

Konsernstrategi 2026-2030



Overordnet ambisjon og samfunnsrolle

Avfall Sør skal være en ledende regional aktør innen sirkulær ressursforvaltning, der tydelig miljø- og samfunnsansvar, høy materialutnyttelse og kostnadseffektiv drift står sentralt. Konsernet skal levere fremtidsrettede og konkurransedyktige tjenester til både husholdninger og næringsliv, basert på robuste verdikjeder som gir dokumentert miljøgevinst og sikrer økonomisk bærekraft.

Bakteppe for vår strategiske retning og mål

FNs bærekraftsmål og EUs handlingsplan for sirkulær økonomi

De 17 bærekraftsmålene gir et felles globalt veikart for bærekraftig utvikling, og Avfall Sør bidrar direkte og indirekte til flere av målene gjennom daglig drift og strategiske utvikling. EUs handlingsplan for sirkulær økonomi forsterker dette rammeverket ved å stille krav til økt materialgjenvinning, bedre utsortering, lavere utslipp og økt sporbarhet i hele verdikjeden.

Tydelige forventninger fra myndigheter og eiere

Avfall Sør møter klare forventninger fra både myndigheter og eiere om å levere dokumentert miljøeffekt, høy kvalitet og effektiv drift. Eierkommunene har utviklet en egen eierstrategi som gir tydelige føringer for konsernets prioriteringer, ansvar og utviklingsretning.



Krysspress – miljø før økonomi

Konsernet skal både holde gebyrnivået konkurransedyktig og sikre god ressursutnyttelse. Avfall Sør må derfor balansere investeringer i ny teknologi og infrastruktur med krav om stabile tjenester, solid økonomistyring og nødvendig egenkapital.

Behov for trygghet og forutsigbarhet i hele verdikjeden

For å sikre kvalitet og bærekraftig utvikling skal Avfall Sør ha kontroll på all innsamling av husholdningsavfall i eierkommunene, og utvikle næringsavfallsaktiviteter der dette gir miljøeffekt, stordriftsfordeler og lønnsomhet.

Teknologisk utvikling som muliggjør effektivisering

Ny teknologi og digitalisering kan legge til rette for bedre sortering, datadrevet styring og automatisering. Dette vil bidra til målsettingene om økt ressursutnyttelse, gode tjenester og kostnadseffektiv drift.

Bransjens strategiske utvikling mot sirkularitet

Avfallsbransjen er i rask endring – fra avfallshåndtering til sirkulær ressursøkonomi. Avfall Sør vil legge til rette for robuste, fremtidsrettede verdikjeder og tar en aktiv rolle i overgang til sirkulære løsninger.

Det strategiske bakteppet tilsier at Avfall Sør må utvikle løsninger som gir både høy miljøeffekt, økonomisk bærekraft og etterlevelse av gjeldende lover og regelverk. Det er denne kombinasjonen som styrer de strategiske valgene og ambisjonene for konsernet.



Vi må utvikle løsninger som gir både høy miljøeffekt og økonomisk bærekraft.



Om Avfall Sør

Avfall Sør AS er et konsern eid av kommunene Kristiansand og Vennesla, etablert for å sikre en helhetlig og profesjonell renovasjonsvirksomhet i regionen. Konsernet skal levere tjenester som ivaretar miljø, ressurser og økonomi på en bærekraftig og effektiv måte.

Gjennom det heleide datterselskapet **Avfall Sør Husholdning AS** utfører konsernet kommunenes lovpålagte oppgaver innen husholdningsrenovasjon.

I tillegg tilbyr konsernet konkurranseutsatte tjenester gjennom **Avfall Sør Næring AS**, som håndterer avfallsbehandling, tjenestesalg og andre kommersielle aktiviteter innenfor det som er naturlig tilknyttet Avfall Sørs kjernevirksomhet.

