

BIR konsern

Strategiplan
2012 - 2016

SAMMENDRAG	4
AKSJEEIERAVTALEN	5
BAKGRUNN	5
FORMÅL	5
VIRKSOMHET	5
BIR KONSERN	6
ORGANISERING	6
BEDRIFT	6
EIERINTERESSER	7
STYRING OG LEDELSE I BIR	8
VISJON, FORRETNINGSIDÉ OG STRATEGISKE MÅL	9
VISJON	9
FORRETNINGSIDÉ	9
ROLLER I BIR KONSERN	10
INTEGRITET	12
STRATEGI 2012 - 2016	13
STRATEGIKART	13
EIERE	14
INNLEDNING	14
STABIL RENOVASJONSPRIS	14
GODT OMDØMME	15
MILJØFREMMEDE TJENESTER	15
AVKASTNING	16
KUNDE OG OMVERDEN	17
INNLEDNING	17
HØY KUNDETILFREDSHET	17
ALLIANSEBYGGING	18
BEDRE RAMMEBETINGELSER	18
INTERNE PROSESSER	19
INNLEDNING	19
KONTROLL I VERDIKJEDEN	19

INNOVASJON, SERVICE- OG TJENESTEUTVIKLING	19
MEDARBEIDERE	21
INNLEDNING	21
MEDARBEIDERUTVIKLING	21
ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER	21
UTVIKLING AV BIR KULTUR	21
STRATEGI FOR SELSKAP DER BIR HAR EIERINTERESSER	23
BKK VARME AS	23
RETURA AS	23
REKOM AS	23

SAMMENDRAG

BIR har som visjon at vi skal være vestlendingenes egen miljøbedrift. Oppfyllelse av visjonen skal bidra til at BIR fremstår som et moderne og tillitvekkende selskap.

Det er en hovedmålsetting for BIR å tilby god service, opprettholde et godt omdømme, bidra med miljøfremmende tjenester, opprettholde stabile og lave priser til husholdningskundene samt gi avkastning til eierne.

Gjennom målrettet utvikling skal BIR danne grunnlag for ytterligere samarbeid og allianser med andre aktører i markedet.

For å oppfylle visjonen og hovedmålsettingene har selskapet definert strategiske områder. De strategiske fokusområdene innenfor hvert perspektiv beskrives og omtales i planen. I tillegg beskriver vi hvilke mål selskapet skal styres etter for å sikre oppfyllelse av fokusområdene og derigjennom de overordnede målsettingene.

AKSJEEIERAVTALEN

Aksjeeierne har gjennom egen aksjeeieravtale avklart bakgrunn for dannelse av BIR samt hvilke forpliktelser som i denne forbindelse ligger på eierne og på selskapet.

BAKGRUNN

"BIR har gjennom en omdannelsesprosess endret selskapsform fra å være et interkommunalt ansvarlig selskap med delt ansvar opprettet med hjemmel i kommunelovens § 27 til å bli et aksjeselskap etter aksjeloven av 13. juni 1997 nr. 44. Det er videre forutsatt at BIR skal organiseres som et konsern der BIR inngår som morselskapet. Eierkommunenes andel i BIR DA er gjenspeilet i aksjefordelingen i BIR.

BIR konsern skal bestå av de to heleide datterselskaper ATS AS og et nystiftet Bergensområdets Interkommunale Renovasjonsselskap (Drift) (hvor kjernevirksomheten i tidligere BIR DA skal inngå), og det 51% eide selskapet Miljøfor Vest AS.

Bergensområdets Interkommunale Renovasjonsselskap (Drift) AS kalles i det følgende for "BIR (Drift)".

De to heleide datterselskapene kalles heretter samlet som "Datterselskapene".

BIR sammen med de to heleide Datterselskapene kalles heretter samlet for "BIR (Konsern)".

Gjennom denne avtale skal Aksjeeierne regulere sine rettigheter og plikter hva gjelder eie og drift av BIR. Avtalen omfatter også Datterselskapene på de punkter disse er særskilt nevnt".

