

Förslag till framtida inriktning för Sysavkoncernen

30 augusti 2022

Peter Engström m fl

Bakgrund

Det nuvarande konsortialavtalet som tecknats mellan Sysavs ägarkommuner gäller tom 31 december 2025 och förlängs med 5 år i sänder om det inte sägs upp av någon av delägarna senast två år före avtalstidens slut. En sammanfattning av konsortial och andra gällande styrdokument från ägarna återfinnes i Appendix 1.

Under 2019 lade bolaget fast en justerad affärsidé samt en strategisk riktning mot 2025/2030. Koncernens strategiska inriktning innebär en hög ambitionsnivå med en tydlig strävan mot visionen att ”bidra till att skapa världens mest hållbara region, för denna och kommande generationer” med inbyggda risker och möjligheter samt ett därmed relaterat investeringsbehov. Under våren 2019 genomfördes parallellt ett antal dialoger med ägarkommunerna avseende deras syn på nuvarande verksamhet samt förväntningar på Sysavs framtida inriktning. Sammanfattningsvis kunde det konstateras att det hos delägarna kan finnas olika uppfattningar om bolagets framtida inriktning. Några frågor och tveksamheter som lyftes fram var fortsatt energiåtervinning, behandling av utländskt avfall, investeringar i nya resurshanteringslösningar, närvaro och roll på den konkurrensutsatta marknaden.

Frågorna om Sysavs framtida inriktning har ett tidsperspektiv långt bortom nuvarande konsortialavtals giltighetstid. Mot bakgrund härav har det identifierats ett behov av att skapa en samsyn mellan ägarkommunerna i ett antal framtidsfrågor vilket borgar för en stabil ägargrund även efter 2025, antingen i ett förnyat eller ett förlängt konsortialavtal.

I oktober 2019 tillstyrkte styrelse och ägarsamråd ett arbetssätt där styrelsen med stöd av en mindre arbetsgrupp tillsammans med delar av bolagets ledning utarbetar ett kunskaps- och diskussionsunderlag som sedan förs vidare till ägarna för fortsatt dialog och beslut om Sysavs framtida inriktning.

I en andra fas utsåg ägarsamrådet ett ”Framtidsråd” med representanter från samtliga ägarkommuner i syfte att via detta slutligt förädla fram en framtidsbild/inriktning med så stor förankring som möjligt bland ägarna, samt även värdera behov av ett eventuellt förnyat konsortialavtal alternativt en förlängning av nuvarande avtal.

Detta pm återger en kortfattad sammanfattning av det genomförda arbetet samt av Framtidsrådet enhälligt fastlagt förslag till framtida inriktning för Sysavkoncernen.

Olika tänkbara scenarier och bilder av framtidens Sysav

I ett inledande arbete identifierade styrelsens arbetsgrupp ett antal scenarier som definierar olika vägval framåt för koncernen. En beskrivning av scenarierna samt en sammanfattande ekonomisk och kvalitativ värdering återfinnes i Appendix 2. Frågor som ägarna har att förhålla sig och ytterst ta ställning till är av karaktären: vad vill ägarna se för Sysav framåt, vilket värdeskapande är det viktigt att koncernen säkerställer, och hur skapas en identitet som ägarna är stolta över. Baserat på scenarierna har formulerades fem tänkbara framtidsbilder/identiteter.

1. **Den offensiva regionala resurshanteringskoncernen som visar vägen** – Sysav tar tydligt helhetsansvar för såväl attraktiva som mindre attraktiva resursflöden från såväl kommuner som industri och verksamheter. Sysav visar vägen och styr proaktivt mot ökad cirkularitet i samhället, i egen verksamhet och i samverkan med andra

aktörer/samarbetspartners. Fortsatta satsningar på ökad materialåtervinning och återbruk är en naturlig del liksom energiåtervinning av de resurser som ej kan, bör eller får materialåtervinnas respektive säker deponi av de resurser som ej ska återvinnas.

