



---

# Stefnumótun SORPU

---

2010 – 2015

---

**Maí 2010**

---



## Efnisyfirlit

Inngangur .....	3
Samantekt .....	3
Framtíðarsýn SORPU .....	4
Tilgangur SORPU.....	4
Stöðugreining SORPU .....	5
Stefna, markmið og leiðir til árangurs.....	7
Samstarfsvettvangur .....	7
Þróun endurvinnslu og tæknibreytingar .....	7
Nýsköpun.....	8
Þjónusta við viðskiptavinum.....	9
Umhverfisvæn eldsneytisframleiðsla .....	9
Samfélagsleg ábyrgð.....	10
Fræðslustarfsemi.....	12
Markaðs- og kynningarmál.....	13
Mannauður.....	13
Gæðastarf.....	15
Umhverfisstjórnun .....	15
Endurskoðun .....	16
Sviðsmyndir SORPU til ársins 2025.....	17
Samantekt lykilþátta sviðsmyndanna .....	18
Inngangur .....	20
Sviðsmyndir og stefnumótun .....	20
Hvað eru sviðsmyndir? .....	20
Tengsl sviðsmynda og stefnumótunar .....	21
Drifkraftar og óvissuþættir .....	22
Sviðsmyndir 2025 .....	24
Nánari lýsing einstakra sviðsmynda .....	26
Helstu verkefni SORPU eftir sviðsmyndum .....	30

## Inngangur

Kröfur til úrgangsmála eru stöðugt að aukast og ætla má að starfsumhverfi SORPU bs. muni breytast verulega á næstu árum. Því ákvað stjórn SORPU að fara í sviðsmyndavinnu og stefnumótun til að byggðasamlagið verði í stakk búið að mæta þeim breytingum.

Stjórn SORPU tók virkan þátt í stefnumótuninni með lykilstarfsmönnum ásamt því að fengnir voru gestir og sérfræðingar til þátttöku. Fagleg verkefnisstjórnun var í höndum ráðgjafafyrirtækisins Netspors.

Framtíðarsýn stefnumótunarinnar er til ársins 2015, en flestar aðgerðir miða við að vera hrint í framkvæmd á árunum 2010 – 2013. Sjónarhorn sviðsmyndanna er til ársins 2025.

## Samantekt

Sviðsmyndavinnan endurspeglar þá meginþætti sem SORPA hefur tekið mið af við stefnumótun byggðasamlagsins. Þeir eru m.a.:

- Efla samstarfið við sveitarfélögin sem standa að SORPU.
- Efla samstarf við Samband íslenskra sveitarfélaga, sorpsamlög og aðra hagsmunaaðila til að skerpa á verkaskiptingu milli einkaaðila og sveitarfélaga á sviði úrgangsmála.
- Leiða þróun í endurvinnslu og nýtingu tæknilausna til aukinnar hagkvæmni og umhverfisverndar og uppfylla þannig skuldbindingar svæðisáætlunar.
- Sinna markaðs- og kynningarmálum jöfnum höndum til að tryggja að skilaboð byggðasamlagsins nái jafnt til viðskiptavina og eigenda SORPU.
- Halda áfram markvissri innri uppbyggingu svo sem í gæðamálum.
- Starfsemi byggðasamlagsins sé ætíð í sátt við umhverfið.

## *Framtíðarsýn SORPU*

**SORPA tryggi heildarsamræmi í úrgangsmálum á höfuðborgarsvæðinu, samfélaginu öllu til hagsbóta.**

## *Tilgangur SORPU*

Samkvæmt stofnsamþykktum SORPU eru eftirfarandi þættir meðal meginverkefna SORPU:

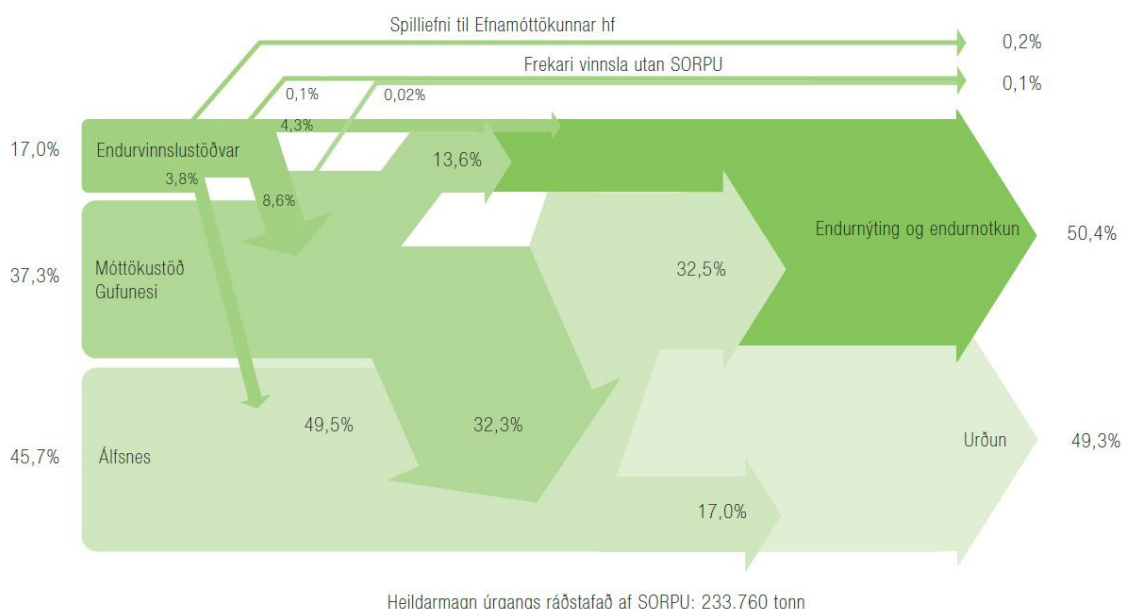
- Að útvega og starfrækja urðunarstað fyrir sorp.
- Bygging og rekstur móttökustöðva.
- Flutningur á sorpi frá móttökustöðvum.
- Framleiðsla og sala á eldsneyti og orku úr sorpi ef hagkvæmt þykir.
- Vinnsla og sala á efnum úr sorpi til endurnýtingar ef hagkvæmt þykir.
- Samstarf og viðskipti við fyrirtæki er starfa á sviði endurvinnslu úrgangsefna ef hagkvæmt þykir.
- Að fylgjast með tækniþróun á sviði sorpeyðingar og endurvinnslu.
- Að þróa nýjar aðferðir til að vinna verðmæti úr úrgangsefnum.
- Að sinna kynningu á verkefnum SORPU bs. og gildi umhverfissjónarmiða við meðhöndlun sorps.
- Gera svæðisáætlanir sbr. lagakröfur hverju sinni.
- Önnur verkefni sem aðildarfélögin fela byggðasamlaginu sérstaklega.

## Stöðugreining SORPU

SORPA bs. er byggðasamlag í eigu sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu.

Byggðasamlaginu er ekki ætlað að skila hagnaði í formi arðgreiðslna heldur er ávinningurinn samfélaginu öllu til hagsbóta, þ.e. „hagnaður“ SORPU er samfélagslegur. Þó verður að hafa í huga að reka þarf SORPU fyrir sjálfsaflafé sem duga skal fyrir almennum rekstri, eðlilegu viðhaldi og þróun fyrirtækisins.

Eftirfarandi mynd sýnir úrgangsfærni gegnum SORPU árið 2008



Í samræmi við samþykkt svæðisáætlun um meðhöndlun úrgangs er stefna fyrirtækisins að lífrænn úrgangur skuli gasgerður og metanið, sem þannig myndast, verði nýtt sem eldsneyti. Jarðgerð skal einungis viðhafa við efni eins og garðaúrgang eða annan úrgang sem illmögulegt er að gasgera.

Afkastageta gashreinsistöðvarinnar sem SORPA reisti árið 2005 er nægjanleg til að sinna öllu því hauggasi sem upp úr haugnum á Álfsnesi getur komið og nýtist til metanframleiðslu.

Í kjölfar samþykktar svæðisáætlunar um meðhöndlun úrgangs var stofnaður samráðshópur SORPU bs., Sorpstöðvar Suðurlands bs., Sorpeyðingarstöðvar Suðurnesja sf. og Sorpurðunar Vesturlands. Samráðsvettvangur er skipaður fulltrúum úr stjórnnum fyrirtækjanna ásamt framkvæmdastjórum. Hópurinn hittist reglulega og ræðir sameiginleg hagsmunamál. Í

## Stefnumótun SORPU 2010 – 2015

byrjun voru stofnaðir nokkrir undirhópar sem vinna að tunnustefnu, förgun sláturúrgangs og gasgerð auk almennrar kynningar á verkefnum samráðshópsins.

