som et notat som er lett tilgjengelig og som aktivt skal brukes i videreutviklingen av GLØR hos alle interessentgrupper. Notatet skal være retningsgivende for de sentrale vurderinger og valg i GLØR om hvordan vi ønsker å utvikle oss, og resultater vi ønsker å oppnå.

3 Ekstern analyse.

3.1. Samfunnsutvikling og forventninger til avfallsbransjen.

I løpet av forrige strategiperiode har det blitt en økende bevissthet i befolkningen rundt begreper avfallsbransjen har brukt lenge. Et eksempel på dette er sirkulær økonomi. Både EU og Norge har handlingsplaner for sirkulær økonomi, og mener det er et viktig verktøy i omstillingen til lavutslippssamfunnet. Sirkulær økonomi har blitt en operasjonalisering av bærekraftig utvikling, ikke bare i avfallsbransjen, men også i resten av samfunnet.

Det forventes at avfallsbransjen har et stort fokus på materialgjenvinning og ombruk. Fra myndigheter kommer krav om faktisk materialgjenvinning, og i andre landsdeler kan vi se eksempler på at avfallsselskaper tar ansvar for ombruk. Dette er temaer som vil fortsette å prege bransjen i tiden fremover. I tillegg kommer knapphet på materialer som blir stadig viktigere for verden, der større og større andeler av materialet som utvinnes blir kontrollert av stater forbundet med høy risiko. Avfallsbransjen får en sentral rolle å spille i å ta vare på de ressursene som allerede er utvunnet.

Bærekraft er et begrep som har fått ny giv. Den grunnleggende idéen er den samme som i 1987, da begrepet første gang ble gitt innhold av Brundtland kommisjonen. I dag etterspørres en mer konkret tilnærming på hvordan få til en bærekraftig utvikling. Fokuset på bærekraft i forskning, innovasjon og utdanning er økende, og det blir flere med kompetanse, og desto større etterspørsel etter fagfolk. Der det i en del år har vært størst fokus på klimapåvirkning, blir det å hensynta sosiale og styringsmessige forhold like viktig for samfunnet fremover. Som et ledd i å sikre både fokus på området og et rammeverk for å klare omstillingen, har FN definert 17 Hovedmål med 165 undermål for bærekraftig utvikling. Dette er globale målsettinger som totalt sett skal understøtte bærekraftig utvikling i storsamfunnet. En del mål vil ikke være relevante for alle, men alle vil finne enkeltmål og delmål som direkte treffer egen virksomhet.

I løpet av foregående strategiplan har GLØR vært gjennom en annerledes periode, med kriser på rekke og rad, særlig i siste halvdel av perioden. COVID-19-pandemien brøt ut i 2020 og 12. mars ble store deler av samfunnet stengt ned for første gang. Nedstengninger og gjenåpninger fortsatte om hverandre inntil Norge i 2022 kunne si seg ferdige med de mest inngripende tiltakene. En krise skulle vise seg å avløses av en annen, da Russlands invasjon av Ukraina startet i februar 2022.

Som et ledd i å håndtere den globale Covid-19 krisen satte flere av de store nasjonene i gang med store kvantitative lettelser for å stimulere økonomien. Bakrusen etter tiltakene fører i 2023 til store usikkerheter i økonomien. Høy inflasjon, raskt stigende renter og «dyrtid» preger våre omgivelser. Med de økonomiske innstramminger som skjer, er det naturlig å forvente lavere forbruk, og dermed også mindre avfallsmengder i tiden fremover.

Med prisøkning og press på privatøkonomien blir avfallsselskapers gebyrmodell satt i søkelyset. Det er viktig å ikke belaste kommunale avgifter for mye. Det er derfor forventet at bransjen tar ansvarlige valg og at kundens behov og bransjens samfunnsansvar løses på en rettferdig og effektiv måte.

Med usikre tider kommer også muligheter. Gass er blitt en knapphetsvare etter Russlands invasjon og påfølgende kalde forhold til resten av Europa. Prisen har økt betraktelig. Det kan gi muligheter for bedre avtaler og høyere utnyttelse av biogassen vi produserer hos Mjøsanlegget.

3.2. Bransjeutvikling

Krav fra styringsmakter setter tydelige rammer for hvor viktig avfallsbransjen er for å håndtere en av vår tids største utfordringer, å ta vare på miljøet vårt og reversere klimaendringene. Et eksempel på slike krav er de nye utsorteringsreglene som trådte i kraft i 2023.

Mye av husholdningsavfallet i Norge blir allerede kildesortert i dag. Fra 1. januar 2023 skal mat- og plastavfall fra alle husholdninger over hele landet sorteres ut. Offentlige og private virksomheter og institusjoner som lager husholdningslignende avfall og landbruksplast, skal også sortere ut dette. Dette avfallet skal materialgjenvinnes eller gjøres klart for ombruk.

Det er anslått at innføringen av de nye kravene innebærer at andelen plastavfall fra husholdningene og lignende næringsavfall som materialgjenvinnes øker fra 23 prosent i 2016 til 52 prosent i 2035. For bioavfall som matavfall og hageavfall, anslås økningen fra 47 prosent i dag til 71 prosent i 2035. For å klare disse anslagene fra regjeringen må utviklingen i bransjen skyte fart.

Kravene påvirker bransjen med stor kraft. Det er ressurskrevende å sørge for god kildesortering, og mindre aktører i bransjen vil få utfordringer med å etterleve nye krav som kommer. I vår region er det spredt bebyggelse, små kommuner og flere mindre aktører som sannsynligvis har utfordringer

allerede i dag med å innfri de krav som stilles. Det er ingen grunn til å tro at frekvensen for nye krav kommer til å avta. Å drive som man alltid har gjort er ikke et alternativ. Utfordringen til de mange små selskapene må takles gjennom innovative løsninger og samarbeid i bransjen, kanskje også sammenslåinger. Dette er en spennende mulighet for et mellomstort selskap som GLØR.

Utenom krav har det også skjedd store ting fra bransjen sin side. Befolkningen forventer at avfallsbransjen går i bresjen for sirkulære modeller, og de flinkeste i bransjen har tatt ansvar for å strekke seg lenger enn hva krav og regulering tilsier. Sirkula på Hamar og Asker kommune jobber for å få ombruk til å bli noe mer enn et loppemarked. De legger begge to til rette for nye, sirkulære forretningsmodeller, der mennesker kan skape seg et levebrød av å selge varer som ellers hadde blitt kastet. Nye, liknende initiativer er på vei flere steder i landet. Bransjen viser at samarbeid gjør sirkulærøkonomien mulig.

3.3. Utviklingen i avfallsmengder og håndteringen av dette.

Et mål for avfallsbransjen har vært å jobbe med koblingen mellom økonomisk velstand og avfallsmengder. Det har lenge vært slik at når velstanden øker, øker også avfallsmengdene. Dette jobber avfallsbransjen for å komme bort fra.

I 2019 ble det samlet inn totalt 11,8 millioner tonn avfall i Norge, en økning fra 11,4 millioner tonn i 2015. Økningen skyldtes hovedsakelig økt innsamling av avfall fra husholdninger og næringslivet. Av dette ble 3,8 millioner tonn behandlet til materialgjenvinning, mens 7,3 millioner tonn ble behandlet til energiutnyttelse. De resterende 0,7 millioner tonn ble behandlet på andre måter, hovedsakelig deponering.

Det har vært en økning i materialgjenvinningen av avfall i Norge i løpet av de siste årene. I 2022 ble 43,9 prosent av det samlede avfallet behandlet til materialgjenvinning, en økning fra 39,8 prosent i 2018. Dette inkluderer biologisk behandling som biogass. Papir, papp, glass, metall og plast er de vanligste materialene som gjenvinnes i Norge. Materialgjenvinning er fortsatt svært viktig for å spare naturressurser og redusere behovet for å utvinne nye råvarer.