FORMÅL

"Formålet med denne aksjeeieravtale er å sikre BIR (Konsern) tilgang til avfall og å sikre at BIR (Konsern) utfører kommunens forpliktelser iht. Forurensningsloven § 30. Avtalen skal videre sikre at offentlige myndigheter/selskaper bevarer kontroll over selskapet, samt fastsette retningslinjer for valg av medlemmene til BIR (Konsern)'s bedriftsforsamling og styrer".

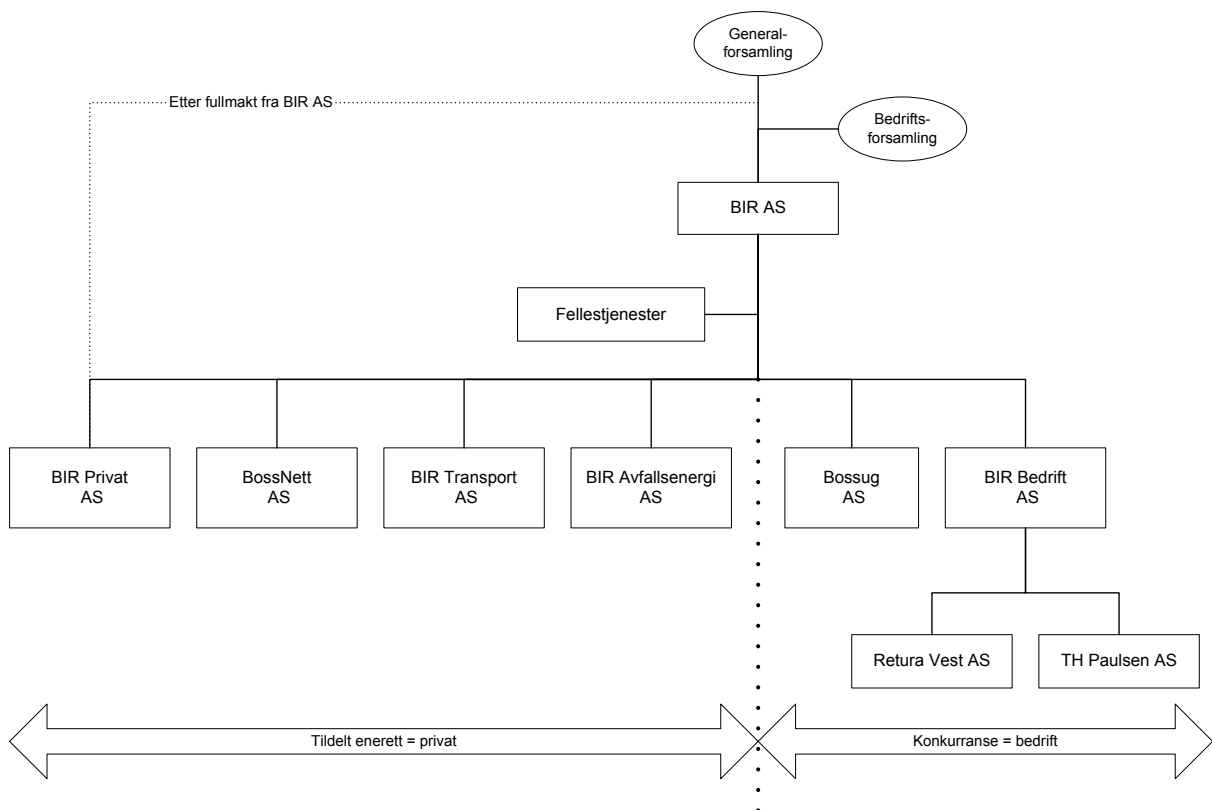
VIRKSOMHET

"Aksjeeierne forplikter seg til å levere alt forbruksavfall til Forbrenningsanlegget i Rådalen og ikke drive eller opprette mottaksanlegg for forbruksavfall og spesialavfall uten etter avtale med BIR. Det samme gjelder kildesortert forbruksavfall".

BIR KONSERN

ORGANISERING

Konsernet BIR skal ivareta lovpålagte renovasjonstjenester og konkurranseutsatt virksomhet for innsamling og behandling av avfall. Konsernet skiller mellom private husholdninger (privat) og næring (bedrift).