2. **Den offensiva resurshanteringskoncernen i framkant som även är en del i att lösa EU:s utmaningar och bidrar till ökad lokal elproduktion** – utöver vad som beskrivits ovan har Sysav ambitionen att bidra till ett bättre klimatavtryck i Europa genom omhändertagande av utsorterade brännbara avfallsrester i högeffektiv modern energiåtervinning, vilken också möjliggör en ökad lokal elproduktion
3. **Det lokala resurshanteringsbolaget med fullt fokus på ägarkommunernas avfall** - Sysav tar helhetsansvar för alla resursflöden från ägarkommuner men överlåter resurshandling av avfall från industri, verksamhet och andra kommuner till de privata aktörerna på marknaden. Sysav visar vägen och styr proaktivt mot ökad cirkularitet i samverkan med ägarkommunerna.. Fortsatta satsningar på ökad materialåtervinning och återbruk av det kommunala hushållsavfallet är en naturlig del liksom energiåtervinning av de resurser som ej kan, bör eller får materialåtervinnas respektive säker deponi av de resurser som ej ska återvinnas.
4. **Det lokala insamlings- och resurshanteringsbolaget** – utöver mottagning och behandling erbjuder Sysav även utförande av avfallsinsamling i ägarkommunerna
5. **Den försiktiga, reaktiva avfallsbehandlingskoncernen** – Sysav är ett mer passivt avfallsbolag, är mycket återhållsamma och fokuserar på att utföra dagens uppdrag så bra som möjligt men tar ingen aktiv eller offensiv roll eller investerar i utvecklingen mot ett hållbarare samhälle.

Baserat på de analyser och värderingar som gjorts förordas att framtidens Sysav är en offensiv regional resurshanteringskoncern som erbjuder kommuner, industrier och verksamheter resurshanteringslösningar och samarbeten som skapar största möjliga regionala miljö- och samhällsnytta och om möjligt även är en del i att lösa EU:s framtida utmaningar.

Nedan återfinnes förslag till förtydliganden av inriktning och ambition från ägarna som är i linje med denna framtidsbild och identitet. Förslagen skall ses som kompletterande till nu gällande konsortialavtal, ägardirektiv och bolagsordning.

Framtidsbild för Sysav

- Framtidens Sysav är en offensiv regional resurshanteringskoncern som erbjuder kommuner, industrier och verksamheter resurshanteringslösningar och samarbeten som skapar största möjliga regionala miljö- och samhällsnytta.
- Sysav tar tydligt helhetsansvar för såväl attraktiva som mindre attraktiva resursflöden från såväl kommuner som industri och verksamheter. Sysav visar vägen och styr proaktivt mot ökad cirkularitet i samhället, i egen verksamhet och i samverkan med andra aktörer/samarbetspartners. Fortsatta satsningar på ökad materialåtervinning och återbruk är en naturlig del liksom energiåtervinning av de resurser som ej kan, bör eller får materialåtervinnas respektive säker deponi av de resurser som ej ska återvinnas.

- Med den regionala infrastruktur bolaget har utvecklat har Sysav också möjligheten att bidra till ett bättre klimatavtryck i Europa genom omhändertagande av utsorterade brännbara avfallsrester i högeffektiv modern energiåtervinning, vilken också kan möjliggöra en ökad lokal elproduktion

Sysavs framtida inriktning

Sysavs framtida inriktning skall vara ”en offensiv resurshanteringskoncern som skapar största möjliga regionala miljö- och samhällsnytta och även stärker den lokala energiproduktionen”, vilket innebär