Starfsmenn SORPU bs. boða til funda þá tæknimenn sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu sem hafa með úrgangsmál að gera að meðaltali tvisvar á ári. Á þessum fundum eru rædd og kynnt málefni er tengjast framkvæmd einstakra málaflokka.



## ***Stefna, markmið og leiðir til árangurs***

Eftirfarandi eru stefna, markmið og leiðir í helstu málaflokkum SORPU.

### ***Samstarfsvettvangur***

Flokkun, söfnun og endanleg meðhöndlun úrgangs er hluti af óslitinni keðju verkefna sem sveitarfélögin bera ábyrgð á. Mikilvægt er að samræmi sé í allri vinnslu þessara verkefna. Eigendur SORPU hafa falið félaginu ákveðinn hluta verkefnanna og því áriðandi að tryggja og efla samstarf og samskipti milli SORPU og eigenda byggðasamlagsins.

#### **Stefna:**

SORPA efli enn frekar samvinnu við sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu og hagsmunaaðila til að tryggja upplýsingaflæði og samstíga aðgerðir í málefnum tengdum byggðasamlaginu.

#### **Markmið:**

1. SORPA verði með reglulega kynningu á málefnum sínum á vettvangi sveitarfélaganna.
2. Stofnað verði tækniráð SORPU.

#### **Leiðir:**

1. Nýttir verða fundir með SSH auk kynninga fyrir einstök sveitarfélög með þátttöku stjórnarmanna byggðasamlagsins, sveitarstjórnarmanna, umhverfis- og tæknisviða/-nefnda auk annarra hagsmunaaðila í sveitarfélögunum.
2. Á fundum verði tæknimönnum sveitarfélaga reglulega kynntir möguleikar á sviði úrgangsmála og sú þróun sem tengist starfsvettvangi þeirra. Tæknimenn líti á SORPU sem samstarfsaðila í öllum þeim málaflokkum sem tengjast úrgangi.

### ***Þróun endurvinnslu og tæknibreytingar***

Mikilvægt er að SORPA nýti bestu tækni hvers tíma til að auka hagkvæmni og efla umhverfisvernd. Frá því að svæðisáætlun um meðhöndlun úrgangs var fyrst staðfest hefur SORPA bs. ásamt samstarfsaðilum sínum leitað hagkvæmustu lausna á framtíðar úrgangsmálum fyrir samfélagið í heild sinni. Haft hefur verið að leiðarljósi að lausnir í úrgangsmálum haldist í hendur og þjóni sama markmiði.

**Stefna:**

SORPA leiði þróun í endurvinnslu og nýtingu tæknilausna til aukinnar hagkvæmni og umhverfisverndar, samfélaginu öllu til hagsbóta.

**Markmið:**

1. Magn pappírs og pappa til urðunar minnki um 50% fyrir árið 2012.
2. Endurvinnsla plasts, glers og málma úr heimilisúrgangi aukist um 50% fyrir árið 2013.
3. Hafin verði framleiðsla á metani úr lífrænum heimilisúrgangi fyrir árið 2013.

**Leiðir:**

1. Mælt er með því við sveitarfélögin að tekið verði upp tveggja tunnu kerfi fyrir heimilisúrgang. Önnur tunnan verði fyrir pappír og pappírsúrgang og hin tunnan verði fyrir flokkaðan úrgang í mismunandi litum pokum
2. Mælt er með að tekin verði upp litgreining á mismunandi flokkum úrgangs.
3. Mælt er með því að byggð verði og tekin í notkun gasgerðarstöð.



## Nýsköpun

Samfélagið er stöðugt að leita að nýjum og hagkvæmum lausnum í úrgangsmálum. SORPA örvar slíka hugsun.

**Stefna:**

Hagkvæmni og umhverfisvernd í úrgangsmálum verður best náð með nýsköpun og er því eðlilegur hluti af starfsemi SORPU.

**Markmið:**

SORPA komi reglulega fram með nýjar lausnir sem auki hagræði og umhverfisvernd í úrgangsmálum.

**Leiðir:**

1. Samstarf verði eflt við háskólastofnanir um þróun nýrra lausna í úrgangsmálum.



2. Valin verkefni nemenda á háskólastigi verði styrkt til að efla nýsköpun og nýmæli í úrgangsmálum. Upphæð styrkja verði metin eftir aðstæðum hverju sinni.
3. Starfsmenn SORPU verði hvattir til að sinna margvíslegum umbótaverkefnum innan gæðastjórnunarkerfis.

### ***Þjónusta við viðskiptavinum***

SORPA bs. hefur að leiðarljósi að veita viðskiptavinum sínum bestu þjónustu sem unnt er ásamt því að stuðla að stöðugum endurbótum í úrvinnslumálum. Jafnframt vinnur SORPA að því að uppfylla ákvæði svæðisáætlunarinnar m.a. um að 1. júlí 2013 verði búið að draga úr losun lífræns úrgangs í 50% af heildarmagni ársins 1995.

#### **Stefna:**

Þjónusta SORPU verði viðurkennd og þekkt fyrir gæði og stöðugleika.

#### **Markmið:**

Hagsmunaaðilar SORPU verði skilgreindir og þjónustumarkmið sett á gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir.

#### **Leiðir:**

1. Gerðar verði reglulegar þjónustumælingar í framlínustarfsemi, gjarnan skipt í hópa milli ára, s.s. endurvinnslustöðvar, urðunarstaður, móttökustöð, yfirstjórn-samskipti, símaborð-bókhald.
2. Sett verði viðmið í rekstri og árangursmælikvarðar kynntir reglulega. Dæmi eru:
  - Endurvinnsluhlutfall á ári
  - Magn úrgangs á endurvinnslustöðvar á ári
  - Hlutfall flokkaðs úrgangs á heimilum

### ***Umhverfisvæn eldsneytisframleiðsla***

SORPA bs. hefur ásamt samstarfsaðilum sínum skoðað mismunandi leiðir við nýtingu úrgangs. Í ljósi hagkvæmni- og umhverfissjónarmiða er hagkvæmast að framleiða metan úr lífrænum úrgangi. Metan, framleitt úr innlendu hráefni, kemur í stað innflutts jarðefnaeldsneytis sem eldsneyti á ökutæki.

SORPA hefur fangað metan sem myndast á urðunarstaðnum í Álfsnesi frá 1996. Metanið er nýtt á ökutæki, t.d. alla sorpbíla sem þjónusta íbúa höfuðborgarinnar auk tveggja strætisvagna. Ætlað er að metan sem myndast á urðunarstaðnum í Álfsnesi gæti þjónustað 4.000 – 5.000 smærri ökutæki. Ef hafin væri framleiðsla á metani úr lífrænum úrgangi á skipulagðan hátt mætti framleiða metan sem dugar á 8.000 – 10.000 smærri ökutæki. Þetta samsvarar um 12 – 15 milljón lítrum af bensíni á ári.

Gjaldeyrissparnaður þessa samsvarar 840 – 1.050 milljónum á ári. Verksmiðja með slíka framleiðslugetu kostar í uppsetningu um 1.000 – 1.500 milljónir. Samfélagslegur ávinningur er augljós af slíkri framleiðslu og hún fljót að borga sig upp. Þetta er hinn hagræni sparnaður samfélagsins. Hinn umhverfislegi sparnaður felst í að í stað jarðefnaeldsneytis er notað lífrænt eldsneyti sem dregur þá úr útblæstri gróðurhúsalofttegunda frá samfélaginu.



SORPA framleiddi árið 2009 um 450 þús. Nm<sup>3</sup> af hreinu metani. Á Íslandi voru í upphafi árs 2010 um 150 ökutæki sem nota metan sem orkugjafa, þar af 2 strætisvagnar og 11 sorpbílar. SORPA er einn eigenda þróunar- og markaðsfyrirtækisins Metan hf. ásamt OR, N1 og REI.

**Stefna:**

SORPA verði leiðandi hérlandis í nýtingu úrgangs til framleiðslu á umhverfisvænu eldsneyti.

**Markmið:**

Nýting á metani aukist upp í 80% af framleiðslugetu hreinsistöðvar í Álfsnesi á næstu fjórum árum.