Privat (lovpålagte oppgaver):

- BIR Privat AS ble etablert 1. juli 2002. Selskapet er 100 % eid av BIR AS.
- BIR Transport AS ble etablert 1. juli 2002. Selskapet er 100 % eid av BIR AS.
- BIR Avfallsenergi AS ble etablert 1. juli 2003 og er 100 % eid av BIR AS
- BossNett AS ble etablert 1. juli 2007. Selskapet er 100 % eid av BIR AS.

BEDRIFT

- BIR Bedrift AS ble etablert 1. oktober 1998 og er 100 % eid av BIR AS.
- TH Paulsen AS ble kjøpt 1. juni 2004 og er 100 % eid av BIR Bedrift AS.

- Retura Vest AS ble etablert 1. januar 2003 og er 50 % eid av BIR Bedrift AS.
- Bossug AS ble etablert 2. juli 2003 og er 50 % eid av BIR AS.

EIERINTERESSER

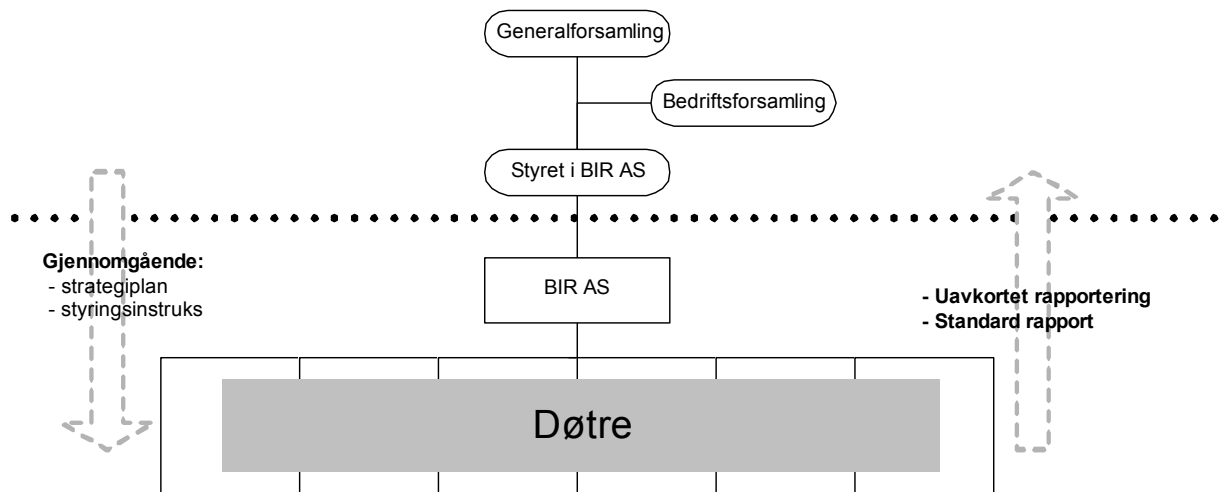
- BKK Varme AS: BIR AS eier 49 %.
- Rekom AS: BIR AS eier 16 %.
- Retura AS: BIR Bedrift AS eier 10 %.
- Retura NoMil AS: Retura Vest AS eier 33 %.

STYRING OG LEDELSE I BIR

Selskapene i BIR styres gjennom konsernstrategien og styringsinstruksen. Konsernstrategien omfatter også egne strategier for IKT og kommunikasjon.

Styringsinstruksen beskriver rammene for styring av BIR konsern. Instruksen gir ansvarsfordeling mellom konsern og døtre samt retningslinjer for rolledeling mellom generalforsamlinger, bedriftsforsamling (gjelder BIR AS), styrene og daglige ledere.

Styrings- og rapporteringsstrukturen er angitt under.



BIR konserns strategiplan og styringsinstruks er gjennomgående.

Døtrene i konsernet har krav om å utarbeide egne mål og strategier basert på overordnet konsernstrategi. Daglige ledere i datterselskapene avgir uavkortede kvartalsrapporter til BIR AS sitt styre.