Energiutnyttelse av avfall har også vært en viktig måte å håndtere avfall på i Norge de siste årene. Avfall brukes til å produsere energi gjennom forbrenning eller ved at det omdannes til biobrensel. Dette er et viktig bidrag til å redusere avhengigheten av fossile brensler og redusere utslipp av

klimagasser, og har vært særlig viktig i situasjonen som har vært med kraftig økning i strømpriser, gasspriser osv.

I tillegg har det vært en økning i fokus på avfallsforebygging og reduksjon av avfallsmengder i Norge de siste årene. Dette kan oppnås gjennom avfallsminimering, økt gjenbruk og reparasjon av produkter, og ved å utvikle mer miljøvennlige produkter og tjenester.

Samlet sett har utviklingen i avfallsmengder i Norge og håndteringen av dette vært preget av økt fokus på miljøhensyn og ressursutnyttelse, samt en økning i innsatsen for å forebygge og redusere avfallsmengdene

3.3.1. Befolkningsvekst.

Gausdal, Lillehammer og Øyer opplevd en moderat befolkningsvekst i løpet av de siste fem årene. I Gausdal kommune var folketallet 6 797 per 1. januar 2021, noe som tilsvarer en økning på 2,2 prosent fra 1. januar 2016 da folketallet var 6 651. I Lillehammer kommune var folketallet 28 639 per 1. januar 2021, en økning på 3,6 prosent fra 1. januar 2016 da folketallet var 27 648. I Øyer kommune var folketallet 5 686 per 1. januar 2021, en økning på 5,5 prosent fra 1. januar 2016 da folketallet var 5 392. Befolkningsvekst kan ha innvirkning på GLØRs arbeid, da det kan føre til økt avfallsmengde som må håndteres på en bærekraftig måte.

Prognosene for befolkningsvekst i Gausdal, Lillehammer og Øyer de neste 20 årene viser en fortsatt moderat økning, men med noen variasjoner mellom kommunene. I Gausdal kommune er det forventet en befolkningsvekst på 3,2 prosent fra 2021 til 2040, ifølge SSBs befolkningsframskrivninger. I Lillehammer kommune er det forventet en økning på 9,1 prosent i samme periode, og i Øyer kommune er det forventet en økning på 18,9 prosent. Det er verdt å merke seg at befolkningsprognosene kan påvirkes av flere faktorer, inkludert økonomiske trender, tilflytting av arbeidskraft, boligpriser og tilgang på offentlige tjenester. For eksempel har hyttebygging hatt en kraftig økning i årene rundt COVID-19, men har i skrivende stund stoppet fullstendig opp. Samfunnsøkonomiske endringer får stor betydning for avfallsmengdene som produseres i vårt område.

Dette er faktorer som kan påvirke GLØRs arbeid i fremtiden. Det er derfor viktig at GLØR tar hensyn til disse prognosene i sin langsiktige strategi, planlegging og utvikling.

3.3.2. Avfallstyper

I 2020 nådde norske husholdninger en ny avfallstopp. Med 449 kg per innbygger ble den tidligere rekorden fra 2014 på 441 kg per innbygger nå slått. Den totale mengden avfall økte også med 6% fra året før. Av dette var rundt 40% restavfall. Deretter fulgte de utsorterte avfallstypene treavfall, papp, matavfall og hageavfall.

De fleste avfallstypene hadde en økning fra 2019 til 2020. De mest markante endringene var:

- Treavfall økte med 21 000 tonn, tilsvarende 7 prosent
- Farlig avfall økte med 18 000 tonn, tilsvarende 24 prosent
- Hageavfall økte med 14 000 tonn, tilsvarende 9 prosent
- Metall økte med 9 000 tonn, tilsvarende 9 prosent
- Plast økte med 6 000 tonn, tilsvarende 12 prosent

3.3.3. Økning i farlig avfall

Farlig avfall generelt vil være en stor utfordring de kommende årene. Mer og mer av det vi omgir oss med vil komme på farlig avfall-listene i EU og dermed også i Norge. Det tar tid å tilpasse oss og finne løsninger som gjør at dette kan gjennomføres i Norge. Det er myndighetene som må løse dette.

- Plastavfall kan inneholde farlige stoffer som ftalater, bisfenol A og flammehemmere. Økningen i bruk av plastprodukter vil føre til økt mengde farlig plastavfall i tiden som kommer. Det står flere og flere tilsetningsstoffer på listene som skal ses på, og det er nå fremover at langtidsskadene vil vise seg.
- Bygg- og anleggsavfall (BAA) kan inneholde farlige stoffer som asbest, PCB og bly, og med økt byggeaktivitet forventes mengden farlig BAA å øke. Flere og flere byggematerialer vi brukte før kommer på farlig avfall-listene, da vi vet mer nå enn da de ble bygget. Rehabilitering av bygg og eiendommer vil øke med de nye boliggraderingsreglene som kommer, Energy Performance Buildings Directive (EPBD). I nær framtid skal de eldste husene med de verste stoffene energieffektiviseres.

- Batterier inneholder ofte farlige stoffer som bly, kvikksølv, kadmium og litium/ion, og økningen i bruk av batteridrevne produkter som elbiler og andre elektroniske enheter forventes å føre til økt mengde farlig batteriavfall. Batterier er og blir et problem vi aldri kommer til å bli kvitt, de finnes i alt av ting som ikke nødvendigvis oppleves som farlig (kort, klær, sko, luer etc.). Heldigvis er elbiler underlagt bilopphuggeriene.

3.3.4. EE-avfall

Det er forventet at utviklingen innen elektrisk avfall vil fortsette å øke de neste fem årene, da det stadig blir lansert nye og forbedrede elektroniske produkter på markedet. Dette vil føre til at det oppstår mer elektrisk avfall, og det vil være behov for å utvikle mer effektive måter å håndtere dette avfallet på.

Samtidig vil økningen i elektrisk avfall også føre til økt fokus på resirkulering og gjenvinning av de verdifulle ressursene som finnes i elektronisk avfall, som for eksempel metaller og sjeldne jordarter. Dette vil trolig føre til en økning i innsamling og behandling av elektrisk avfall, samt utvikling av nye teknologier og prosesser for å håndtere avfallet på en bærekraftig måte.

Det er også forventet at økt bevissthet om miljø og bærekraft vil føre til at flere produsenter tar et større ansvar for å resirkulere elektronisk avfall og redusere avfallsmengdene generert av deres produkter. Dette vil kunne føre til økt sirkularitet og mer bærekraftig produksjon i elektronikkbransjen.

Det har vært diskusjoner om en panteordning for elektriske artikler i Norge. Slike ordninger er allerede på plass for enkelte typer avfall, som for eksempel flasker og bokser, og formålet er å øke innsamlingen og gjenvinningen av avfallsmaterialet. En panteordning for elektriske artikler kan føre til at flere produkter blir samlet inn for gjenvinning. Aktører i elektronikkbransjen har allerede ordninger der alle større elektroniske artikler gir en liten sum i kjøpskreditt hos samme aktør.

En generell panteordning vil imidlertid kreve betydelige investeringer i logistikk og infrastruktur for innsamling og gjenvinning. Diskusjonene rundt en eventuell panteordning for elektriske artikler pågår fortsatt, og det er uklart om eller når en slik ordning vil bli innført. Det er viktig å påpeke at

panteordninger i dag går utenom avfallsbransjen, og det er nærliggende å tro at noe tilsvarende vil gjelde for eventuelle nye panteordninger.