Datterselskap og deleide selskap



Avfall Sør Husholdning AS

- Innsamling/mottak og miljøvennlig behandling av husholdningsavfall
- Selvkostfinansiert
- Styres gjennom politisk vedtatt avfallsplan og samarbeid med administrativt utvalg (AU)
- Eier og driver komposteringsanlegg på Støleheia



Returkraft AS

- Energigjenvinner avfall som blir til strøm og fjernvarme
- Behandler hovedsakelig restavfall og farlig avfall fra husholdninger og næring

Eiere

- Kristiansand kommune – 87,9 %
- Vennesla kommune – 12,1 %

Styre

- Overordnet styring av konsernet
- Kontroll og tilsyn

Avfall Sør AS

- Strategisk konsernstyring, ledelse og utvikling av datterselskap
- Overordnet ansvar for økonomi, miljø og ressursforvaltning
- Ivaretar helhetlig samspill mellom alle selskaper i Avfall Sør
- Leverer administrative tjenester til datterselskap

Avfall Sør Næring AS

- Deponitjenester
- Produksjon/salg av jordprodukter
- Håndtering av kompoststrømmer
- Konkurransenutsatte avfallstjenester for næringslivet
- Utleie av maskiner og personell



Støleheia Pukkverk AS

- Produksjon/salg av steinprodukter (pukk, grus, subbus og andre knuste masser)
- Effektiv drift og utnyttelse av driftsmateriell



Avfall Sør Eiendom AS

- Eiendomsforvaltning og -utvikling
- Sikrer tilgang til driftsarealer
- Inntekter gjennom utleie

Vår visjon:

Sammen
gir vi avfall
nytt liv

Våre verdier



Avfall Sør

Arbeidsglede

Vi skaper et positivt og inkluderende arbeidsmiljø
der trivsel og glede gir energi til gode resultater.

Bærekraft

Vi jobber for løsninger som tar vare på ressurser og miljø
– for et bedre samfunn.

Fremoverlent

Vi ser muligheter, tenker langsiktig og tar initiativ.

Slik realiserer vi våre ambisjoner

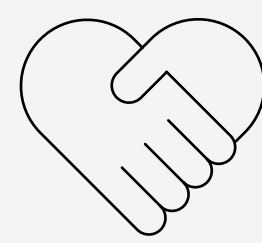
Avfall Sør skal fremme bærekraftig utvikling og skape verdi innen avfallshåndtering. For å realisere konsernets ambisjoner bygger vi på fire kjerneområder som definerer hvordan vi arbeider og leverer resultater. Disse områdene utgjør våre felles arbeidsprinsipper – slik jobber vi.



Organisasjon

Vi skaper en fremoverlent, effektiv og samarbeidsorientert organisasjon som leverer på våre mål

Avfall Sør skal være en attraktiv og kompetansedrevet arbeidsplass preget av kontinuerlig læring, digital utvikling og datadrevne beslutninger. Vi skal raskt kunne tilpasse oss nye rammebetingelser, ta i bruk ny teknologi og utvikle tjenester i takt med bransjens behov. Samtidig vil vi styrke innovasjon, rekruttering og samfunnsrelevans ved å utforske samarbeid med utdanningsmiljøer og ved å legge til rette for lærlinger og arbeidsutprøving.



Kultur

Vi utvikler en trygg og inkluderende kultur som gir arbeidsglede – der våre ansatte er vår viktigste ressurs

Avfall Sør skal utvikle en sterk, trygg og inkluderende organisasjonskultur basert på felles verdier, og der respekt og sikkerhet står sentralt. Vår sertifisering i Likestilt Arbeidsliv forplikter oss til å fremme mangfold og like muligheter, og stoltheten over samfunnsoppdraget vårt er en viktig kilde til motivasjon og fellesskap.



Økonomi

Vi sikrer en kostnadseffektiv drift som gir mest mulig verdiskapning for eiere og innbyggere

Avfall Sør skal ha en ansvarlig og fremtidsrettet økonomistyring gjennom effektiv drift, rettferdige gebyrer etter «forurensar betaler»-prinsippet, datadrevne beslutninger og utnyttelse av stordriftsfordeler. Vi skal vurdere investeringer ut fra både finansiell avkastning og miljøeffekt, og sørge for at den konkurranseutsatte virksomheten leverer markedsmessig avkastning over tid – til beste for kommunens innbyggere.