VISJON, FORRETNINGSIDÉ OG STRATEGISKE MÅL

VISJON

Vestlendingenes egen miljøbedrift

BIR skal fremstå som et moderne og tillitvekkende selskap, noe som igjen skal danne grunnlag for videre utvikling.

Visjonen skal gi innbyggerne i BIR-kommunene et tettere bånd til BIR. Vi ønsker å vise at vår funksjon både er viktig og nyttig for samfunnet.

Visjonen indikerer at det er rom for utvidelse av BIR og at vi vil ønske eventuelle nye eierkommuner velkommen.

BIR vektlegger miljøet, men er også en bedrift som har forretningsmessige interesser.

BIR skal være en førende aktør og rollemodell for andre avfallsselskap.

FORRETNINGSIDÉ

Gjennom nærhet i markedet skal vi gi kundene de beste løsninger innen avfallsbransjen.

Som ledende avfallsselskap skal vi gi våre eiere den høyeste verdiveksten i bransjen.

Der vi har konkurransefortrinn skal vi utvikle andre forretningsmuligheter.

ROLLER I BIR KONSERN

Rollene i konsernet er beskrevet i det etterfølgende. BIR (oppdragsgiver) har tildelt fire selskap (oppdragstakere) enerett til å utføre lovpålagte oppgaver.

BIR PRIVAT AS ER TILDELT ENERETT AV LOVPÅLAGT OPPGAVE

BIR Privat AS har fått tildelt ansvaret for innsamling av husholdningsavfall, jfr. med forurensningsloven § 30.

Oppdragstaker plikter å benytte oppdragsgiver sine fellestjenester.

Oppdragsgiver har tildelt BIR Transport AS og BossNett AS enerett når det gjelder innsamling av avfall i Bergen kommune. Oppdragstaker plikter å benytte disse selskapene når det gjelder innsamling av dette avfallet.

Oppdragsgiver har tildelt BIR Avfallsenergi AS enerett når det gjelder mottak og behandling av avfall. Oppdragstaker plikter å benytte dette selskapet når det gjelder mottak og behandling av avfall. Dette gjelder også for materialer som er gjenvunnet fra avfall.

BIR TRANSPORT AS ER TILDELT ENERETT AV LOVPÅLAGT OPPGAVE

BIR Transport AS fått tildelt innsamling av husholdningsavfall i Bergen kommune.

Oppdragstaker plikter å benytte oppdragsgiver sine fellestjenester.

Oppdragstaker plikter å rette seg etter de til enhver tid gjeldene rammebetingelser fra BIR Privat AS.

BIR AVFALLENERGI AS ER TILDELT ENERETT AV LOVPÅLAGT OPPGAVE

BIR Avfallsenergi AS har fått tildelt ansvaret for behandling av avfall.

Oppdragstaker plikter å benytte oppdragsgiver sine fellestjenester.

Oppdragstaker plikter å ta i mot og behandle avfall som er tildelt andre selskap ved enerett.

BOSSNETT AS ER TILDELT ENERETT AV LOPÅLAGT OPPGAVE

BossNett AS har fått tildelt ansvaret for utbygging og drift av vakuumbaserte bossnett.

Oppdragstaker plikter å benytte oppdragsgiver sine fellestjenester.

Oppdragstaker plikter å rette seg etter de til enhver tid gjeldene rammebetingelser fra BIR Privat AS.

BIR BEDRIFT AS

BIR Bedrift AS er konsernets avfallsentreprenør og har ansvaret for næringsavfallsmarkedet.

Bedriften skal så langt det er formålstjenlig benytte konsernets fellestjenester.

TH PAULSEN AS

TH Paulsen AS driver sorteringsanlegg for avfall.

Bedriften skal så langt det er formålstjenlig benytte konsernets fellestjenester.

RETURA VEST AS

Retura Vest AS driver transport av avfall.

Bedriften skal så langt det er formålstjenlig benytte konsernets fellestjenester.

BOSSUG AS

Bossug AS har ansvaret for salg av vakuumbasert avfallshåndtering i BIR - området.