3.3.5. Næringsavfall

For å beskrive våre forventninger til mengder næringsavfall deler vi avfallet i fem kategorier:

- Husholdningslignende avfall som dekkes av nye regler for kildesortering, og beskrives i kapittel «regulering»
- Avfall fra vareproduksjon
- Avfall fra rivning
- Avfall fra prosjekter i offentlig infrastruktur
- Avfall fra varehandel

Dersom den norske kronen som valuta ikke styrker seg, kan vi forvente en økning i avfall fra eksportrettet produksjon, og særlig produksjon basert på norske råvarer. Samtidig kan produksjon som baserer seg på importerte råvarer svekkes, og vil dermed generere mindre avfall. Det er vanskelig å spå makroøkonomiske trender, og med de økonomiske virkemidler som tas i bruk verden over vet vi ikke hvordan situasjonen vil se ut de neste fem årene.

Avfall fra rivning kommer i hovedsak fra nye bygg og forbedring av eksisterende bygg. Avfall fra nybygg forventer vi en kraftig nedgang grunnet svært dårlige tider i markedet. Mange hytteprosjekter er lagt på is grunnet konjunktursituasjonen. Avfall fra forbedring av eksisterende bygg forventer vi kan ha en stor økning den kommende perioden. Grunnet energieffektiviseringskrav fra EU gjennom EBPD (Som tidligere nevnt i kapittel «farlig avfall», i tillegg til høye strømpriser, mener vi at et stort antall bygg vil kreve restaurering og forbedring den kommende perioden, og med det vil det oppstå økte mengder avfall.

Med avfall fra prosjekter i offentlig infrastruktur menes for eksempel veiutbygging, fornying av vann og avløp o.l. Vi forventer en lett økning i masser og avfall fra slike prosjekter, spesielt med tanke på utbyggingen av E6. Med avfall fra varehandel menes det avfallet som kommer fra salg av varer som ikke er husholdningslignende. Et eksempel er plastemballasjen som dekker paller som brukes til vareleveranser. Denne andelen avfall forventer vi en nedgang i, grunnet forventet lavere forbruk i husholdningene og dermed mindre salg av varer.

3.4. Digitalisering og Kunstig Intelligens

I 2023 er kanskje den mest fremtredende megatrenden i samfunnet vårt bærekraft, og å rigge seg for framtiden. En megatrend som er vel så aktuell, og som i likhet med bærekraft har vært med oss i mange år allerede, er digitalisering. Vi har sett en vanvittig utvikling i kommunikasjon, effektivisering og tilgjengeliggjøring av tjenester.

Det har i flere år vært en gjenganger at alt som kan digitaliseres, skal digitaliseres. Med effektivisering som hovedmål har man brukt mye tid og innsats i digitaliseringsprosesser, med ujevne resultater. Det foregår nå en slags digitaliseringsbakrus der medaljens bakside blir synligere. Med Kunstig Intelligens (KI) sitt inntog i vanlige folks liv gjennom blant annet ChatGPT, kommer også skepsisen til hva dette vil gjøre med samfunnet vårt. Sikkerhet på digitale plattformer er også et mer og mer aktuelt tema, og et aspekt som må ivaretas ved design og utrulling av nye digitale systemer.

Digitalisering og kunstig intelligens (KI) vil trolig spille en stadig viktigere rolle i avfallsbransjen de kommende fem årene. En av de største fordelene med digitalisering er muligheten til å samle inn og analysere data, noe som kan bidra til mer effektiv avfallshåndtering og bedre beslutningsstøtte.

KI-teknologier kan også hjelpe til med å forutsi og forebygge problemer i avfallsprosessen. For eksempel kan maskinlæring bidra til å forutsi når avfallsbeholdere vil være fulle og dermed planlegge ruter for å tømme dem på en mer effektiv måte. Videre kan KI-teknologier brukes til å gjenkjenne avfallstyper og sortere avfallet automatisk, noe som kan bidra til bedre ressursutnyttelse og mer nøyaktig materialgjenvinning.

Digitalisering kan også øke graden av automatisering i avfallsbransjen. For eksempel kan automatiserte kjøretøy brukes til å tømme avfallsbeholdere, noe som kan redusere risikoen for ulykker og skader blant ansatte. På lang sikt kan digitalisering og KI-teknologier også bidra til å redusere avfallsmengdene og øke graden av materialgjenvinning. Ved å samle inn og analysere data om avfallsmengdene og -typene, kan man identifisere kilder til avfall og sette inn tiltak for å redusere disse. Videre kan KI-teknologier brukes til å optimalisere materialgjenvinningsprosessen og øke graden av materialgjenvinning. Samlet mener vi digitalisering og KI-teknologier vil bidra til å gjøre avfallsbransjen mer effektiv, bærekraftig og lønnsom i årene som kommer.

3.5. Næringsmarkedet

GLØR Partner har et solid fotfeste i markedet i vårt geografiske område. I andre områder er de større aktørene mer aggressive etter å vinne markedsandeler. Våre priser for avfallsmottak kan være noe høyere enn de store konkurrentene, men vi fokuserer hovedsakelig på å levere rask og effektiv service som oppfyller våre kunders behov. Selv om kunder med tilgang til sentralavtaler kan oppnå besparelser, vinner vi fortsatt nye kunder, i tillegg til å beholde de vi har. Dette tyder på at kundene våre setter pris på den kvaliteten vi tilbyr.

Av markedsmuligheter er det verdt å nevne at det er gode inntjeningsmuligheter knyttet til tjenester rundt masser. Dette kan være en lukrativ inntektskilde for selskapet.

Det lokale markedet for næringsavfall unntatt sentralavtaler er delt mellom GLØR Partner og Litra Container. Markedsandelen til GLØR Partner er anslått til å være rundt 60%, mens Litra har omtrent 40%. GLØR Partner sin markedsandel har økt de siste årene, og i arrangementsbyen Lillehammer vinner vi konkurransen om alle større arrangementer. Vi håndterer alt av nyetableringer og følger godt med i markedet. Dette er viktige fortrinn for å opprettholde vår posisjon.

3.6. Kunder og kundetilfredshet

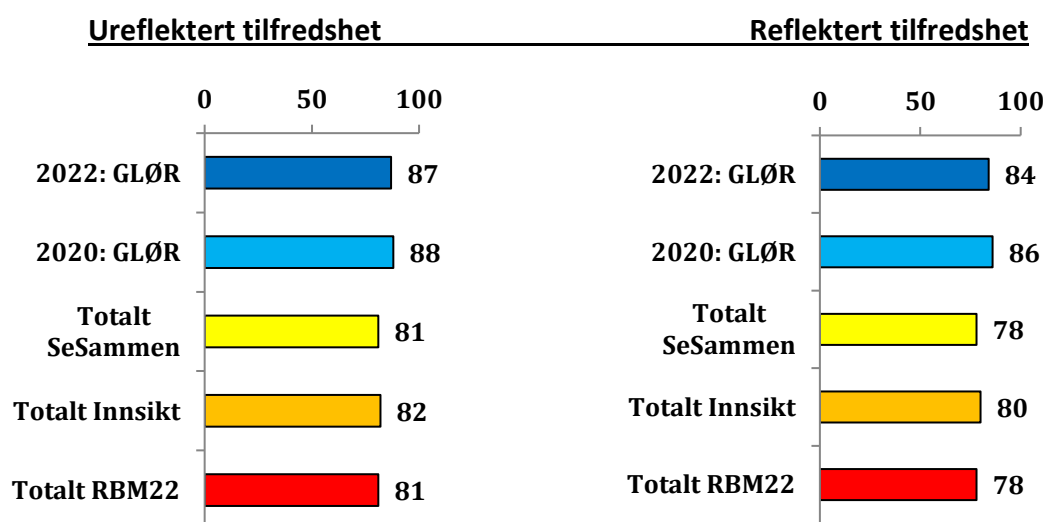
Alle som benytter seg av tjenestene vi leverer, er kunde av GLØR. Det vil si at kunden ikke bare er personen som får regning på renovasjonsgebyret, men også eksempelvis familie og leietakere. Hytter renovasjonskunder og private og kommunale virksomheter er også kunder av GLØR.