Miljø

Vi oppnår reell miljøgevinst og utvikler tjenester som gjør det enklere å sortere riktig

Avfall Sør skal ha en tydelig og ambisiøs miljøretning som gjør det mulig å nå utsorteringskravene, bidra til økt materialgjenvinning og redusere både restavfall og den samlede miljøbelastningen. Vi skal utvikle løsninger og tjenester som gjør det enklere for innbyggerne å sortere riktig, og samtidig redusere energibruk og fossil avhengighet i driften.



Strategiske prioriteringer

Optimalisere verdikjedene for avfallet vi håndterer

Kjerneidé:

Avfall Sør skal øke materialgjenvinningen og verdiskapingen, og samtidig vurdere nye behandlingsformer og behandlingssteder som kan styrke både miljøeffekt og ressursutnyttelse.

Bakgrunn:

Restavfallsmengden må reduseres på grunn av skjerpede utsorteringskrav og fordi forbrenning medfører høye kostnader og betydelige klimagassutslipp. Den nye gjødselvarer-forskriften er ett eksempel på regelverksendringer som utfordrer dagens komposteringsdrift og gjør det nødvendig å vurdere alternative løsninger for bioavfall. Samtidig gir økt tilgang på materialgjenvinnbare fraksjoner og utviklingen i produsentansvarsordningene nye muligheter for bedre lønnsomhet gjennom videre bearbeiding av flere avfallstyper.

Strategiske grep:

- Vurdere muligheten for å bidra til etablering av et regionalt sorteringsanlegg for restavfall.
- Utforske tiltak som styrker ombruk, blant annet gjennom økt gjenbruk av byggematerialer, utvikling av reparasjonstjenester og samarbeid med ideelle aktører.
- Videreutvikle avtalene for avsetning og behandling av avfall, og vurdere omfanget til også å inkludere restavfall og bioavfall.
- Utforske nye muligheter for mellomlagring, bearbeiding og transportløsninger.
- Fokus på å redusere klimagassutslipp gjennom hele verdikjeden uavhengig av hvor utslippene oppstår.
- Øke deponiaktiviteten for å hindre spredning av forurensning til naturen for avfallstyper som ikke har andre behandlingsløsninger.
- Prioritere tiltak basert på kostnad per tonn redusert CO₂ for å sikre størst mulig klimaeffekt per krone.



Leverer gode tjenester med minimal gebyrvekst

Kjerneidé:

Avfall Sør skal nå materialgjenvinningsmålet ved å ta i bruk innovative og kostnadseffektive løsninger.