Bedriften skal så langt det er formålstjenlig benytte konsernets fellestjenester.

INTEGRITET

Bedrifter som har fått tildelt enerett av lovpålagt oppgave, er underlagt reglene om offentlige innkjøp.

For å ivareta integritet i konsernet er det utarbeidet egen anbudsinstruks som gjelder når en av BIR sine datterselskaper kan delta i konkurransen.

BEDRIFTER SOM HAR FÅTT TIL DELT ENERETT AV LOVPÅLAGT OPPGAVE:

- Tildeles oppgaver uten konkurranse
- Kan ikke delta i konkurranse

UTNYTTELSE AV TILLEGGSKAPASITET

Når det gjelder bedrifter som utfører lovpålagte tjenester, så kan disse kun tilby i markedet utnyttelse av tilleggs kapasitet, dvs.:

- Kan tilby i markedet tilleggs kapasitet av foretatt lovpålagt investering (eks.: hvis en lovpålagt oppgave krever 11,3 biler, så kan kapasiteten opp til 12 tilbys i markedet)
- Kan ikke tilby i markedet hvis det kreves investering i ny kapasitet for å kunne tilby dette (eks.: kan ikke kjøpe en ekstra bil for å tilby tjenester i konkurranse)

BEDRIFTER SOM OPERERER I KONKURRANSEUTSATT:

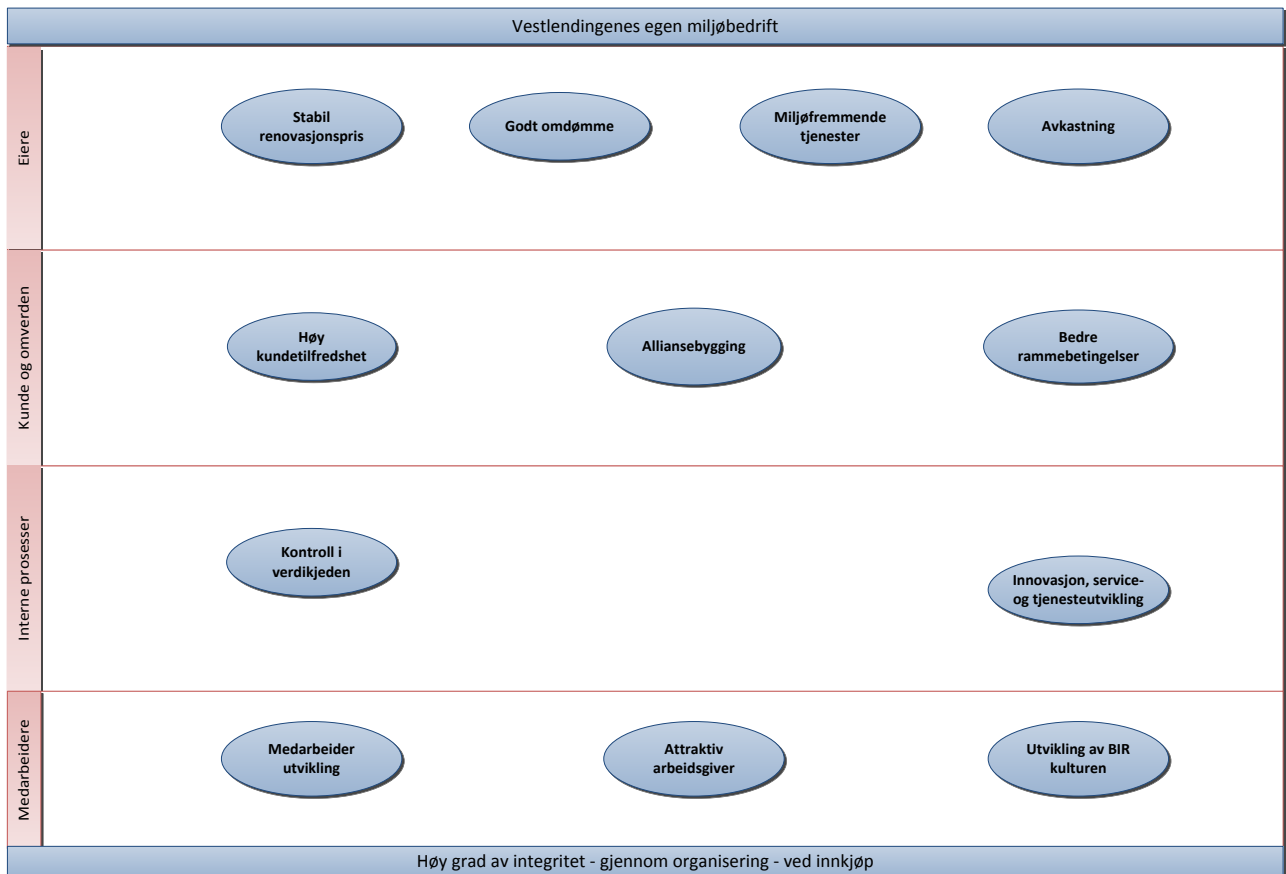
- Gir tilbud i markedet, også til BIR
- Kan ikke tildeles oppgaver i BIR uten etter konkurranse