I 2022 ble det gjennomført kundeundersøkelse som kartlegger husholdningskundernes tilfredshet med sitt renovasjonsselskap på områdene:

- Ureflektert og reflektert total tilfredshet med selskapet
- Tilfredshet blant annet med:
 - Oppsamlingssystemet
 - Henteprosedyrer

- Innleveringsprosedyrer
- Selskapets etterbehandling av avfallet
- Opplevd respons ved henvendelser
- Informasjon
- Faktura og betalingsløsninger
- Priser

Av 28 avfallsselskaper som deltok i undersøkelsen, kommer GLØR i denne undersøkelsen svært godt ut både med hensyn til total ureflektert og total reflektert tilfredshet (87/84 poeng). Dette er godt over gjennomsnittet sammenliknet med tilsvarende undersøkelser Norfakta har gjennomført det siste året.



Figur 2: Oppsummering av kundeundersøkelsen

3.7. Regulering.

3.7.1. Endringer 2018-2023

Det har skjedd flere reguleringer og endringer som påvirker avfallsbransjen de siste fem årene. Noen av de viktigste endringene inkluderer:

1. **Nytt avfallsregelverk:** Fra 1. januar 2020 trådte et nytt avfallsregelverk i kraft i Norge. Regelverket har som mål å øke materialgjenvinning og redusere avfallsdeponeringen, og innebærer blant annet strengere krav til sortering og gjenvinning av avfall, samt nye krav til rapportering og dokumentasjon.
2. **Nye utsorteringskrav for plast- og matavfall:** Nye krav fra 1. januar 2023 som omfatter husholdningsliknende krav. Det blir spesifikke utsorteringskrav på plastavfall, inkl. landbruksplast, og plast som ikke er emballasje. Den omfatter også matavfall, samt hage- og parkavfall.
3. **Endringer i EUs avfallsdirektiver:** EU har gjort flere endringer i sine avfallsdirektiver de siste årene, blant annet med en økt satsing på sirkulærøkonomi og avfallsforebygging. Dette har også påvirket norske avfallsreguleringer og praksis.
4. **Plaststrategi:** EU har også lansert en plaststrategi som innebærer at alle plastprodukter på det europeiske markedet skal være gjenbrukbare eller resirkulerbare innen 2030. Dette har ført til økt fokus på plastgjenvinning i Norge og andre land.
5. **Nasjonal avfallsplan:** Regjeringen har utarbeidet en ny nasjonal avfallsplan for perioden 2019-2023, som inneholder en rekke mål og tiltak for å redusere avfallsmengdene og øke materialgjenvinningen.
6. **Produsentansvar:** Produsentansvaret har blitt utvidet til å omfatte flere produkter og avfallstyper de siste årene, blant annet elektrisk og elektronisk avfall, batterier og emballasje. Dette innebærer at produsentene har ansvar for å finansiere innsamling og gjenvinning av disse avfallstypene.

Disse endringene har påvirket avfallsbransjen i Norge på flere måter, blant annet ved å øke fokuset på materialgjenvinning og forebygging av avfall, samt øke kravene til sortering og rapportering.

3.7.2. Kommende endringer

Brukthandelloven

I 2019 varslet daværende regjering om at de vurderer skroting av brukthandelloven.

Næringsministeren sa:

«Brukthandelloven gjør det vanskeligere å drive med gjenbruk og resirkulering, og regjeringen vurderer derfor å fjerne hele loven. Måten vi handler på har endret seg de siste årene, og regelverket fremstår nå som et unødvendig hinder»

Det er mange eksempler på hvordan brukthandelloven setter stopper for norske arbeidsgiveres bærekraftsinitiativ. I skrivende stund gjelder fortsatt brukthandelloven, men også dagens regjering har varslet at loven må endres, eventuelt fjernes helt

Tekstiler

Det kommer også nye krav til utsortering av tekstiler fra 2025. I dag er innsamling av brukte tekstiler definert som mottak av donasjoner og ikke som avfallshåndtering. Innsamling av tøy, sko og tekstiler via ombrukscontainere gjøres hovedsakelig av private organisasjoner, ofte med et humanitært formål. Kommunene låner av og til ut grunn til innsamlerne og kan ha ulike avtaler som regulerer samarbeidet.

Det reviderte rammedirektivet om avfall (EU) 2018/851 ble vedtatt 30.05.2018 og blir løpende tatt inn EØS-avtalen. Her er det angitt krav til separat innsamling av farlig avfall og tekstiler fra "municipal waste" (husholdnings- og husholdningslignende avfall) innen 2025.

Kommunene må altså sørge for *innsamlingsløsninger* i egen regi og/eller i samarbeid med private organisasjoner. EU har ikke bestemt detaljer i dette, men medlemslandene må komme i gang med å finne ut hvordan dette skal implementeres og forskriftsfestes. I tillegg skal medlemslandene sørge for virkemidler som sikrer at utsortert avfall ikke sendes til forbrenning. Dette gjelder også Norge, gjennom EØS-avtalen

Avfallsbransjen har gjennom Avfall Norge samarbeidet om utarbeidingen av løsninger som kommer i Norge. Disse er ikke klare enda, men forventes på plass i løpet av kort tid. Tekstiler er dessverre en utfordrende fraksjon. Et eksempel på dette er at Danmark besluttet i 2020 å forsere implementeringen av tiltak til 1.1.2022, men dette ble utsatt til tidligst juli 2023. En begrunnelse er at det mangler teknologi og kapasitet både i Danmark og Europa til “ettersortering, opparbeidelse og gjenbruk av tekstiler”. Dessuten understreker det danske Miljøministeriet at det er behov for mer kunnskap om fraksjonen tekstilavfall fra husholdninger samt de mengder man kan forvente å samle inn før man kan planlegge og investere i løsninger til sortering og gjenbruk.

Oppsummert er tekstilavfall en utfordrende avfallstype, hvor tekniske begrensninger er en barriere. Suksess krever mer kunnskap, forskning og investering i teknologi og infrastruktur. Samarbeid og innovasjon er nøkkelen til en bærekraftig tekstilindustri og avfallshåndtering.

3.8. Risiko for brann

Brannrisiko er en viktig utfordring i avfallsbransjen. Avfall inneholder ofte brennbare materialer som kan føre til brann, spesielt hvis de lagres eller transporteres på en måte som ikke er forsvarlig. Risikoen har nå blitt så høy at forsikringsbransjen kvier seg for å forsikre avfallsselskaper.

Branner i avfallsanlegg kan være vanskelige å slukke og kan spre seg raskt på grunn av det brennbare materialet som er til stede. I tillegg kan brannen føre til store skader på anlegg og utstyr, samt forårsake luftforurensning og fare for helse og sikkerhet for de som jobber i nærheten.

Det har vært flere branner i avfallsanlegg de siste fem årene, for eksempel:

- I 2019 brøt det ut brann i et avfallsanlegg i Vestfold. Brannen oppsto i en maskin og spredte seg til resten av anlegget. Brannvesenet brukte flere timer på å slukke brannen, og anlegget ble stengt ned i flere dager.
- I 2020 brøt det ut brann i et avfallsanlegg i Bergen. Brannen startet i en silo som inneholdt restavfall og spredte seg raskt. Brannvesenet jobbet i flere dager med å slukke brannen, og store mengder vann og skum ble brukt for å få kontroll over flammene.

- I 2021 brøt det ut brann i et avfallsanlegg i Oslo. Brannen startet i en container med elektronikkavfall og spredte seg til andre containere og bygninger. Brannvesenet jobbet i flere timer med å slukke brannen, og det ble opprettet en sikkerhetssone rundt anlegget.

For å redusere brannrisikoen i avfallsbransjen, er det viktig å ha gode rutiner for brannforebygging og brannsikkerhet. Dette kan inkludere riktig lagring av avfall, vedlikehold av utstyr og anlegg, og opplæring av ansatte i brannforebygging og -håndtering. Det er også viktig å være klar over at noen typer avfall kan være spesielt brannfarlige, som for eksempel batterier og elektronikk. Derfor er det viktig å sørge for riktig håndtering og transport av disse materialene.