- att via respektive bolag fortsatt erbjuda sina tjänster och utveckla samarbeten med såväl ägarkommuner som andra regionala kommuner, industrier och verksamheter
- att offensivt och proaktivt verka för en utveckling och ökad andel cirkulära affärer inom främst utökad resurs- och materialhantering och materialåtervinning respektive en påtagligt ökad andel återbruk samt förberedelse för återbruk
- att långsiktigt utveckla och förstärka den regionala energiförsörjningen, primärt genom energiåtervinning ur utsorterade avfallsrester som inte kan återvinnas på bättre sätt och aktivt arbeta för att Sysavs energiåtervinningsverksamhet år 2030 skall vara klimatpositiv genom att bl a minska plastinnehåll i inkommande avfallsrestflöden samt eventuellt realisera en anläggning för infångning och lagring av koldioxid, CCS, eller andra framtida tekniska lösningar.
- att sträva mot att upprätthålla den regionala värmeförsörjningen, om möjligt genom livstidsförlängning av befintliga äldre pannor eller, om rätt förutsättningar finns, investering i ny avfallsförbränningsanläggning som ersätter äldre avfallspannor
- att om möjligt öka elproduktionen i befintliga energiåtervinningsanläggningar samt också vara berett att i samarbete med ägarkommunerna realisera elproduktion ur andra energikällor som kan bidra till att stärka elbalansen i ägarkommunernas region
- att erbjuda ägarkommunerna utförande av de uppgifter som ligger inom ramen för det kommunala ansvar som åligger kommunerna, exempelvis insamling av avfall
- att sträva efter att alla regionala resursflöden, såväl ekonomiskt attraktiva som mindre attraktiva, tas om hand på bästa sätt, vilket är ett av ägarnas ändamål med ägandet av Sysav
- att såväl ekonomiska som andra risker skall vara hanterbara i meningen att de inte allvarligt skall kunna hota koncernens ekonomiska hållbarhet eller förtroende hos olika intressenter

Appendix 1 - Sammanfattning av Sysav-koncernens styrdokument

Sysavs 14 ägarkommuner har via ett konsortialavtal undertecknat av 9 kommuner år 2000 med tillträde av ytterligare 5 kommuner år 2004 avtalat om att samverka inom avfallsområdet via ett deläggande i Sysav.

Av konsortialavtalet framgår bland annat att Bolagets ändamål är:

- att svara för den **regionala återvinningen och avfallshanteringen för delägarkommunerna**
- att driva och utveckla en **miljöriktig och kretsloppsanpassad avfallshantering**, med målet att **maximera återvinningen** av material och energi samt minimera deponeringen
- att projektera, bygga, utbygga och driva regionala behandlingsanläggningar, inklusive för verksamheten nödvändiga avfallsupplag
- att bedriva därmed sammanhängande regional verksamhet

Till grund för parternas samverkan ligger vidare SYSAV:s regionala Kretsloppsplan varom ägarna gemensamt beslutar.

Av konsortialavtalet framgår även att:

- Bolagets **investeringar skall finansieras med eget kapital och med externa lån** mot säkerhet i bolagets egendom.
- Bolagets verksamhet skall drivas enligt affärsmässiga principer. Till grund för debitering skall ligga taxa, framtagen på så sätt att inkomster och utgifter i princip balanserar, men med **utrymme för sådan vinst att investeringar möjliggörs i framtida återvinnings-, behandlingsanläggningar och i framtida deponier**
- Varje delägarkommun förbinder sig att under detta konsortialavtals giltighetstid till bolagets återvinnings-, behandlingsanläggningar och deponier dels avlämna allt avfall som kan tas emot i bolagets anläggningar och som kommunerna har ansvar för enligt lagstiftningen, dels sådant avfall som delägarkommunerna gemensamt beslutat att omhänderta. Undantag görs för sådant avfall om vilket delägare och bolaget gemensamt överenskommit att det kan omhändertas och återvinnas/behandlas i respektive delägarkommun

Ägarkommunerna har sedan utvecklat sina ambitioner och förväntningar på bolaget i ett Ägardirektiv. Av ägardirektivet framgår bland annat att:

- SYSAV skall vara ett **ledande återvinnings- och avfallsföretag i SydSverige** och **medverka i utvecklingen mot en långsiktigt hållbar tillväxt** genom att erbjuda delägarkommunerna miljö- och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom avfalls- och återvinningsområdet.
- **Även företag och andra verksamheter** ska kunna erbjudas motsvarande tjänster i den mån det inte strider mot de s.k. Teckalkriterierna.
- Verksamheten utövas på grundval av de renhållnings-ordningar och avfallsplaner som delägarkommunerna antar.
- SYSAV skall vara ett **framtidssinriktat och miljöinriktat avfalls- och återvinningsföretag i Sydskanen**, med tillgång till kompetens och resurser inom hela området för avfallsbehandling, resurshushållning, återvinning och energiutvinning, med

möjlighet till deponering. Målet skall vara att **maximera återvinningen** av material och energi samt minimera deponeringen.