**Leiðir:**

1. Átak verði gert í kynningu á metani sem eldsneyti í samstarfi við samstarfsaðila ásamt þeim gjaldeyris- og umhverfissparnaði sem af nýtingu þess hlýst.
2. Sveitarfélögum verði sérstaklega bent á þessa leið til að nýta metan á ökutæki í eigu /þjónustu þeirra t.d. almenningsgöngur.

## **Samfélagsleg ábyrgð**

Samfélagsleg ábyrgð felst í því að fyrirtæki marki sér stefnu þar sem viðskiptahættir þess taka tillit til félagslegra og umhverfislegra þátta samfélagsins. SORPA hefur frá upphafi lagt ríka áherslu á samfélagslega ábyrgð og stuðlar auk þess að sjálfbærum gildum sem víðast í samfélaginu. SORPA skilgreinir í anda stofnsamnings samlagsins samfélagslega ábyrgð út frá

fjórum megin þáttum; umhverfi og lífríki, vellíðan starfsmanna, viðskiptavinum og velferð samfélagsins í heild.

**Stefna:**

Viðskiptahættir SORPU taki ávallt tillit til stofnsamnings byggðasamlagsins og hagsmuna sveitarfélaganna.

**Markmið:**

1. Umgengni og rekstur SORPU stuðli að náttúrulegri hringrás efna og orku ásamt minni ágengni á umhverfið og sé þannig í takt við sjálfbæra þróun.
2. SORPA vinni að því að tryggja stöðugt upplýsingastreymi til og frá viðskiptavinum og eflingu þjónustu við þá.
3. Vellíðan starfsmanna endurspeglit í jákvæðum fyrirtækjabrag SORPU.
4. Ávallt verði leitað hagkvæmustu lausna fyrir bæði viðskiptavini og umhverfið.

**Leiðir:**

1. Nýting á vatni, rafmagni, eldsneyti og öðrum aðföngum séu öll tiltekin og mæld í grænu bókhaldi fyrirtækisins og stöðugt sett markmið um að draga úr óþarfa notkun.
2. Tryggt verði að allir starfsmenn og undirverktakar sem tengjast viðskiptavinum fyrirtækisins séu upplýstir um þjónustuna. Starfsmenn fari reglulega á þjónustunámskeið og fái fræðslu. Ánægja viðskiptavina verði reglulega mæld með þjónustukönnunum og með þátttöku á fundum fyrir íbúa og fyrirtæki á starfssvæði SORPU.
3. Starfsmönnum sé ætíð tryggt öflugt upplýsingastreymi um starfsemi fyrirtækisins ásamt góðri aðstöðu og aðbúnaði til að rækja störf sín. Samræmi verði aukið í starfsmannafatnaði s.s. í litaframboði. Markvisst verði byggt upp stolt og skilningur meðal starfsmanna á umhverfisvitund SORPU. Starfsmannakannanir verði nýttar til að mæla árangur.
4. Hagkvæmni verði tryggð m.a. með útboðum, líftímagreiningu og markvissum gæðaferlum.

## Fræðslustarfsemi

Fræðslustarfsemi SORPU er mikilvæg og fer fram í formi kynninga og upplýsingagjafar til sveitarfélaga, fyrirtækja og stofnana. Á undanförunum árum hefur fræðslustarf SORPU vaxið og dafnað enda mikil eftirspurn eftir þeim þætti. Árlega njóta um 4.000 ungmenni á skólaaldri fræðslu á vegum SORPU. Markmið fræðslunnar er að auka vitund fólks á flokkun, endurvinnslu og endurnýtingu úrgangs með það að leiðarljósi að gera fólk að ábyrgum og vistvænum neytendum. Í fræðslunni er farið yfir atriði sem aðstoða fólk við að draga úr myndun úrgangs með rétttri flokkun og upplýsa þau um hvernig nýta má ákveðnar tegundir úrgangs til endurvinnslu eða endurnotkunar. Með þessu vill SORPA stuðla að því að almenningur vakni til vitundar gagnvart eigin neysluvenjum og virki hana á jákvæðan hátt.

### Stefna:

Með fræðslustarfi SORPU er haft að leiðarljósi að auka vitund um flokkun, endurvinnslu og endurnýtingu úrgangs með það að markmiði að gera fólk að ábyrgari og vistvænni neytendum.

### Markmið:

1. Að viðhalda og efla fræðslu til nemenda á öllum aldri og starfsmannahópa innan skólasamfélagsins og byggja á þann hátt upp þekkingu innan þess hóps.
2. Auka þekkingu sveitarstjórnarmanna og jákvætt viðhorf til umhverfismála.
3. Allir aldurshópar hafi aðgang að kynningu á vistvænni hugsun og gildi flokkunar og endurvinnslu.



### Leiðir:

1. SORPA bjóði áfram skólahópum á öllum aldri og starfsmönnum skóla í fræðslu um starfsemi fyrirtækisins, flokkun úrgangs og endurvinnslu.
2. SORPA standi fyrir fræðslu í skólum og komi þannig umhverfismálum, málefnum byggðasamlagsins og flokkun úrgangs á framfæri.
3. Gefið verði út fræðslu- og kynningarefni.
4. Markvisst verði staðið fyrir kynningum til sveitarstjórna í eigendahópi SORPU ásamt því að bjóða þeim í heimsókn til byggðasamlagsins.
5. SORPA haldi úti öflugri upplýsingasiðu á heimasíðu SORPU er lýtur að þeim málum er viðkoma fræðslu.
6. SORPA nýti nýjustu upplýsingatækni þar sem nýir og fréttæmir þættir byggðasamlagsins eru settir inn.
7. SORPA taki þátt í ráðstefnum og viðburðum af ýmsu tagi.

## **Markaðs- og kynningarmál**

Kynningarmál SORPU hafa einkennst af útgáfu almanaks og kynningarefnis, bæði í prentuðu formi og á vefnum. Einnig hefur byggðasamlagið staðið fyrir einstaka kynningarherferðum og verið þátttakandi á fundum og ráðstefnum er fjalla um málefni tengd SORPU. Stöðug almannatengsl um málefni SORPU eru einn mikilvægasti liður starfseminnar. Móttaka hópa og kynning fyrir þá er einnig drjúgur hluti í markaðsstarfi byggðasamlagsins.

### **Stefna:**

Byggð verði upp þekking á starfsemi byggðasamlagsins meðal viðskiptavina og samstarfsaðila, jákvæð ímynd SORPU verði eflad og stuðlað að vistvænni hugsun í þjóðfélaginu.

### **Markmið:**

1. Að reglulega birtist efni frá SORPU sem styrki ímynd byggðasamlagsins og þá starfsemi sem það stendur fyrir og eflir þannig trúverðuleika þess.
2. SORPA vinni að því að tryggja stöðugt upplýsingastreymi til íbúa höfuðborgarsvæðisins og stuðli að aukinni vitund gagnvart úrgangsmálum.

### **Leiðir:**

1. SORPA heldur úti markaðsstarfi með auglýsingaherferðum, útgáfustarfi og kynningum.
2. Að halda úti öflugri og virkri heimasíðu með greinagóðum og uppfærðum upplýsingum um flokkun, endurvinnslu og endurnýtingu úrgangs.
3. Reglulega verði komið á framfæri við fjölmiðla helstu málum sem snúa að nýjungum og þróun í starfsumhverfi byggðasamlagsins.

## **Mannauður**

Þakka má velgengni SORPU hópi af hæfu, áhugasömu og metnaðarfullu starfsfólki. Starfsfólk SORPU sinnir afar mikilvægu hlutverki við umhverfisvernd á höfuðborgarsvæðinu ekki síður en samstarfsaðilar þess hjá sveitarfélögunum. Starfsfólk hefur umfangsmikla þekkingu á rétttri meðhöndlun úrgangs og á endurvinnslumöguleikum hans. Starfsfólk aðstoðar bæði fyrirtæki og almenning við að koma úrgangi sínum í viðeigandi farveg. Segja má að starfsfólk SORPU upplifi umhverfisvernd í verki á hverjum degi og taki virkan þátt í þróun nýrra og

## Stefnumótun SORPU 2010 – 2015

endurbættra endurvinnsluleiða. Starfsfólk SORPU er auk þess virkir þátttakendur í endurnýtingu úrgangs með sölu nytjahluta í Góða hirðinum.