3.9. INNSIKT

I løpet av forrige strategiperiode har GLØR sammen med Sirkula, Horisont, HRA og SØIR inngått et strategisk samarbeid kalt INNSIKT. INNSIKT er en avfallsklynge, og hensikten med samarbeidet er at selskapene på flere områder skal bli likere hverandre. Vi har kunder med relativt like behov, og ser fordeler ved å samarbeide om å løse disse behovene. Det kan gi både bedre og rimeligere løsninger. Vi ser også at vi ikke har store nok avfallsmengder hver for oss til å investere i større anlegg, og ønsker heller å samarbeide om dette.

I INNSIKT er det opprettet flere spesifikke samarbeid. Det er inngått et Innkjøpssamarbeid sammen med Sirkula, Horisont og HRA, som jobber for større innkjøp og økt tilgang til tjenester og dermed en lavere pris for kunden. Digitaliseringsgruppa i INNSIKT jobber med en felles strategi for digitalisering av vår verdikjede, og hvordan denne skal iverksettes. Kommunikasjonsgruppa jobber for å sammen forbedre omdømme til alle selskapene ved hjelp av kunnskapsdeling og samarbeid om kampanjer. I tillegg fins faggrupper, eksempelvis tilknyttet økonomi, som gir ansatte i hvert enkelt selskap et forum for diskusjon, læring og nettverksbygging med kolleger i andre bedrifter som har tilsvarende rolle som en selv.

Det er ansatt en leder i INNSIKT som skal samkjøre arbeidet mellom samarbeidspartnerne. Leder i INNSIKT rapporterer til styringsgruppa, som består av daglige ledere fra de fem selskapene.

3.10. Andre interessenter og samarbeidspartnere.

GLØR er deleier av Mjøsanlegget, som ligger lokalisert sammen med oss på Roverudmyra.

Mjøsanlegget er en svært viktig samarbeidspartner for verdikjeden til matavfall i hele vår region.

GLØR bruker biogassen som produseres i matavfallsbehandlingen til både oppvarming og drivstoff, og selger overskuddsgassen i markedet

GLØR er medlem i Trainee Innlandet, et nettverk som tiltrekker seg nyutdannede i Innlandsregionen.

Traineeprogrammet gir unge, høyt utdannede arbeidstakere mulighet for å jobbe i opptil flere av medlemsbedriftene over to år. Dette er en mulighet for GLØR til å rekruttere ny kompetanse til avfallsbransjen.

Samarbeid med opplæringskontorer. GLØR er lærlingbedrift.

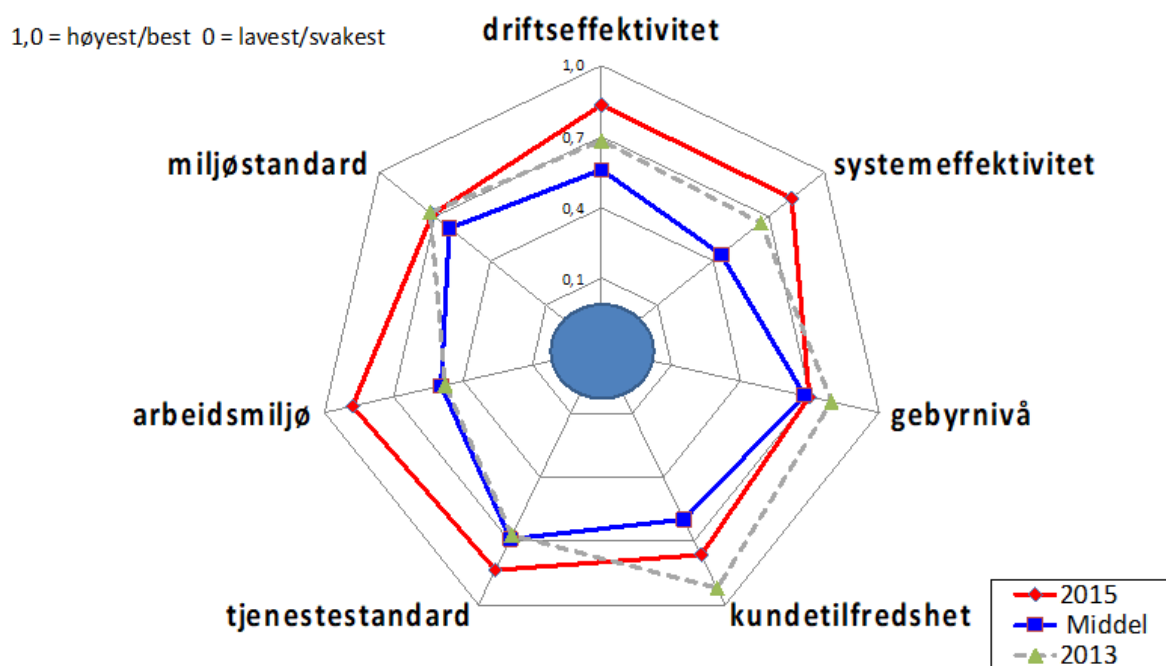
GLØR er også medlem i Samfunnsbedriftene, Norges største arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for kommunale selskaper. Samfunnsbedriftene arrangerer blant annet fagdager spesifikt for avfallsbransjen.

Avfall Norge organiserer den norske gjenvinningsbransjen og dens interessenter, inkludert GLØR. Det overordnede målet er å være en aktiv pådriver for en sirkulær økonomi der avfalls- og gjenvinningsbransjen spiller en nøkkelrolle mht. gjenbruk og gjenvinning av knappe naturressurser. Avfall Norges strategiske mål frem mot 2030 er å:

- Bistå medlemmene i overgangen fra avfallshåndtering til også å være leverandører av resirkulerte råvarer og produkter.
- Være pådriver for nye rammevilkår som bidrar til sirkulære og lønnsomme forretningsmodeller for medlemmene.
- Styrke organisasjonens posisjon som offensiv kraft i omstillingen og bidra til økt rekruttering hos medlemmene.
- Bidra til at medlemmene driver sine virksomheter i tråd med nasjonale materialgjenvinningsmål og klimamål for 2030.

4 Intern analyse

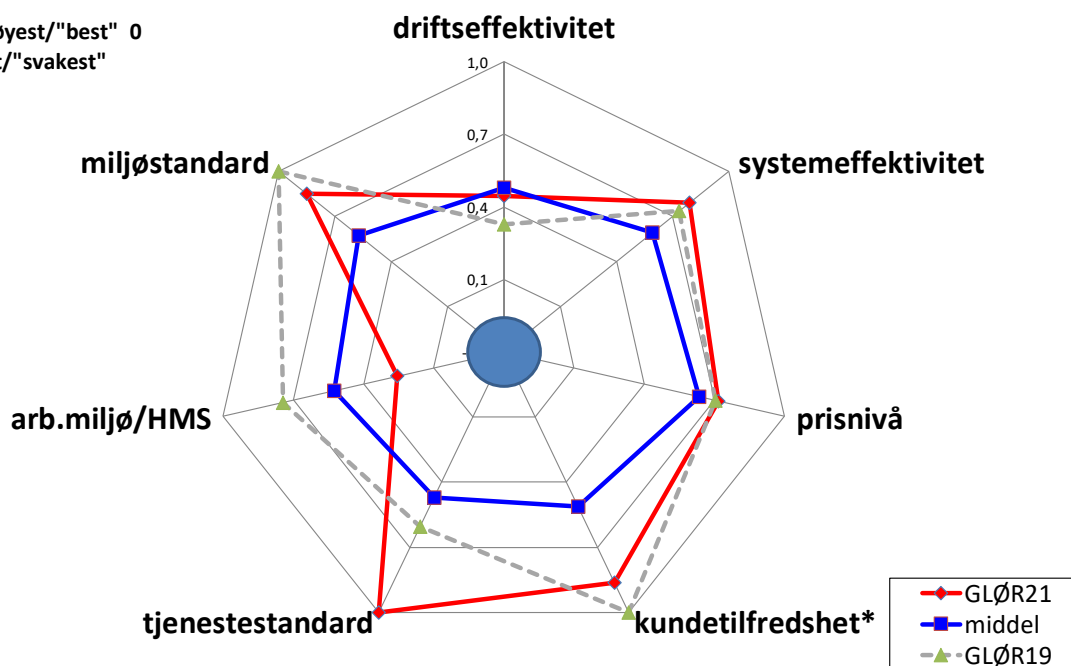
GLØR er med i benchmarkanalyse sammen med 20 andre renovasjonsselskaper. Under her presenteres oppsummerte resultater fra undersøkelsen, både fra inngangen til forrige strategiplan, og ved inngangen til denne.