- SYSAV:s verksamhet skall drivas enligt **affärsmässiga principer** inom ramen för de regelverk som styr bolagets verksamhet. SYSAV skall värna om kunderna och till dessa erbjuda tjänster och produkter med **låga priser, god service och leveranssäkerhet** samt bistå dessa med kompetensutveckling inom verksamhetsområdet.
- SYSAV skall, där så är motiverat, kunna **ingå olika former av samarbete med andra aktörer inom avfalls- och återvinningsområdet**. Sådant samarbete skall genomföras som ett led i att uppfylla bolagets uppdrag.
- Bolaget skall i nära samarbete med kommunerna driva avfallsbehandlingsanläggningar och avfallsupplag, återvinningscentraler och miljöstationer på platser som SYSAV och kommunerna överenskommer.
- Bolaget skall **engagera sig i branschens utveckling och i framtidsfrågor** för att trygga en hållbar utveckling, och ta **aktiv del i branschorganens, kommunernas och myndigheternas utvecklingsarbete** inom området.

Appendix 2 – Värdering av olika scenarier

Identifierade scenarier

De olika scenarierna har utgångspunkten i ett Basscenario som bygger på koncernens definierade och ambitiösa huvudstrategier och därmed också är i linje med dagens pågående arbete, dvs att Sysav är en fortsatt etablerad aktör både på den kommunala och privata marknaden där vi erbjuder energiåtervinning och materialåtervinning med hög kvalitet och ansvarstagande och där Sysav image och varumärke förblir starkt både regionalt, nationellt och internationellt. Med andra ord är tanken att bassceneriet i grunden skall fånga den utveckling bolagets ledning förordar och arbetar utifrån utan hänsyn tagen till de stora vägvalen.

Därtill har ett antal möjliga utvecklingsscenarier definierats för att beskriva olika framtida vägar som Sysavkoncernen kan ta. Ambitionen är att visa på realistiska riktningar för Koncernen som omfattar/bygger på en del av de paradoxer och vägval som Sysavs ägandeform och verksamhet innebär. Ett syfte med att visa på olika utvecklingsriktningar är att ägarna ska få möjlighet att diskutera paradoxerna och möjliga vägval men även att därigenom ta ställning till och uttrycka sin ståndpunkt för vilken riktning som är den föredragna för Koncernen.

Utvecklingsscenarierna är inte helt och hållet ömsesidigt uteslutande utan kan till viss del kombineras för att på så sätt skapa olika långsiktiga målbilder avseende Koncernens utveckling

De olika scenarierna presenteras kort nedan.

Basscenario: Den offensiva resurshanteringskoncernen

Fortsätta med ett Sysav som idag med aktiv och fokuserad utveckling av framtidslösningar med tillväxt inom främst resurs-/materialhantering innefattande en satsning i en eller flera nya materialsorteringsanläggningar, utökat återbruk samt bibehållen energiåtervinning på samma nivå som idag (inklusive förlängning av P1/P2 till och med 2030)

Scenario 0: Den försiktiga avfallsbehandlingskoncernen

Ingen satsning i nya materialsorteringsanläggningar

Scenario 1: Den offensiva resurshanteringskoncernen som även stärker den lokala energiproduktionen

Satsning i nya materialsorteringsanläggningar, utökat återbruk samt förnyad långsiktig energiåtervinning med ökad elproduktion, fortsatt baserad på såväl regionala som europeiska utsorterade brännbara restfraktioner, P1/P2 ersättes ~2030 med en ny P5 som även kan producera el

a) energiproduktion styrd av värmeefterfrågan

b) energiproduktion styrd av el-efterfrågan

Scenario 2: Den regionala resurshanteringskoncernen

Endast energiåtervinning av lokala utsorterade brännbara restfraktioner, ingen avfallsimport, P1 och P2 läggs ned