### Stefna:

Hjá SORPU er jákvætt starfsumhverfi þar sem gott starf er unnið af áhugasömu, samstilltu og ábyrgu fólki og virðing fyrir hverjum einstaklingi er í fyrirrúmi.

### Markmið:

1. Að hafa ávallt á að skipa hæfum og áhugasömum starfsmönnum sem veita góða þjónustu og bregðast við síbreytilegum þörfum.
2. Að valdi og ábyrgð verði dreift þannig að sjálfstæði og frumkvæði starfsmanna fái að njóta sín.
3. Faglegir stjórnunarhættir séu ætíð leiðarljós stjórnenda hjá SORPU.

### Leiðir:

1. SORPA haldi úti nýliðafræðslu fyrir alla nýja starfsmenn sem og fóstrakerfi fyrir nýja starfsmenn þegar þeir hefja störf.
2. SORPA standi fyrir skipulögðum vettvangsferðum um byggðasamlagið fyrir alla starfsmenn til að tryggja að þeir séu vel upplýstir um breytingar og þróun innan SORPU.
3. SORPA gefi út starfsmannablað (Flokkarann) mánaðarlega þar sem fjallað er um nýjungar hjá byggðasamlaginu og annað markvert sem þarf að upplýsa starfsmenn um.



## Gæðastarf

SORPA er traust og leiðandi fyrirtæki á sviði úrgangsstjórnunar og leggur höfuð áherslu á að veita góða þjónustu í sátt við umhverfið. Byggðasamlaginu er mikilvægt að vera leiðandi í öflun og miðlun þekkingar, nýsköpunar og innleiðingu nýrra aðferða við meðhöndlun og endurnýtingu úrgangs. Því hefur áhersla verið lögð á bætt gæðastjórnunarkerfi. Því er ætlað að vera lifandi stjórnunarkerfi sem samræmist starfssemi byggðasamlagsins og kemur þannig til móts við auknar kröfur og væntingar starfsmanna, viðskiptavina og íslensks samfélags á næstu árum.

### Stefna:

Gæðastarf SORPU endurspeglar í staðfestum starfsháttum byggðasamlagsins.

### Markmið:

1. Til staðar sé metnaðarfull gæðastefna og vottað gæðastjórnunarkerfi sem tryggir stöðug gæði og úrbætur innan fyrirtækisins.
2. Starfsmenn séu upplýstir um gæðastjórnunarkerfið og hlutverk sitt innan þess.
3. Gæðakerfið leiði til aukins trúverðugleika SORPU út á við og jafnframt hagræðingar í rekstri.

### Leiðir:

1. Fyrir lok ársins 2010 verði SORPA komin með vottað gæðastjórnunarkerfi samkvæmt ÍST ISO 9001:2000. ISO 14000 vottun náist vorið 2011.
2. Tryggt verði að allir starfsmenn og undirverktakar sem tengjast viðskiptavinum byggðasamlagsins séu vel upplýstir um helstu þætti starfsemi SORPU. Starfsmenn fari reglulega á námskeið í þjónustu- og gæðamálum. Ánægja viðskiptavina verði reglulega mæld með þjónustukönnunum.
3. Vottað gæðakerfi verði vel kynnt gagnvart viðskiptavinum og birgjum.
4. Stefnt verði að því á fá Svansvottun fyrir metanframleiðslu árið 2010.

## Umhverfisstjórnun

SORPA leggur mikla áherslu á umhverfismál. Allur úrgangur sem fellur til hjá byggðasamlaginu er flokkaður og einnig er haldið nákvæmt efnisbókhald yfir hráefni og orku

sem notuð eru í starfsemi byggðasamlagsins. Skráning efnisbókhalds er sett fram í grænu bókahaldi.

**Stefna:**

SORPA vinnur í sátt við umhverfið og með sjónarmið umhverfisverndar og sjálfbærrar þróunar að leiðarljósi.

**Markmið:**

Tryggðar verði stöðugar úrbætur í umhverfisstjórnun og mengunarvörnum á öllum sviðum rekstrarins.

**Leiðir:**

1. Áfram verið unnið með metnaðarfull og mælanleg markmið í grænu bókahaldi fyrirtækisins.
2. Við innkaup á vörum og þjónustu verði valdar umhverfisvænar, umhverfismerktar og/eða endurunnar vörur þar sem því verður við komið. Í útboðum og/eða verðkönnunum skal upplýst fyrirfram um kostnaðarvægi þessara þátta.
3. Að leitast við að nota innlenda og endurnýjanlega orkugjafa, bæði á eigin tæki og tæki þjónustuaðila.
4. Að sýna fyrirhyggju og hafa frumkvæði að leiðarljósi við að upplýsa almenning, fyrirtæki og stofnanir um endurvinnslu og endurnýtingu.
5. Að hafa yfir að búa vel þjálfuðu starfsfólki og stjórnendum á sviði umhverfismála til að auka árangur og öryggi í allri vinnu að umhverfismálum.
6. Að lágmarka hráefnanotkun og úrgangsmýndun innan byggðasamlagsins og hámarka endurvinnslu og endurnotkun.

## Endurskoðun

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að stefnumótun er „lifandi skjal“ og því æskilegt að endurskoða það a.m.k. á 2-3 ára fresti til að fara yfir og meta þann árangur sem hefur náðst og eins til að skoða þær breytingar sem hafi orðið í þjóðfélaginu og í rekstrarumhverfi byggðasamlagsins.



## *Sviðsmyndir SORPU til ársins 2025*



Eftirfarandi sviðsmyndir eru ekki stefna, spá eða framtíðarsýn SORPU. Þær eru fyrst og fremst verkfæri til að auðvelda byggðasamlaginu að horfa til framtíðar við mótun stefnu þess.

## ***Samantekt lykilþátta sviðsmyndanna***

Sviðsmyndirnar og sviðsmyndavinnan draga skýrt fram þá tvo meginþætti sem skipta mestu máli varðandi stefnumótunina, nefnilega samstarf og samstöðu sveitarfélaganna um SORPU og verkaskiptingu og lagalegt umhverfi. Árangur þessara þátta er undirstaða árangurs á mjög mörgum öðrum sviðum. Sviðsmyndirnar undirstrika að hvorttveggja þarf að vera í lagi.

Eftirfarandi atriði komu fram hjá vinnuhópunum og sum hjá flestum eða öllum hópunum:

### **Efla samstarfsvettvanginn**

- Viðhalda og tryggja jafnræði
- Sýna fram á hagkvæmni stærðarinnar
- Stofna tækniráð SORPU með tæknimönnum sveitarfélaganna
- Samræming sorphirðu, úrgangs- og útboðsmála hjá sveitarfélögum
- SORPA heldur reglulega sviðsmynda-, stefnumótunar- /samráðsfundi. Hagsmunaaðilum og einstaklingum sé tryggður aðgangur að þessum samráðsvettvangi
- Upplýsingaflæði til sveitarfélaganna
- Unnið að sameiginlegum útboðum / sama sýn
- Skýr stefna SORPU bs sem er öllum ljós

### **Verkaskipting**

- Auka samstarf við SÍS og aðra hagsmunaaðila að teknu tilliti til lagaumhverfis
- Efla frumkvæði í gerð regluverks
- Gefa umsagnir um frumvörp til laga um meðhöndlun úrgangs á Íslandi/gera landsáætlun
- Regluverk – lagaumhverfi
- Tryggja gott samstarf milli einkaaðila og sveitarfélaga – verkaskipting sé vel skilgreind
- Efla samstarf við löggjafarvaldið

### **Viðskiptatækifæri**

- Eftirlitsdeild og lögfræðiteymi/ efla eftirlit og lagaþekkingu

## Stefnumótun SORPU 2010 – 2015

- Að efla upplýsinga- og fræðslustreymi frá SORPU – sala þekkingar og þjónustu sem býr í byggðasamlaginu
- Þjónustumiðstöð SORPU um úrgangsmál
- Auka endurnýtingu og endurvinnslu þ.m.t. eldsneytisframleiðslu
- Útrás

## Hagræðing-skipulag

- Breytt rekstrarform – útvistun

## Innra starf

- Efling á sjálfsmynd samlagsins
- Efla innri naflaskoðun

## Aðrir liðir

- Auglýsinga og markaðsstarf – leita nýrra leiða á því sviði
- Efla nýsköpun og þróunarstarf
- Efla fræðslu
- Auka kynningu á þeirri þjónustu sem er í boði
- Vottuð umhverfis- og gæðastjórnun
- Sýna að SORPA sé leiðandi í meðhöndlun úrgangs/setja staðla um bestu aðferð. Samræma og einfalda góða þjónustu við íbúa og fyrirtæki.