STRATEGI 2012 - 2016

STRATEGIKART

BIR sin visjon skal oppnås gjennom oppfyllelse av strategiske fokusområder. De strategiske fokusområdene er inndelt i fire perspektiv: eier, kunde og omverden, interne prosesser og medarbeidere.

De strategiske fokusområdene bygges opp i et målhierarki, eller strategikart.



EIERE

INNLEDNING

Eierperspektivet beskriver det som BIR må oppnå for å tilfredsstille selskapets eiere og sikre den langsiktige utviklingen.

De *strategiske fokusområdene* innen eier- og finansperspektivet er:

- Stabil renovasjonspris
- Godt omdømme
- Miljøfremmende tjenester
- Avkastning

STABIL RENOVASJONSPRIS

Gjennom god kontroll med produksjonskostnadene skal tjenestene til enhver tid være konkurransedyktige.

Mål:

- Renovasjonsprisen skal være blant de 10 % billigste kommunene i landet.
- Prisøkning på lovpålagte renovasjonstjenester skal maksimalt være lik konsumprisens hovedindeks, målt over en fireårsperiode.

GODT OMDØMME

For å ha status som en leverandør av avfallstjenester som både husholdnings- og bedriftskunder har tillit til og er fornøyde med, er det viktig at BIR passer på sitt omdømme, og ivaretar omdømmeaspektene i alle beslutninger.

Åpenhet, synlighet og ikke minst tilgjengelighet er viktige faktorer for at selskapet skal lykkes med å opprettholde et stabilt og godt omdømme. Økt informasjon og kunnskap om nytten av kildesortering, er viktig for å påvirke kundetilfredshet og omdømme positivt. Felles profil for hele konsernet er også en viktig faktor for videreutviklingen av selskapets omdømme.

BIR gjennomfører sine årlige kunde- og omdømmeundersøkelse. På denne måten får vi blant annet målt kundenes totalinntrykk av BIR, hvordan vårt informasjonsarbeid fungerer, og hvordan kundene ser på vårt samfunnsansvar og miljøbevissthet.

Mål:

- Omdømmeindeks: > 75 % for lovpålagte og konkurranseutsatte selskap

MILJØFREMMEDE TJENESTER

BIR skal gi innbyggerne og næringsliv tjenlige og miljøfremmende avfallstjenester. BIR sitt omdømme er knyttet til hvordan denne oppgaven løses.

BIR ønsker å videreutvikle gode kildesorterings- og innsamlingsløsninger i tråd med kundenes ønsker og forventninger.

Mål:

- Gjenvinningsgrad (materialer og energi) > 84 % for lovpålagte og konkurranseutsatte tjenester

AVKASTNING

BIR skal gi avkastning til eierne.

Den konkurranseutsatte delen av BIR konsern skal gi eierne en avkastning som minimum tilsvarer gjennomsnittet i bransjen.