Figur 3: Benchmarkundersøkelsen ved inngang til forrige strategiperiode

Ved inngangen til forrige strategiperiode kunne GLØR rapportere om forbedring på de fleste områder, og som over middels scorende på alle områder undersøkelsen måler på. Det ble identifisert nedgang i kundetilfredshet og prisenivå, og satt fokus på å forhindre nedgang her. Effektivitet var GLØR helt i toppen på.

1,0 = høyest/"best" 0
= lavest/"svakest"



* Kundemålingen ble utført i 2022

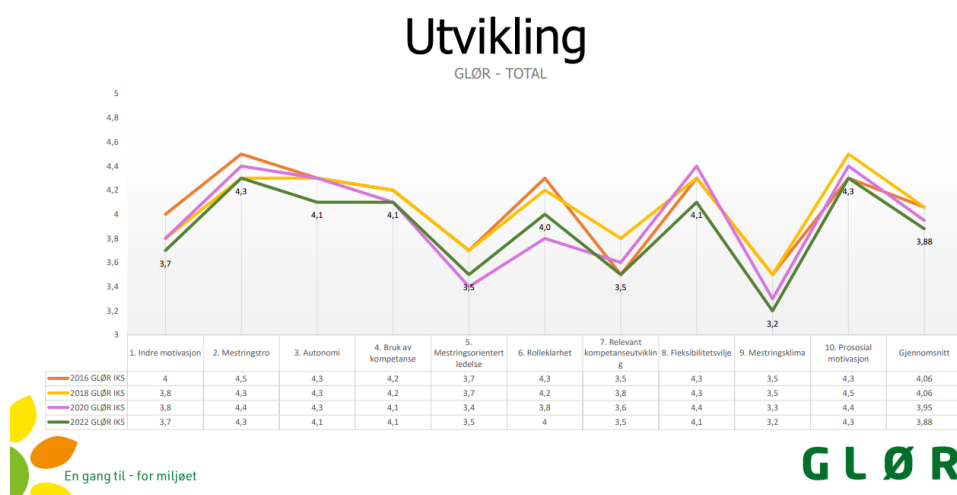
Figur 4: Benchmarkundersøkelsen ved inngang til denne strategiperioden.

Ved inngangen til denne perioden ser vi en markert nedgang i arbeidsmiljø/HMS, og et resultat under snittet. Det har også skjedd en del med driftseffektivitet siden 2016, men den har stått stille mellom 2019 og 2021. Ellers har vi også hatt en stor økning i tjenestestandarden, og på kundetilfredshet scorer vi fortsatt meget høyt. Det samme gjelder systemeffektivitet, og miljøstandard, og på prisnivå er vi like gode som før, og fortsatt bedre enn snittet.

I delkapitlene under diskuteres vesentlige tema fra medarbeiderundersøkelsen, benchmarkundersøkelsen og andre forhold internt i GLØR.

4.1 Kompetanse og motivasjon

GLØR utfører 10-faktor medarbeiderundersøkelse for å avdekke forhold som er avgjørende for å prestere godt på jobb. Vi får stadig bedre vurderingsgrunnlag, har hatt økende deltakelse hvert år siden 2016 og er nå oppe i 74% deltakelse. Tallet varierer fra 68% til 100% mellom avdelingene.



Figur 5: Utvikling i medarbeiderundersøkelsen

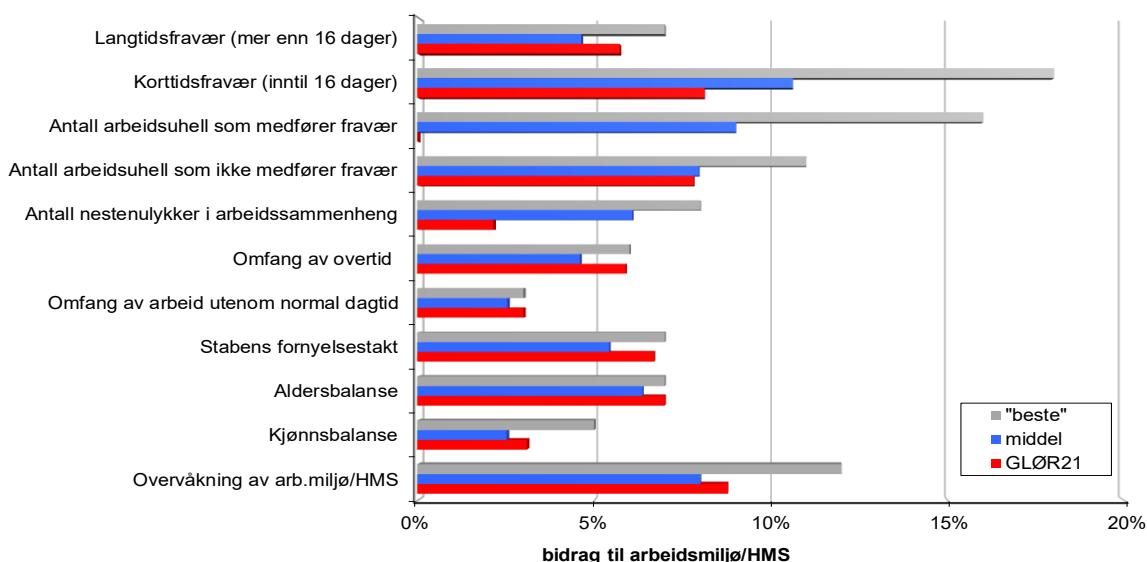
Fra medarbeiderundersøkelsen er det funnet to faktorer som skiller seg positivt ut, og to som skiller seg negativt ut. De positive er mestringstro og bruk av kompetanse. Det første tyder på at våre ansatte har tro på at de kan løse en ukjent situasjon på en god måte, og at en føler en mestrer vanskelige oppgaver i jobben. Det andre tyder på god jobbutforming, der de ansatte føler det er samsvar mellom jobben de har og kravene som stilles, og at evnene deres kommer til nytte. Våre ansatte er med andre ord godt egnet til å utføre de oppgaver de er ansatt for å utføre.

De to negative områdene er mestringsklima og mestringsorientert ledelse. Det første av disse tyder på at våre ansatte i mindre grad enn snittet føler seg oppmuntret til deling av kunnskap, og mindre oppfordret til å lære og utvikle seg. Én av fire ansatte er helt eller delvis uenig i at det er godt mestringsklima hos oss. Den andre betyr at færre enn vanlig mener ledere gir nyttige råd, støtte, utfordringer og tilbakemelding for å gi den ansatte mulighet for forbedring og læring. Dette er utfordringer som er helt sentrale å ta tak i for at for at GLØR skal fortsette å være en attraktiv arbeidsplass også i fremtiden.

Det er også observert at mange mener at det kan være litt «uviktig» med kompetanseutvikling utover det man faktisk skal gjøre i hverdagen. Vi må tenke på hvordan vi nyttiggjør den kompetansen vi bygger oss med blant annet fagbrev, og om kompetansetilbudene våre passer like godt for alle deler av organisasjonen.