## *Inngangur*

Dagana 11. og 12. apríl 2009 hóf stjórn SORPU bs. undirbúning að framtíðarstefnumótun með vinnufundi stjórnar og yfirstjórnar ásamt gestum. Á þeim fundi var ákveðið að kalla til fleiri aðila og halda stuttan sviðsmyndafund til að draga upp hugsanlegar sviðsmyndir framtíðar í rekstri og verkefnum SORPU bs. Sá fundur var haldinn 12. júní 2009 og tóku þar þátt stjórn fyrirtækisins, yfirstjórn auk gesta og sérfræðinga.

Eftirfarandi aðilar tóku þátt í vinnunni við gerð sviðsmynda og stefnumótun SORPU og eru þeim færðar bestu þakkir fyrir:

Stjórn SORPU: Guðfinna Guðmundsdóttir varaformaður Hafnarfirði, Ómar Stefánsson Kópavogi, Kristján Sveinbjörnsson, Þór Sigurgeirsson Seltjarnarnesi, Vilhjálmur Þ. Vilhjálmsson Reykjavík, Herdís Sigurjónsdóttir formaður Mosfellsbæ og Páll Hilmarsson Garðabæ. Sigurbjörn Rafn Úlfarsson Álftanesi tók við af Kristjáni Sveinbjörnssyni og núverandi stjórnarmaður er Guðmundur Gunnarsson.

Starfsmenn SORPU: Björn H. Halldórsson framkvæmdastjóri, Ásmundur Reykdal, Bjarni G. Hjarðar, Jón Vilhjálmsson, Ragna Halldórsdóttir, og Sigríður Björg Einarsdóttir.

Aðrir gestir: Ögmundur Einarsson fv. framkvæmdastjóri SORPU, Ingimundur Sigurpálsson, fv. stjórnarformaður, Lúðvík Gústafsson Sambandi íslenskra sveitarfélaga, Kristín Linda Árnadóttir forstjóri Umhverfisstofnunar, Ellý Katrín Guðmundsdóttir framkvæmdastýra Umhverfis- og samgöngusviðs Reykjavíkur, Guðmundur B. Friðriksson skrifstofustjóri neyslu- og úrgangsmála hjá Umhverfis- og samgöngusviði Reykjavíkurborgar, Hrund Ó Andradóttir dósent við verkfræði- og náttúruvísindasvið HÍ, Tómas G. Gíslason umhverfisstjóri Mosfellsbæ, Ólafur Melsted bæjarverkfræðingur á Seltjarnarnesi, Helga Stefánsdóttir, forstöðumaður framkvæmdasviðs Hafnarfjarðarbæjar.

## *Sviðsmyndir og stefnumótun*

### ***Hvað eru sviðsmyndir?***

Sviðsmyndahugtakið er nokkuð þekkt og er gjarnan notað til að lýsa valkostum um framtíðarstefnu. Sviðsmyndaheitið hefur verið notað yfir mjög ólíka hluti, allt frá mismunandi útkomum úr reiknilíkani upp í mismunandi framtíðarsýnir í bókarformi.

Sviðsmyndaaðferðin sem notuð er í þessu verkefni byggir á því að ekki sé hægt að segja fyrir um framtíðina með mikilli vissu. Í stað þess að reikna út líkur á atburðum þá byggist aðferðin á því að finna mikilvægustu óvissuþættina í starfs- og rekstrarumhverfi SORPU og skoða hvernig framtíðin gæti litið út, ef nokkrir þessara þátta þróast samtímis mjög langt í mismunandi áttir.

Síðan eru búnar til nokkrar ólíkar lýsingar á hugsanlegu framtíðarástandi og loks skoðað hvaða atburðarás gæti leitt til þessarar þróunar. Þessar lýsingar kallast sviðsmyndir.

Með því að búa til hugsanlega atburðarás er sýnt hver þróunin í hverri sviðsmynd getur orðið og þannig varpað ljósi á það hvaða ákvarðanir þarf að taka í náninni framtíð og hvaða afleiðingar þær geta haft. Í vinnuferlinu koma oft upp hugmyndir að hugsanlegum „óvæntum atburðum“ og er gjarnan skoðað hvernig þeir gætu breytt hugsanlegri atburðarás og þróun.

### ***Tengsl sviðsmynda og stefnumótunar***

Með því að skoða ógnanir og tækifæri út frá fleiri hugsanlegum framtíðarmyndum en bara einni, sjáum við fleiri möguleika en ella og komum gjarnan auga á hluti sem okkur hefði annars yfirsést. Með því að setja starfsemina inn í mismunandi starfsumhverfi í framtíðinni sjáum við hvernig hún getur þróast á ólíkan hátt. Þannig fáum við betri skilning á því hvaða kostum við stöndum frammi fyrir.

Sviðsmyndirnar byggjast oft á því að koma auga á mikilvægar samfélagsbreytingar sem gætu verið í uppsiglingu. Við getum séð teikn um breytinguna þótt hún sé ekki komin af stað fyrir alvöru. Með því að lýsa þessum breytingum sem þróun sem gengið hefur mjög langt, koma sviðsmyndirnar á óvart.

Við veljum ekki eina mynd til að „trúa á“ (þótt okkur kunni, við fyrstu sýn, að líka betur við eina mynd en aðra) heldur búum við til nokkrar myndir sem allar eru nokkurn veginn jafn líklegar. Allar myndirnar þurfa að gefa sem „hlutlausasta“ mynd, þ.e. við gerum ekki eina jákvæða og aðra neikvæða mynd. Við skulum hafa í huga að það sem einum finnst ógnun getur öðrum fundist vera tækifæri.

Sögurnar ber að skoða sem eina heild, eins og horft sé á viðfangsefnið gegnum mismunandi gleraugu eða frá mismunandi hliðum. Engin ein saga mun rætast fyllilega, framtíðin verður einhver blanda af öllum sögunum. Hvernig sú blanda verður getur meðal annars ráðist af þeirri stefnumótun sem kemur í kjölfar sviðsmyndavinnunnar.

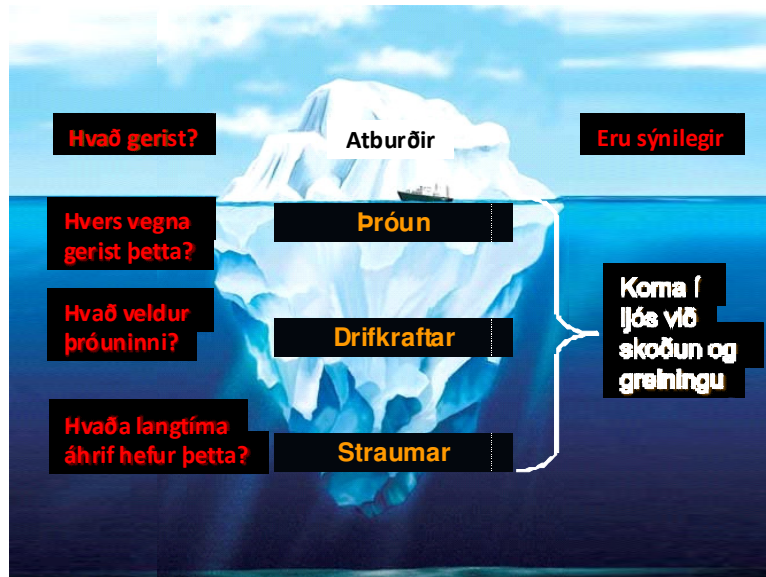
Sviðsmyndavinnan snýst um að kortleggja framtíð SORPU með tilliti til þeirra þátta sem mæta munu félaginu á komandi árum og skoða hvernig SORPA og eigendur hennar hyggjast

mæta síbreytilegum kröfum framtíðar. Því var lykilspurning sviðmyndavinnunnar orðuð þannig:

## Hvernig verður meðhöndlun úrgangs á starfssvæði SORPU árið 2025?

### Drifkraftar og óvissupættir

Drifkraftar eru þættir sem hafa áhrif á þróun. Drifkraftar eru alla jafna ekki sýnilegir en við sjáum merki um þá þegar við veltum fyrir okkur óvæntum atburðum og hvað geti valdið þeim. Þannig er aukin neysla ýmiss konar kaffidrykkja atburður sem er dæmi um alþjóðlegar matarvenjur (þróun) sem aftur má rekja til aukinna ferðalaga (drifkraftur) sem loks er afleiðing alþjóðavæðingar (straumur).