Mål:

- Resultat etter skatt: 35 mill. kr/år for konkurranseutsatt virksomhet
- Avkastning på verdijustert egenkapital i morselskapet > 7 %

KUNDE OG OMVERDEN

INNLEDNING

Kunde- og omverdenperspektivet handler om å se BIR fra et eksternt ståsted. Fokusområdene innen dette perspektivet definerer hvordan BIR skal differensiere seg fra andre aktører og på denne måten oppnå de overordnede målene om lav renovasjonspris og høy avkastning.

Følgende *strategiske fokusområde* er definert i forhold til kunder og omverden i planperioden:

- Høy kundetilfredshet
- Alliansebygging
- Rammebetingelser

HØY KUNDETILFREDSHET

BIR skal arbeide for høy kundetilfredshet innenfor samtlige kundesegmenter. Høy kunde tilfredshet skal først og fremst oppnås ved å satse på å gi våre kunder økt kunnskap om nytten av det BIR driver med. BIR skal også ha konkurransedyktige og miljøfremmende tjenester.

Mål:

- Kundetilfredshetsindeks: > 75 %

ALLIANSEBYGGING

BIR vil videreutvikle strategiske allianser. Dette er viktig for å sikre BIR økt markedstilgang og sikre råstoff til forbrenning. Dette sikrer målsettingen om å bli totaltilbyder innen definerte kundesegment og geografi.

Mål:

- Energigjenvunnet mengde BIR Avfallsenergi AS: > 200.000 tonn
- Markedsandel BIR Bedrift AS: > 20 %

BEDRE RAMMEBETINGELSER

BIR er pålagt en rekke offentlige rammebetingelser som påvirker virksomheten.

Gjennom aktiv deltakelse i bransjeorganisasjoner, nettverksbygging, kompetanseheving og som uttalepart til nasjonale og kommunale planer, skal BIR være en proaktiv bidragsyter til å gi selskapet fremtidsrettede rammevilkår.

BIR vil arbeide for å opprettholde enerett for oppsamling og innsamling av husholdningsavfall, tilknytningsplikt for alle kundekategorier innen definerte geografier til bossnett samt forbedre betingelsene for energianlegg.

Mål:

- Opprettholde enerett for husholdningsavfall: 100 % (ja: = 100)
- Oppnå tilknytningsplikt bossnett: 100 % (ja: = 100)
- Konkurranseforbedrende tiltak forbrenning: 200 kr/tonn
- Utnytte kollektivfelt til tungtransport 100 % (ja: = 100)

INTERNE PROSESSER

INNLEDNING

Perspektivet for interne prosesser sier noe om hvordan BIR må arbeide i tiden fremover for å tilfredsstille kundenes behov og derigjennom oppnå de økonomiske målsettingene for selskapet.

Følgende *strategiske fokusområder* er definert i forhold til de interne prosessene:

- Kontroll i verdikjeden
- Innovasjon, service- og tjenesteutvikling

KONTROLL I VERDIKJEDEN

Lekkasje i avfallsstrømmene gir BIR høyere kostnader og reduserte inntekter. Selskapet vil i planperioden prioritere tiltak som innebærer elektronisk utveksling av data mellom fagsystemer. Dette medfører at det skal tilrettelegges for elektronisk registrering samt sømløs og i sanntid overføring av veie-, økonomi- og statistikkdata mellom fagsystemer.

Mål:

- Antall virksomheter: 100 % (% - vis andel virksomheter)

INNOVASJON, SERVICE- OG TJENESTEUTVIKLING

BIR skal fremstå som en virksomhet med god service og miljøfremmende tjenester. Sentrale tiltak vil blant annet være utvikling av BIR Bedrift og BIR Privat sitt tjenestetilbud.

BIR Privat skal benytte 1-2 % av omsetningen til å utvikle nye serviceløsninger, tjenester eller annen innovasjonsskapende virksomhet. Midlene skal benyttes på en slik måte at de enten fører til lavere pris på gebyrtjenester eller høyere gjenvinningsprosent.