4.2 Arbeidsmiljø

Kompetanse og motivasjon har en klar sammenheng med arbeidsmiljø. I tillegg til de faktorer som er presentert i kapittelet over, har benchmarkundersøkelsen egne faktorer som måler arbeidsmiljø og HMS i GLØR. Resultatene herfra presenteres under:



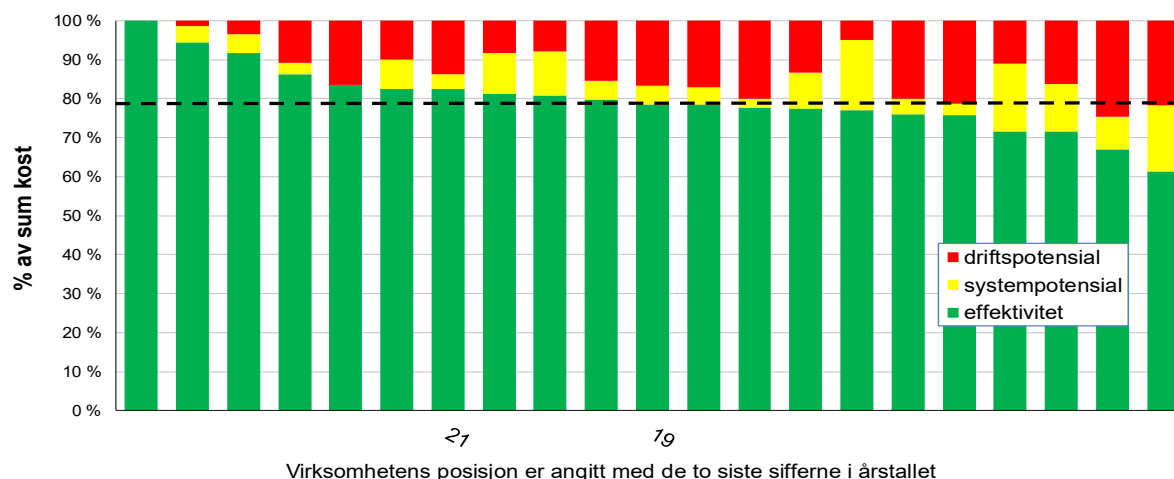
Figur 6: Bidrag til arbeidsmiljø/HMS

GLØR har i undersøkelsen veldig gode resultater på omfang av overtid, veldig nærme beste score i undersøkelsen. Dette var et fokusområde ved inngangen til foregående strategiperiode, og det har vært et fokus på å begrense det de siste årene.

Vi har også lavt langtidsfravær, men noe over snittet høyt korttidsfravær. Samtidig scorer vi dårligst av alle på antall arbeidsuhell som medfører fravær.

4.3 Effektivitet.

I benchmarkundersøkelsen måles også GLØR sin kostnadseffektivitet, både posisjon og utvikling. Den mest kostnadseffektive bedriften i undersøkelsen settes til 100%, og de andre bedriftene benchmarkes etter denne. GLØR scorer med et middels langsiktig potensial for kostnadseffektivisering, og en over middels effektivitet i 2021, som også er bedret siden 2019.



Figur 7: Kostnadseffektivitet

GLØR ønsker å sette tjenestetilbudet i fokus, og mener det billigste minimum av tjenesteytelse ikke er godt nok. Likevel scorer vi høyt på kostnadseffektivitet. Forbedringspotensialene innen kostnadseffektivitet deles inn i driftspotensial og systempotensial. Faktorene er basert på de rammebetingelsene man har, og derfor kan bedrifter med forskjellige både geografiske og demografiske forutsetninger sammenliknes på en god måte.

Det er påpekt i samlinger forbundet med utarbeidelse av strategien for 2024-2028 at GLØR er gode på å sette i gang spennende prosjekter. Vi opplever at vi kan stå inne for at vi er handlekraftige og nytenkende, en av kjerneverdiene i GLØR. Likevel mener vi at vi har forbedringspotensialer knyttet til det å gjennomføre prosjektene og å gå fra piloter til permanente løsninger. Dette potensialet vil være viktig for GLØR å jobbe med den kommende perioden.

4.4 IT.

GLØR utarbeidet og vedtok en egen IT-strategi i 2018. Dokumentet beskriver:

- Strategisk forankring.
- Det digitale ambisjonsnivået i GLØR IKS.
- Minimumskrav og retningslinjer til hva IT skal være, og ikke være, i GLØR IKS.
- Klare definisjoner på eierskap og ansvarsforhold knyttet til IT-området.
- På overordnet nivå beskrive prosessen rundt godkjenning, forankring, igangsetting og gjennomføring av prosjekter.

I Innsikt er det etablert et utviklingsprosjekt om digitalisering der alle fem selskapene i Innsikt deltar. Felles digitaliseringsstrategi skal være på plass i løpet av høsten 2023 og vil danne grunnlag for gjennomføring av felles prosjekter innen områdene for selskapene i Innsikt.

Vi opplever likevel at vi ikke helt lykkes med digitalisering, data og teknologi. En av årsakene til dette kan være at IT-strategien ikke har vært godt nok forankret i bedriften. IT-strategien beskriver på en god måte hvordan GLØR ønsker å jobbe med IT, men mangler konkrete fokusområder. IT-ansvaret ligger under Økonomi- og administrasjonsavdelingen. Det har vært litt lite ressurser på området, og er derfor satt av midler til en stilling på området i budsjettet for 2023.

4.5 Anlegg og tjenester

Vi scorer høyt på miljøstandard i benchmarkundersøkelse, særlig på grunn av at vi sender store mengder til materialgjenvinning, vi har lave direkte CO₂-utslipp, og gjenvinningsgraden vår er høyere enn snittet. Det samme gjelder tjenestestandard, hvor hentehyppigheten vår er best i klassen.

GLØR har også fått nytt administrasjonsbygg, SirkHuset, som sto ferdig i 2021. Bygget er et eksempel på hva man kan få til når klima, miljø, ombruk og materialgjenvinning står høyt på prioriteringene i anskaffelser. De aller fleste møbler i nybygget er ombrukt, betonggulvet i første etasje består av iblandet glass fra materialgjenvinning, tepper inne på kontorer er laget av resirkulerte fiskegarn, osv. Vi er stolte av vårt nye bygg, og håper det kan være til inspirasjon for våre besøkende i tillegg til å levere godt inneklima for våre ansatte.

5 GLØR sitt forretningsgrunnlag

5.1 Visjon

GLØR er en sentral del av kretsløpet. Vi sikrer at ressurser ikke går til spille eller havner på avveie. Vi bidrar med vår kompetanse og løsninger til at avfall ikke skapes og at ressurser gis nytt liv. Avfall som skal behandles, gjøres slik at verdier i størst mulig grad opprettholdes. Avfall uten verdi skal ut av kretsløpet, og håndteres på rett måte. GLØR er en samfunnsaktør som gjennom sin posisjon og sine aktiviteter bidrar til varige, levedyktige og rettferdige løsninger.

For å lykkes med våre ambisjoner om å bidra til en bærekraftig utvikling er vi avhengig av et nært samarbeid med våre kunder, leverandører og partnere. Basis for vårt bidrag er vår kunnskap og våre holdninger. Dette er fundamentet vi står på, vårt grunnlag for å eksistere.

Vår rolle er å bidra til at kretsløpet fungerer, og å bidra til at minimalt med ressurser går til spille. Vi arbeider hardt hver dag for varige, levedyktige og rettferdige løsninger, og for å bruke ressursene:

En gang til – for framtida.

5.2 Forretningside

GLØR skal sikre en bærekraftig avfallshåndtering for våre kunder hjemme, på hytta og i deres virksomheter.

GLØR sine aktiviteter, løsninger og kompetanse skal bidra til en varig, rettferdig og levedyktig utvikling.