Við undirbúning sviðsmyndanna skoðuðum við atburði, þróun og drifkrafta sem hafa áhrif á þróun SORPU næstu 10 til 15 árin og veltum upp mikilvægum spurningum um þróunina. Þessi greining er alls ekki tæmandi en gefur góðan grunn undir sviðsmyndirnar sem líta má á sem einfalt líkan af hugsanlegri framtíð.



Þróunin á næstu árum mótast annars vegar af sterkum drifkröftum, sem lítil óvissa ríkir um, og hins vegar mikilvægum óvissupáttum.

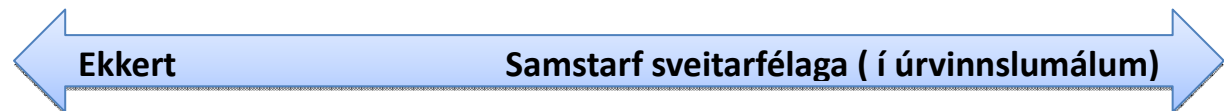
### Sterkir drifkraftar

Skoðanakönnun meðal þátttakenda fyrir fundinn leiddi í ljós tvo mikilvæga drifkrafta sem fremur lítil óvissa ríkir um. Annars vegar er um að ræða opinberar kröfur og þá ekki síst alþjóðlegar kröfur til umhverfismála og meðferðar á úrgangi. Þessar kröfur má telja mjög

líklegt að muni aukast á komandi árum. Hinn drifkrafturinn sem einnig var talinn fremur lítið óviss í könnuninni meðal þátttakenda (þó hugsanlega megi deila um það) var almennt efnahagsástand. Þátttakendur voru sammála um að efnahagsástandið væri mjög mikilvægur áhrifaþáttur og þátttakendur voru fremur sammála um að sú þróun yrði jákvæð á næstu 10 árum en batinn yrði ekki hraður.

### Mikilvægustu óvissuþættir

Skoðanakönnunin leiddi einnig greinilega í ljós einn mikilvægan óvissuþátt sem snýst um samstarf sveitarfélaganna (eigendanna). Það má túlka óvissuþáttinn á fleiri en einn veg, hann getur snúist um vilja sveitarfélaganna eða getu til samstarfs eða hvort tveggja. Einnig hversu vel sveitarfélögin fylgja eftir sameiginlegum ákvörðunum. Því var ákveðið að setja strax í upphafi annan ásinn um þennan lið.



Ekkert samstarf er milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál. Ekki tekst að sameinast um staðlaðar lausnir.	Samstarf og samstaða sveitarfélaganna í sorphirðu og úrvinnslumálum er alger og lausnir eru samræmdar.
---	--

Á vinnufundinum komu fram tveir óvissuþættir til viðbótar sem báðir voru taldir mjög mikilvægir:

- Verðmætasköpun úr sorpi
  - Þetta tengist meðal annars efnahagsástandi, hversu mikið fellur til af sorpi, útflutningi á sorpi, samkeppni um ákveðnar tegundir sorps, tækniþróun í endurvinnslu og eftirspurn eftir endurvinnsluafurðunum
  - Getur verið mikil eða lítil og hinir ólíku áhrifavaldar geta unnið saman eða á móti hver öðrum
  - Þessi óvissuþáttur kom einnig vel fram í skoðanakönnuninni
  
- Verkaskipting í úrvinnslumálum
  - Þetta tengist meðal annars innlendum lögum og reglugerðum, erlendum reglugerðum og samkeppni og snýst um það hvort skýrar reglur eru um verkaskiptinguna, eða hvort reglurnar eru óskýrar með tilheyrandi „núningi“ milli SORPU og annarra aðila
  - Ástandinu í dag er lýst sem frekar óskýru en hugsanlegt er að skerpt verði á þessu í framtíðinni. Jafnframt eru uppi teikn um að áfram verði óskýr

verkaskipting á fleiri sviðum. Hægt er að sjá fyrir sér nokkrar mismunandi útkomur, alger skil milli heimila- og fyrirtækjamarkaðar, skarpari skil milli sorphirðu og –vinnslu eða á hinn bóginn algert stjórnleysi/óhefta samkeppni

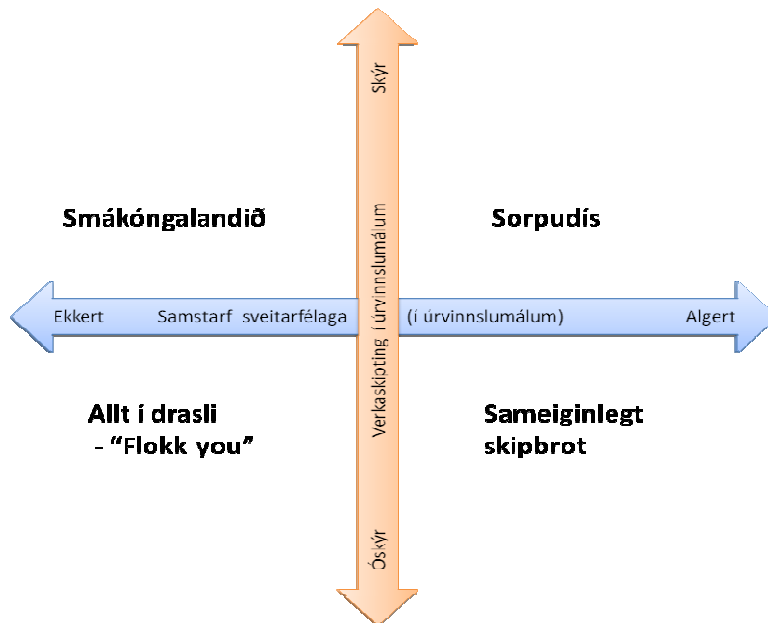
Eftir nokkra umræðu völdu þátttakendur síðari drifkraftinn, „Verkaskipting í úrvinnslumálum“, sem þann mikilvægari af þessum tveimur.



Verkaskipting milli sveitarfélaga og einkaaðila er mjög óskýr og samkeppni ríkir á öllum sviðum.	Skýr verkaskipting ríkir á milli einkaaðila og sveitarfélaga um sorphirðu og úrvinnslu.
--	---

### Sviðsmyndir 2025

Þegar þessum ásum var steipt saman myndast eftirfarandi samsetning (ásar). Í framhaldinu var unnið með lýsingu aðstæðna miðað við þessar forsendur og þeim gefin nöfn.





Stutt lýsing framangreindra sviðsmynda:

<p><b>Smákóngalandið</b> Ekkert samstarf er milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál. Ekki tekst að sameinast um staðlaðar lausnir. Verkaskipting milli sveitarfélaga og einkaaðila er líka mjög óskýr og samkeppni ríkir á öllum sviðum.</p>	<p><b>Sorpudís</b> Samstarf og samstaða sveitarfélaganna í sorphirðu og úrvinnslumálum er alger og lausnir eru samræmdar. Skýr verkaskipting ríkir á milli einkaaðila og sveitarfélaga um sorphirðu og úrvinnslu.</p>
<p><b>Allt í drasli – „Flokk You!“</b> Ekkert samstarf er milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál. Ekki tekst að sameinast um staðlaðar lausnir. Verkaskipting milli sveitarfélaga og einkaaðila er mjög óskýr og samkeppni ríkir á öllum sviðum.</p>	<p><b>Sameiginlegt skipbrot</b> Samstarf og samstaða sveitarfélaganna í sorphirðu og úrvinnslumálum er alger og lausnir eru samræmdar. Verkaskipting milli sveitarfélaga og einkaaðila er mjög óskýr og samkeppni ríkir á öllum sviðum.</p>

## Nánari lýsing einstakra sviðsmynda

### Allt í drasli – „Flokk You!“

- Ekkert samstarf sveitarfélaga
- Óskýr verkaskipting aðila

Það er spenna í þjóðfélaginu eftir að EFTA lagðist niður við inngöngu Norðmanna í ESB árið 2013. Íslendingar hafa kosið að halda sig utan við alþjóðasamstarf, sérstaklega í umhverfismálum. Stjórnmalámennt uppgötva að þeir hafa nú fengið meiri völd í hendurnar, en að sama skapi er lítið fjármagn í umferð. Einangrun og slæm staða Íslands í efnahagsmálum verður til þess að menn breyta forgangsröðinni og kostnaður vegna umhverfismála, þar með talið förgunar á sorpi, verður fljótt fyrir niðurskurðarhnífnum.