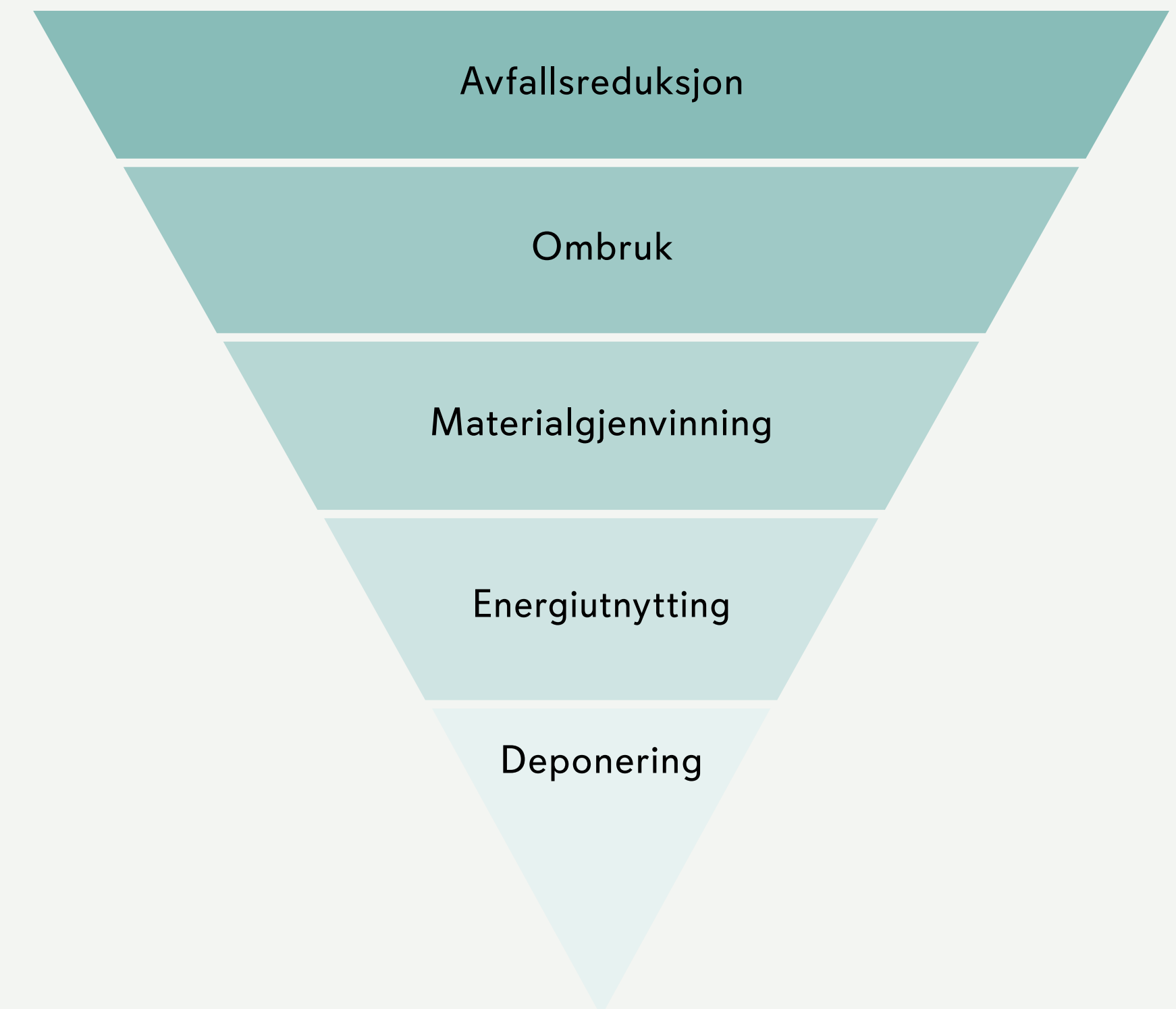
Bakgrunn:

Avfall Sør har en samfunnskritisk oppgave med å samle inn og håndtere husholdningsavfallet i tråd med gjeldende regelverk. EU og eierkommunene har satt et mål om 60 % materialgjenvinning innen 2030, og Avfall Sør er en viktig aktør for å nå dette. Ombruk skal prioriteres der det er mulig, og materialgjenvinning skal være førstevalget når ombruk ikke er aktuelt. Vi skal etterstrebe behandlingsløsninger så høyt som mulig i avfallspyramiden, innenfor økonomisk forsvarlige rammer.

Strategiske grep:

- Effektivisere driften gjennom nye løsninger, bedre dimensjonering og tjenestetilbud som er tilpasset faktiske behov.
- Utarbeide beslutningsgrunnlag som synliggjør relevante miljømessige, samfunnsmessige og økonomiske konsekvenser.
- Prioritere materialgjenvinning der dette gir god ressursutnyttelse og ikke vurderes som klart ugunstig for miljø eller økonomi i et helhetlig og langsiktig perspektiv.
- Vurdere økt samarbeid på tvers av selskapene om åpningstider og andre deler av tjenestetilbudet når dette kan gi bedre ressursutnyttelse og økt tilgjengelighet for innbyggerne.
- Holde gjennomsnittskostnaden per boenhet stabil med eventuell økning lavere enn generell indeksregulering
- Videreutvikle den differensierte gebyrmodellen slik at den stimulerer til riktig atferd og tydelig bygger på prinsippet om «forurensers betaler».
- Sikre tydelig, målrettet og lett tilgjengelig informasjon om sortering og avfallshåndtering til innbyggerne.