Scenario 3: Det kommunala resurshanteringsbolaget

Fokus på det kommunala uppdraget, dvs omhändertagande av kommunalt hushållsavfall, avveckla/avyttra industriuppdraget

Scenario 4: Det kommunala insamlings och avfallsbehandlingsföretaget Övertagande av insamlingsansvar

Scenario 5: Ägarkommuner handlar upp behandlingstjänster på marknaden

Sysav erbjuder sina tjänster till ägarkommunerna i konkurrens med andra marknadaktörer. (Detta scenario har inte värderats vidare då det såväl i styrelsens arbetsgrupp som i de ägardialoger som genomförts under 2020 framkommit att det finns en stark uppslutning kring ett fortsatt långsiktigt ägande och samverkan via Sysav)

Resultat

Det inledande scenarioarbetet har fokuserat på en ekonomisk och kvalitativ värdering av Basscenario samt scenario 0-4 enligt ovan. Nedan ges en sammanfattning av de beräkningar och värderingar som gjorts. (Mer detaljerad information återfinnes i separat dokument)

Scenario	Identitet/Ambition	Miljö- och samhällsnytta	Regional Energiförsörjning	Arbetsstillfällena	Ekonomi	Övrigt
0	Vi är en försiktig aktör med begränsades nysatsningar	Mer begränsad	-	-	Försvagat ekonomiskt resultat	
Bas	I enlighet med Sveriges och EU:s mål. Vi tar initiativ, ligger i framkant och visar vägen mot en hållbar region	Skapar störst regional miljö- och samhällsnytta	Möjlighet till ökad elproduktion sommardag genom kylning av överskottsvärme	Skapar fler lokala arbetstillfällena	Relativt stabilt resultat och kassaflöde fram till 2030. Därefter en avsevärd negativ påverkan när P1/P2 läggs ned.	Det scenario bolaget just nu arbetar med, är i linje med nuvarande vision, styrdokument och strategisk inriktning
1a	Som Bas ovan samt även en del i att lösa EU:s utmaningar att nå sina klimat- och hållbarhetsmål, förstärkt lokal elproduktion	Som ovan i 1a. Bidrar även till förbättrad hållbarhet och klimatavtryck i EU	Fortsatt stor lokal värmeproduktion, ökad lokal elproduktion under vinterhalvåret	Skapar fler lokala arbetstillfällena	Stabilt resultat och kassaflöde även efter 2030	
1b	Som 1a ovan, stärker även lokal elproduktion ytterligare	Positivt klimatavtryck, överskottsvärme kyls bort sommarhalvåret	Ökad lokal elproduktion även under sommarhalvåret	Skapar fler lokala arbetstillfällena	Stärker påtagligt koncernens ekonomi	
2	Fullt fokus på regional, hållbar resurshandling där vi visar vägen	Stor regional nytta, kan ev begränsas av mindre investeringsutrymme	Minskad lokal värmeproduktion	Färre lokala arbetstillfällena	Försvagat resultat och kassaflöde	
3	Fullt fokus på att ta hand om ägarnas kommunala avfall. Industri- och verksamhetsavfall överläts helt till andra marknadaktörer	Något mer begränsad. Redan byggd infrastruktur används inte optimalt. Risk att mindre attraktiva flöden tar fel väg	Väsentligt mindre lokal el- och värmeproduktion	Färre lokala arbetstillfällena	Påtagligt negativt resultat och kassaflöde. En intäkt vid eventuell avyttring (Sysav Industri) kan endast kompensera under ett fåtal år.	Minimal risk för ifrågasättande av ägarnas tilldelade uppdrag till Sysav
4	Ett insamlings- och resurshandlingsbolag	Skapar bla logistiska stordriftsfördelar/synergier till nytta för miljö/klimat	-	-	Ökar påtagligt omsättningen i moderbolaget (och koncernen) men stärker ej resultat eller kassaflöde.	Stordriftsfördelar/synergier till nytta för såväl avfallskollektiven som ägarkommunernas organisationer



Besöksadress Spillepengsgatan 13
211 24 Malmö
www.sysav.se
Telefon +46 40 635 18 00
Telefax +46 40 635 18 10