Það hefur komist mikið los á hlutina, margir aðilar keppast um hylli neytenda og hver aðili býr upp á sína lausn.

Endurvinnslustöðvar loka upp úr 2013 og SORPA er lögð niður fimm árum síðar. Í kjölfarið spretta upp margir smáir urðunarstaðir hingað og þangað.

Ekkert samstarf er milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál. Ekki tekst að sameinast um staðlaðar lausnir. Verkaskipting milli sveitarfélaga og einkaaðila er mjög óskýr og samkeppni ríkir á öllum sviðum.

Þegar kemur fram yfir 2022 eru mörg fyrirtæki að keppa á markaðnum, ekkert eftirlit, engin yfirsýn og lítið um fræðslu. Þótt ekki sé mikið talað um umhverfiskostnað er þó farið að bera á neikvæðum afleiðingum þessarar þróunar, t.d. minnkandi ferðamennsku og því að einstaka sveitarfélög sjá sér leik á borði að skapa sér sérstöðu sem umhverfisvæn sveitarfélög.

## Smákóngalandið

- Ekkert samstarf sveitarfélaga
- Skýr verkaskipting og reglur um sorphirðu

Þótt búið sé að setja skýrar reglur um sorphirðuna er ekkert samstarf milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál. Löggjöfin kveður á um að sveitarfélögin beri ábyrgð á allri sorphirðu innan hreppamarkanna og geti samið við hvern sem er um sorphirðu og sorpvinnslu. „Allt er hey í



harðindum“ og í þröngu árferði leita menn leiða til að gera pening úr sorpinu. Sveitarfélögin „eiga“ þá auðlind sem sorpið er en margir sækjast eftir því að fá að nýta það og margar hugmyndaríkar lausnir um nýtingu koma fram. Einkafyrirtæki standa því í harðri samkeppni um að fá til sín „hráefni“ og það er áhersla á hagkvæmar lausnir fyrir vinnsluaðilana.

Með tímanum verður samþjöppun í greininni, þeir sterku vaxa og gleypa hina minni. Ekkert samstarf er milli sveitarfélaganna um sorphirðu og úrvinnslumál en smám sama fara þessir stóru einkaaðilar að stýra málaflokknum meir og meir. Það eru einkafyrirtækin sem ákveða staðla og lausnir og reyna að hafa áhrif á stjórnvöld við setningu reglugerða en sveitarfélögin hafa lítið um málin að segja. Eina sveitarfélagið sem hefur áhrif er Reykjavík sem í krafti stærðar getur sett fyrirtækjunum skilyrði og komið á lágmarks samræmi.

- Sveitarfélög eiga ruslið
- Stefnuleysi í sorpmálum – sérhvert sveitarfélag sér sjálft um að „redda“ sínu sorpi
- Fjárhagsleg og landfræðileg geta ræður
- Einkageirinn er orðinn ráðandi hjá minni sveitarfélögum
- Þjóðhagsleg og umhverfisleg óhagkvæmni
- Misvísandi skilaboð til íbúa, vanmáttugar sveitarstjórnir, mikil miðstýring
- Skammtímalausnir, engin framtíðarsýn
- Smákóngasamfélagið – smákóngaveldið

## Sorpudís

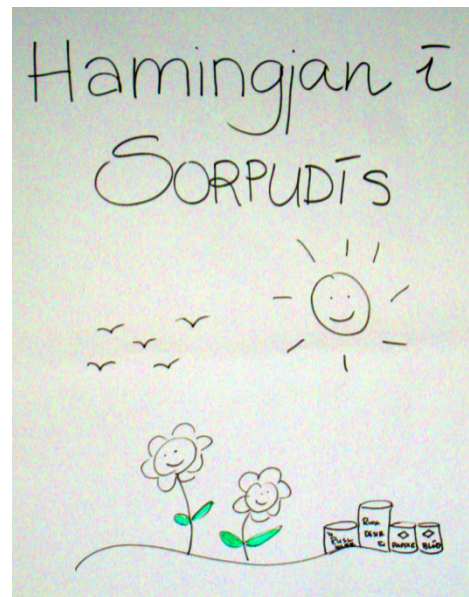
- Fullkomið samstarf sveitarfélaga
- Skýr verkaskipting og reglur um sorphirðu

Höfuðborgarsvæðið er orðið að alþjóðlegri fyrirmynd í meðferð og vinnslu sorps. Sameiginleg markmiðasetning sveitarfélaganna er skýrt leiðarljós og samstarfið hefur staðið af sér allar hræringar í bæjarstjórnarmálum. Þetta samstarf í sorpmálum hefur verið notað til að benda á hvernig sveitarfélögin geti leyst úr stórum málaflokkum án þess að til sameiningar þurfi að koma og „samstarfslíkanið“ hefur verið yfirfært á önnur svið í samstarfi sveitarfélaga víða um land.

Það ríkir jafnræði milli sveitarfélaganna í samstarfinu, óháð stærðarhlutföllum. Samstarf milli sveitarfélaga og einkaaðila er gott og byggir á skýrum leikreglum og virku og gagnkvæmu upplýsingastreymi.

Sameiginlegt fyrirtæki sveitarfélaganna er vel rekið og nýtur ótvíræðs trausts og trúverðugleika. Fyrirtækið heldur uppi öflugum upplýsingaflæði jafnt innan sem utan fyrirtækis. Jafnframt er stundað öflugt nýsköpunar- og þróunarstarf. Þetta gildir líka um aðra aðila og fyrirtæki í þessari starfsemi á höfuðborgarsvæðinu. Þessi jákvæða ímynd sorphirðustarfseminnar er ein mikilvægasta forsenda fyrir „samstarfslíkaninu“. Ákvæðum laga og reglugerða er fylgt strangt eftir.

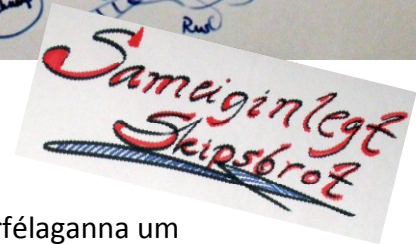
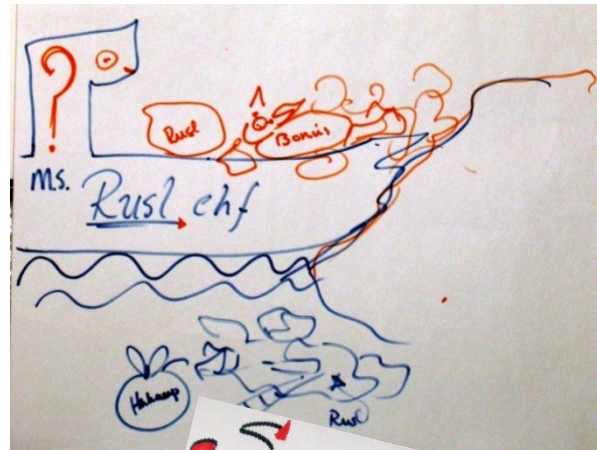
- Samstaða um alla stefnumörkun, urðunarstað, endurvinnslustöðvar
- Eitt sveitarfélag á höfuðborgarsvæðinu?
- Skýr markmið hjá byggðasamlaginu, vinnum í samræmi við áætlun sem allir hafa samþykkt
- Starfsemi SORPU, áætlanir og markmið ná yfir alla úrgangsmeðhöndlun
- Gott samstarf við einkaaðilana
- Erfitt að viðhalda samstarfinu því við verðum fyrir sífelldu utanaðkomandi áreiti
- Stærðarmunur hefur ekki áhrif, jafnræði gildir meðal eigenda
- Ytra áreiti mjög mikilvægt
- Kostnaður við samstarfið hefur mikil áhrif. SORPA þarf að vera vel rekið fyrirtæki
- Gott aðhald frá eigendum varðandi kostnað og rekstur
- Þarf gott upplýsingastreymi til íbúa til að viðhalda góðu samstarfi
- SORPA rekur urðunarstað og getur þannig tekið við öllum úrgangi
- Stjórnarfyrikomulag breytt



## Sameiginlegt skipbrot

- Fullkomið samstarf sveitarfélaga
- Óskýrar reglur um sorphirðu

Óskýrar og tilviljanakenndar reglur um sorphirðu, þar sem sérhagsmunir einstakra einkafyrirtækja hafa oft haft meira að segja en alþjóðaviðmið og staðlar, hafa gert sveitarfélögunum erfitt fyrir um samstarf í þessum málum. Þau hafa því lagt áherslu á samstarf um eftirlit og fræðslu. Hið ófyrirsjáanlega rekstrarumhverfi veldur því hins vegar að sveitarfélögin draga lappirnar í sorphirðu og úrvinnslu enda þreytandi að standa í stöðugum deilum við hina ýmsu „samkeppnisaðila“. Það ríkir pólitísk samstaða meðal sveitarfélaganna um þessa afstöðu, í þeirri von að meira verði hlustað á þau.