AVFALLSPYRAMIDEN



Styrke næringsaktivitet, eiendomsforvaltning og investeringer for å sikre avkastning og robust økonomi med et langsiktig perspektiv

Kjerneidé:

Avfall Sør skal gjennom datterselskap drive næringsaktivitet som gir stabil markedsmessig avkastning, forvalte eiendomsporteføljen på en trygg og profesjonell måte, og gjennomføre investeringer som gir markedsmessig avkastning. Konsernet skal være en robust, pålitelig og foretrukket samarbeidspartner innen sine kjerneområder.

Bakgrunn:

Avfall Sør opererer i et marked i rask endring, hvor kravene til profesjonalitet, effektiv ressursutnyttelse og økonomisk bærekraft øker betydelig. For å møte disse forventningene må konsernet styrke den kommersielle delen av virksomheten. Dette forutsetter en videreutvikling av næringsaktivitetene slik at de leverer forutsigbar, stabil og markedsmessig avkastning.

Strategiske grep:

- Eiendomsporteføljen utgjør en betydelig strategisk ressurs og skal forvaltes helhetlig.
- Sikre full og effektiv utnyttelse av eksisterende eiendomsmasse.
- Styrke den kommersielle virksomheten ved å rendyrke bransjenære næringsaktiviteter i Avfall Sør Næring.
- Avfall Sør Næring kan videreutvikle Støleheia som næringsområde gjennom å utforske nye vekstmuligheter og partnerskap.
- Fortsette satsingen på målrettet og profesjonelt markedsarbeid for å øke omsetningen og styrke konsernets kommersielle posisjon.
- Avfall Sør Eiendom skal proaktivt sikre, utvikle og forvalte eiendom som dekker nåværende og fremtidige behov i konsernets avfallsrelaterte virksomhet.
- Avfall Sør skal utbetale utbytte til eierne i tråd med gjeldende eierskapsstrategi.



Styrke regionalt og nasjonalt samarbeid

Kjerneidé:

Avfall Sør skal styrke en robust og kostnadseffektiv avfallshåndtering ved å være en attraktiv og pålitelig samarbeidspartner.

Bakgrunn:

Økt samarbeid gir mer enhetlige løsninger for kommunikasjon og sortering, styrker markedsposisjonen og gir mer kostnadseffektiv administrasjon og drift. Felles tjenestetilbud kan skape stordriftsfordeler, økt fleksibilitet for innbyggerne og bidrar til gode og likeverdige tjenester. Avfall Sør henter aktivt inspirasjon og erfaringer nasjonalt og deltar i relevante prosesser som påvirker bransjens rammevilkår.

Strategiske grep:

- Bidra i regionale samarbeid mellom renovasjonsselskaper med fokus på løsninger som skaper verdi for alle parter.
- Vurdere samarbeid med andre selskaper om felles anbud, inkludert avsetningsavtaler, der dette gir stordriftsfordeler og bedre markedstilgang.
- Synliggjøre Avfall Sør-konsernets kvalitet, effektivitet og profesjonalitet for å styrke vår posisjon som en attraktiv samarbeidspartner.
- Bidra i relevante politiske prosesser regionalt der dette kan legge til rette for ytterligere stordriftsfordeler.



Felles budskap – samme mål

Avfall Sør skal bygge tillit og vise tydelig retning gjennom en felles og samstemt strategifortelling for hele konsernet. Kommunikasjonen skal være tilpasset ulike målgrupper, men alltid bygge på de samme hovedbudskapene om hvorfor vi prioriterer som vi gjør, og hva dette betyr for våre eiere, ansatte og brukere. Slik styrker vi forståelsen av strategien og sikrer forankring både internt og eksternt.

Eiere og politikere: Vi tydeliggjør hvordan våre strategiske prioriteringer bidrar til bærekraftige tjenester, solid økonomi og utviklingen av gode lokalsamfunn.