GLØR har som hovedoppgave å håndtere regionens avfall og renovasjon på en best mulig måte, med effektiv ressursinnsats. Men vårt formål strekker seg langt utover dette. Det reflekteres tydelig i vår forretningside, som fungerer som en langsiktig rettesnor for hva GLØR ønsker å oppnå.

Vi har en klar forventning om å bidra til en bærekraftig utvikling gjennom varige, levedyktige og rettferdige aktiviteter og løsninger. Målet vårt er å inspirere oss selv og våre omgivelser til å ta kloke miljømessige valg og skape positive bidrag til samfunnsutviklingen på lokalt, regionalt og globalt nivå.

For å realisere dette formålet spiller GLØR en nøkkelrolle, der vår kompetanse og handlinger gir oss en posisjon med mulighet til aktiv påvirkning. Denne posisjonen er avgjørende for å oppfylle vårt overordnede mål.

I vår forretningsidé har vi klare mål for hvem vi er til for og hva vi skal gjøre for dem.

For våre kunder **hjemme, på hytta og i deres virksomheter** skal vi håndtere avfallet deres på en effektiv og bærekraftig måte. Vi samler inn og tar imot avfall fra våre kunder, og sikrer at ressursene ikke går til spille. Vår tjenestekvalitet er utformet for å imøtekomme kundenes forventninger, og vi strekker oss for å dekke alle behov innen avfallshåndtering. Høy kundetilfredshet er en av våre hovedmålsetninger.

For **eierkommunene** fungerer GLØR som et operativt verktøy for å håndtere avfall som oppstår i husholdningene, og som et virkemiddel for å bidra til bærekraftig utvikling. Dette er vår hovedoppgave.

I tillegg fungerer vi som en **kompetent rådgiver** innen bærekraftsspørsmål og er en pådriver for å få avfalls- og gjenvinningsspørsmål på dagsordenen. Vi jobber for å tilby gode **løsninger** i regionen som fremmer bærekraftig utvikling, og vi spiller en viktig rolle i kommunens sirkulære økonomi.

Å bidra til økt kunnskap og forståelse rundt bærekraft er også en del av vårt oppdrag. Vi ønsker å påvirke holdningene til regionens innbyggere gjennom **opplæring og holdningsskapende arbeid**. Dette er oppgaver som kommunen forventer at GLØR tar hånd om.

Vi tar vårt ansvar på vegne av regionen vi er en del av og de som bor der, både nå og i fremtiden. Vår oppgave er å jobbe for en bærekraftig utvikling i regionen og fremme den sirkulære økonomien. Det betyr å redusere avfallsmengden, fremme ombruk av produkter, gjenvinne råvarer og utnytte energi effektivt. Samtidig er det viktig for oss å håndtere farlig avfall og andre avfallstyper på en trygg måte uten at de skader miljøet. Dette er noe vi tar på alvor.

Vi streber etter å tilfredsstille dagens behov uten å ødelegge mulighetene for fremtidige generasjoner. Vi tror på prinsippet "tenke globalt - handle lokalt". Vi mener at alle, individuelt, kan og bør bidra til å løse de store globale utfordringene gjennom sitt engasjement i lokalsamfunnet.

5.3 GLØR sine kjerneverdier

Ansvarlig og til å stole på

Vi ønsker å bli ansvarliggjort, og at det stilles krav til oss for å utføre vår rolle på en varig, rettferdig og levedyktig måte. Når vi håndterer avfall, er vårt mål å sikre at samfunnets ressurser ikke går til spille. Dette ansvaret tar vi på alvor. Våre kunder kan stole på at vi tar vare på miljøet når vi håndterer deres avfall. Vi oppfyller våre forpliktelser og har tillit til hverandre.

Nytenkende og handlekraftig

Vi er ikke redde for å utforske ukjente områder og ta risiko. GLØR skal lære av våre erfaringer for å sikre vellykket gjennomføring av levedyktige prosjekter, samtidig som vi opprettholder vår posisjon som nytenkende avfallshåndterer. Vi mener samarbeid, både innad i bransjen og på tvers, er en nøkkel for å være en nytenkende og handlekraftig organisasjon. GLØR skal være like gode på å fullføre prosjekter som på å starte dem, og er dedikerte til å utvikle en sterk gjennomføringskultur. Vi skal levere varige resultater for våre kunder og interessenter.

Omtenksom og imøtekommende

Vi lytter nøye til kundenes behov og tilbyr gode løsninger. GLØR verdsetter våre partnere og bygger lokale, regionale og nasjonale relasjoner basert på tillit og samarbeid. I GLØR står vi for et arbeidsmiljø som fremmer respekt og inkludering. Å være omtenksom og imøtekommende skaper en positiv og støttende atmosfære i arbeidshverdagen.

5.4 GLØR sine hovedmål

1. **GLØR sine kunder hjemme, på hytta og i virksomhetene skal være blant de mest tilfredse i bransjen.**

GLØR skal ha kundetilpassede løsninger og tjenestetilbud. GLØR ivaretar kundenes behov i møtet med våre ansatte, og vi holder det vi lover. GLØR sine kunder skal betale basert på ressurser som benyttes og går tapt, og følge prinsippet om at forurensner betaler.

2. **GLØR skal være en attraktiv arbeidsplass**

I GLØR jobber vi for et arbeidsmiljø der alle trives, og skal ha et korttidsfravær på under 2%. Basert på GLØR sine behov, den ansattes arbeidsoppgaver og den ansattes egenskaper og interesser, skal alle ansatte i GLØR ha en individuelt tilpasset utviklingsplan. GLØR skal tilby varige, interessante arbeidsoppgaver som tiltrekker seg kompetanse fra alle utdanningsnivåer og -områder.

3. **GLØR skal være en kunnskapsformidler og påvirke hvordan vi og våre omgivelser kan bidra til en bærekraftig utvikling**

GLØR skal ta en tydelig posisjon i samfunnet som pådriver for bærekraft og sirkulær økonomi. GLØR skal bidra i tiltak og arrangementer i lokalsamfunnet, både for oss selv og i samarbeid med andre. GLØR støtter lokale aktører som bidrar til varig, levedyktig og rettferdig utvikling.

4. **GLØR skal sikre bærekraftig ressursutnyttelse av avfall**

GLØR skal legge til rette for økt ombruk og avfallsreduksjon. GLØR skal sørge for effektiv utnyttelse av avfall som ressurs, og ta ut av kretsløpet avfall som ikke har verdi. GLØR har som mål at ingen biogass fra oppgraderingsanlegget skal fakles, og skal se på nye, fleksible områder for bruk eller lagring av biogass.

5. **GLØR skal redusere sine klimagassutslipp med 25% per tonn avfall fra 2023 til 2029.**

Forventningen er at avfallsmengdene reduseres og med det vil GLØRs klimagassutslipp gå ned. GLØR forplikter seg derfor også til å kutte klimagassutslipp i forhold til mengdene innhentet og mottatt avfall. En forutsetning for å nå dette målet er oppdaterte metoder for blant annet måling av utslipp fra deponi*.

6. **GLØR skal tilby gode digitale verktøy for oss selv, våre kunder og samarbeidspartnere som skal bidra til en sikker, bærekraftig utvikling.**

Verktøyene skal forbedre interne prosesser, og redusere ressursbruk og avfall. GLØR skal gi kunder tilgang til informasjon, verktøy og ressurser for å ta varige og levedyktige valg, og for å øke tilfredsheten blant kundene. GLØR skal samarbeide med teknologiske selskaper og forskningsinstitusjoner for å utvikle og ta i bruk ny teknologi som muliggjør bedre avfallshåndtering. GLØR skal ivareta sikkerheten for å beskytte både selskapet, kundene og samarbeidspartnere mot digitale trusler og sikkerhetsbrudd i forbindelse med teknologiske løsninger.

*: *Se miljødirektoratet sine sider på dette [HER!](https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-avfall/)
<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-avfall/>