Afleiðingin er hins vegar sú að engin heildstæð lausn er á þessum málum. Á ákveðnum sviðum er ástandið mjög gott, verðmætasti úrgangurinn er meira að segja fluttur úr landi. Á öðrum sviðum er ástandið bágborið og í einstaka tilfellum hafa komið upp bæði mengunar- og heilbrigðisvandamál vegna þessa.

En það er sama hvað á dynur, það er lítið hlustað á sveitarfélögin og að lokum segja þau sig frá málaflokknum.

Enginn tekur ábyrgð á málaflokknum. Opnir urðunarstaðir hér og þar ...“lengi tekur sjórinn við“. Þetta orsakar óskilvirkni og sóun fjármuna. Það endar með því að sveitarfélögin segja sig frá málaflokknum og vísa ábyrgð á löggjafann (árið 2025).

- **2010** Engar samræmdar reglur/lagaóvissa
- **2012** Enginn tekur ábyrgð á málaflokknum
- **2013** Frumskógarlögmál ræður hjá söfnunaraðilum
- **2014** Heimilisbrennsla/opnir urðunarstaðir/„lengi tekur sjórinn við“-sóðaskapur/umhverfismengun
- **2015** Ráðstöfunaraðilar (frá Sikiley) hirða verðmætin
- **2016** Kerfislæg óskilvirkni og sóun fjármuna veldur brennslu búsáhalda fyrir framan Alþingi – úrgangi sturtað á Austurvöll
- **2020** Rottufaraldur í Reykjavík
- **2025** Sveitarfélög segja sig frá málaflokknum og vísa ábyrgð á löggjafann – stjórnarkreppa hjá sveitar- og ríkisvaldi

## **Helstu verkefni SORPU eftir sviðsmyndum**

### **Allt í drasli – „Flokk you“**

Mikilvægustu verkefni SORPU í sviðsmyndinni:

- Efla samstarf sveitarfélaganna
- Upplýsingaflæði til sveitarfélaganna
- Unnið að sameiginlegum útboðum / sama sýn
- Skýr stefna SORPU bs sem er öllum ljós
- Halda kostnaði í lágmarki
- Endurskoðun rekstrarforms t.a.m. útvistun allra verkefna sem hægt er að græða á

Þættir sem SORPA þarf sérstaklega að efla:

- Auka allt upplýsingaflæði til allra um starf SORPU. SORPA er best / skýr í framsetningu – gerum það sem við segjum / segjum það sem við gerum
- Sveitarfélagið sem á land urðunarstaðarins (sem ásamt þekkingu starfsmanna er langverðmætasta eign SORPU) þarf að hámarka ávinninginn af þeirri eign með sölu sem heild eða með sölu/afgjaldi á hverjum þætti fyrir sig

SORPA þarf sérstaklega að forðast:

- Að slaka á eigin kröfum
- Að samlagið verði leyst upp eða selt

### **Smákóngalandið**

Mikilvægustu verkefni SORPU í sviðsmyndinni:

- Að efla og auka skipulagt samstarf meðal sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu
- Að sýna fram á hagkvæmni stærðarinnar - hagkvæmt, bæði fyrir sveitarfélög, íbúa og fyrirtæki
- Skýrt rekstrarform og jafnræði meðal samstarfssveitarfélaganna
- Að efla upplýsinga- og fræðslustreymi frá SORPU – sala þekkingar og þjónustu sem býr í byggðasamlaginu
- Samræma og einfalda góða þjónustu við íbúa og fyrirtæki
- Breytt rekstrarform - útvistun

## Stefnumótun SORPU 2010 – 2015

- Eftirlitsdeild og lögfræðiteymi

Þættir sem SORPA þarf sérstaklega að efla:

- Efla trúverðugleika um að úrgangur skili sér í rétta farvegi
- Efla samstarfsvettvanginn
- Efla fræðslu
- Efla innri naflaskoðun
- Efla þróun og nýsköpun
- Efla markaðsstarf
- Tækniráð (SORPA – tæknimenn sveitarfélaganna)
- Efla eftirlit og lagaþekkingu

SORPA þarf sérstaklega að forðast:

- Forðast neikvæða umræðu
- Forðast að missa traust og trúverðugleika
- Forðast að hanga í sama farinu
- Forðast hroka, sjálfsánægju og að sýna ekki tillitssemi í samskiptum við einstaklinga og fyrirtæki
- Forðast að eyða umfram efni
- Forðast einangrun

## Sorpudís

Mikilvægustu verkefni SORPU í sviðsmyndinni:

- Móta samræmda stefnu og setja skýr markmið
- Viðhalda og tryggja jafnræði milli aðila
- Tryggja gott samstarf milli einkaaðila og sveitarfélaga – verkaskipting vel skilgreind
- Tryggja hagkvæmni í rekstri og viðhalda trúverðugleika
- Auka samstarf við SÍS og aðra hagsmunaaðila með tilliti til lagaumhverfis
- Þjónustumiðstöð SORPU um úrgangsmál
- Samræming sorphirðu, úrgangs- og útboðsmála hjá sveitarfélögum

Þættir sem SORPA þarf sérstaklega að efla:

- Efla samstarf sveitarfélaga enn frekar
- Auka kynningu á þeirri þjónustu sem er í boði
- Auglýsinga- og markaðsstarf – leita nýrra leiða á því sviði
- Efla nýsköpun og þróunarstarf
- Leita eftir, efla og skilgreina sóknafæri fyrirtækisins
- Vottuð umhverfis- og gæðastjórnun
- Útrás

SORPA þarf sérstaklega að forðast:

- Forðast hroka og yfirgang
- Vanmeta ekki samkeppnisumhverfið
- Forðast innri stöðnun
- Forðast að sofna á verðinum
- Forðast þjónustuleiða
- Einangrun

## Sameiginlegt skipbrot

Mikilvægustu verkefni SORPU í sviðsmyndinni:

- SORPA heldur reglulega sviðsmyndafundi/stefnumótunarfundi/samráðsfundi
- Sýna að SORPA sé leiðandi í meðhöndlun úrgangs/setja staðla um bestu aðferð
- Frumkvæði í gerð regluverks
- Skrifa frumvarp til laga um meðhöndlun úrgangs á Íslandi/gera landsáætlun
- Auka endurnýtingu og endurvinnslu þ.m.t. eldsneytisframleiðslu
- Sviðsmyndafundir/stefnumótunarfundir/samráðsfundir – hagsmunaaðilum og einstaklingum sé tryggður aðgangur að þessum samráðsvettvangi
- Regluverk – lagaumhverfi
  - Efla samráð og samstarf samstarfsaðila - SÍS, hagsmunaaðilar og einstaklingar
  - Auka endurnýtingu og endurvinnslu þ.m.t. eldsneytisframleiðslu-orkuframleiðslu

Þættir sem SORPA þarf sérstaklega að efla:

- Efla sjálfsmynd samlagsins
- Markaðssókn á báðum hliðum/fræðslustarf í fyrirtækjum



## Stefnumótun SORPU 2010 – 2015

- Efla samstarf við löggjafann

### SORPA þarf sérstaklega að forðast:

- Missa ekki frumkvæði
- Verjast ólögum
- Verjast óskýrum laga og reglugerðarákvæðum sem sýna ekki raunverulegan kostnað við framkvæmd þeirra
- Forðast einangrun
- Forðast verkefni með innbyggðu tapi (peningar, orka, umhverfisáhrif)
- Endurskilgreina verkefni sem hafa í för með niðurgreiðslu sveitarfélaga um tugi eða hundruð milljóna króna. Auk þess ber að forðast ný verkefni sem hafa í för með sér innbyggt tap, ekki síst þau sem SORPA þarf ekkert að hafa með að gera