Ansatte: Strategien omsettes til klare mål, forventninger og arbeidsmetoder som viser hvordan hver medarbeider bidrar til konsernets samlede retning.

Innbyggere og næringskunder: Vi formidler strategiens betydning på en enkel og praktisk måte – fra sortering til service og miljøeffekt.

Kommunikasjonsavdelingen sikrer en helhetlig og forutsigbar kommunikasjon gjennom et årlig planverk som kobler budskap, tiltak og timing.

Hjemmesiden (avfallsor.no) er konsernets primære kanal for oppdatert og pålitelig informasjon.



Oppfølging av strategiplanen

Avfall Sørs strategiplan har en femårig horisont og evalueres jevnlig i takt med utviklingen i selskapet og samfunnet. Planen følges opp gjennom tydelige mål, veikart, regelmessige strategigjennomganger og systematisk rapportering, og gjennomgås årlig i styrets strategisamling for å sikre felles retning og nødvendige justeringer.

Strategi i praksis

Strategien omsettes til konkrete mål, målbare resultater og tydelige tiltak med klare milepæler i hver avdeling ved bruk av OKR-metodikken (Objectives and Key Results).

Strategisk veikart

Visualiserer hva som skal gjøres når, hvem som har ansvar og hvilke milepæler som gjelder hvert år.

Strategirevisjon

Gjennomføres årlig ved behov for hyppige justeringer, eller hvert andre år når strategien ligger mer stabilt.

Rapportering til styret

Status på prosjekter og investeringer, risiko, økonomi og nøkkeltall for drift og miljø.

Rapportering til eiere

Fremdrift på servicenivå og samfunnsnytte, miljøeffekter og klimagevinster.

Planen følges opp gjennom tydelige mål, veikart, regelmessige strategigjennomganger og systematisk rapportering.



KPI som støtter opp om de strategiske prioriteringene

KPI (Key Performance Indicators) er sentrale styringsverktøy i konsernet. De gir oss et felles og faktabasert grunnlag for å følge utviklingen innen drift, økonomi, miljø og tjenestekvalitet. Ved å måle det som er viktigst for å nå våre mål innen 2030, kan vi prioritere riktige tiltak, dokumentere resultater og sikre kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen.

HMS OG DRIFTSSIKKERHET KPI:

- Antall personskader med fravær: 0
- Sykefravær: maks 6 % (registrert fravær i prosent av planlagt arbeid)
- Antall hendelser registrert i kvalitetssystemet TQM: 100 registreringer per måned

SAMFUNNS- OG KUNDEPERSPEKTIV KPI:

- Kundetilfredshet (KTI): 82

MILJØ OG BÆREKRAFT KPI:

- Materialgjenvinningsgrad: 60 %
- Redusere CO₂-utslipp: 15 % (*Gjelder utslipp i scope 1, 2 og 3, unntatt avfallsbehandling. Eget mål for utslippsreduksjon i behandlingsprosessen fastsettes i 2026.*)

FINANSIELLE KPI:

Avfall Sør Husholdning AS

- Gebyrutvikling: Gebyrvekst ≤ Konsumprisindeksen (KPI) / kommunal deflator
- Gebyrgrunnlag: Under gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner (KOSTRA)
- Gebyrgrunnlag: Attraktivt mot resten av Agder
- Selvkostbalanse/fond: Årsresultat bør ligge rundt ± 5 % av omsetningen

Avfall Sør Eiendom AS

- Driftsresultat (EBITDA-margin): 70 %
- Avkastning på sysselsatt kapital: > 10 % – eller minimum risikofri avkastning

Avfall Sør Næring AS

- Driftsresultat (EBITDA-margin): 25 %
- Return on Investment (ROI): > 15 % risikojustert alternativ avkastning

OPERASJONELLE KPI:

Lovpålagt utsorteringskrav for norske kommuner (andel sortert til materialgjenvinning):

- Plastavfall: 60 %
- Matavfall: 60 %
- Papp- og papiravfall: 82 %
- Glass- og metallemballasje: 87 %



Avfall Sør