Mål:

- Utviklingskostnader BIR Privat: 4 mill. kr. pr. år

- Omsetningsøkning BIR Bedrift: 4 mill. kr. pr. år

MEDARBEIDERE

INNLEDNING

Fokus på medarbeidere og utvikling av den menneskelige kapitalen er viktig for å lykkes. For å beholde og tiltrekke nøkkelkompetanse i de kommende årene, vil det være avgjørende for BIR å fremstå som en attraktiv virksomhet.

Utvikling av BIR som en attraktiv virksomhet vil bli søkt oppnådd ved å arbeide målrettet i forhold til følgende *strategiske fokusområder*:

- Medarbeiderutvikling
- Attraktiv arbeidsgiver
- Utvikling av BIR - kulturen

MEDARBEIDERUTVIKLING

BIR skal være en kunderettet service- og miljøbedrift. Medarbeiderne skal utvikles til å møte morgendagens utfordringer gjennom kompetanseutvikling til beste for virksomhetene og den enkelte medarbeider.

Mål:

- Kompetanseplan i virksomhetene: alle virksomheter (100 %)

ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER

Det er et mål at BIR skal være en attraktiv arbeidsgiver. Dette for å kunne rekruttere på en formålstjenlig måte. Omdømmeindeks vil bli benyttet som måleparameter.

Mål:

- Omdømmeindeks: > 75 %

UTVIKLING AV BIR KULTUR

BIR sin arbeidsgiverpolitikk skal bidra til at medarbeidere motiveres, utfordres og stilles krav til, slik at arbeidsoppgavene utføres effektivt og til foreskrevet kvalitet.

Det er et mål at forannevnte skal gjenspeiles i bedriftskulturen og utvikling av arbeidsmiljøet vil bli målt gjennom medarbeider tilfredshets målinger (MTM).

Lederne i BIR vil fremstå som viktige rollemodeller, og satsing på ledelsesutvikling anses derfor å være et sentralt virkemiddel i denne sammenhengen.

BIR skal sikre at alle medarbeidere gjøres kjent med BIR sitt samfunnsansvar og servicekjennetegn.

Mål:

- Ledelsesutvikling: årlig opplæring av alle nye ledere (100 %)
- MTM (medarbeider tilfredshets måling): > 70 %
- Sykefravær: <8 %

STRATEGI FOR SELSKAP DER BIR HAR EIERINTERESSER

BKK VARME AS

BKK Varme er et strategisk viktig selskap for BIR-konsernet. BKK Varme vil etter hvert gi en god avkastning innen konkurranseutsatt del av BIR-konsernet.

For BIR er det viktig, miljømessig og økonomisk, at fjernvarmeutbyggingen fullføres så langt det er økonomisk riktig.

BIR Avfallsenergi AS produserer store mengder damp som brukes til fjernvarme og BKK Varme er verktøyet som benyttes for å utnytte dette miljømessig og økonomisk. Det er således viktig for BIR å kunne settes de riktige føringene for dette selskapet.

RETURA AS

- BIR ønsker gjennom sitt eierskap at Retura skal videreutvikles med henblikk på å gi eierne tilgang til avfall gjennom landsdekkende anbud.
- BIR ønsker ikke at Retura etablerer egen virksomhet som er i konkurranse med BIR.
- BIR ønsker ikke at Retura tilbyr løsninger som medfører at avfallsstrømmer går direkte fra avfallsgenererer til avfallskjøper.
- BIR ønsker gjennom sitt eierskap å ha avgjørende innflytelse i Retura (eierandel > 10 %).
- BIR vil ikke tillate at andre eiere blir dominerende (eierandel > 33 %).

REKOM AS

- BIR ønsker gjennom sitt eierskap at Rekom skal videreutvikles som megler.
- BIR ønsker ikke at Rekom etablerer egen virksomhet som er i konkurranse med BIR.
- BIR ønsker ikke at Rekom tilbyr løsninger som medfører at avfallsstrømmer går direkte fra avfallsgenererer til avfallskjøper.
- BIR ønsker gjennom sitt eierskap å ha innflytelse i Rekom (eierandel > 10 %).
- BIR vil ikke tillate at andre eiere blir dominerende (eierandel > 33 %).