



Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2017

Inhoud

Samenvatting	3
1 Inleiding	6
1.1 Doelen van deze nota	6
1.2 Doorontwikkeling risicomanagement	6
1.3 Besluitvorming	6
1.4 Leeswijzer	6
2 Uitgangspunten risicomanagement	7
2.1 Wat is risicomanagement?	7
2.2 Waarom risicomanagement bij Avri?	7
2.3 Schematische weergave risicomanagement en weerstandvermogen en hoofdstukindeling	8
3 Inventarisatie risico's en beheersmaatregelen	9
3.1 Inventariseren van risico's en beheersmaatregelen	9
3.2 Risico's en beheersmaatregelen per categorie	9
3.3 Kwantificeren van risico's voor berekening benodigde weerstandscapaciteit	19
3.4 Gekwantificeerde risico's Avri	20
4 Inventarisatie weerstandscapaciteit	21
4.1 Weerstandcapaciteit; de theorie	21
4.2 Inventarisatie Weerstandcapaciteit Avri	21
5 Berekening en waardering weerstandsvermogen	22
5.1 Berekening weerstandsvermogen	22
5.2 Weerstandvermogen ABR	22
5.3 Weerstandvermogen Basispakket	23
5.4 Weerstandvermogen Bedrijfsafval	23
5.5 Weerstandvermogen Pluspakket	23
6 Beleid en advies	24
6.1 Beleid inzet, aanvullen en afromen van weerstandscapaciteit	24
6.2 Actualiseren nota en overig P&C documenten	24
6.3 Adviezen Avri voor aanvullende beheersmaatregelen	25
Bijlage 1. Overzicht gekwantificeerde risico's	26

SAMENVATTING

In 2012 heeft Avri voor het eerst een nota risicomangement en weerstandsvermogen opgesteld. Verschillende keren is het document geactualiseerd, waarvan de laatste keer in 2015. In het AB van GR Avri heeft in het voorjaar van 2016 bij het bespreken van de begroting 2017 verzocht de risico's te actualiseren. Deze actualisatie is tot stand gekomen door een risico inventarisatie middels interviews met Avri medewerkers. De risico's, beheersmaatregelen en wijze waarop in de weerstandscapaciteit wordt voorzien zijn vervolgens besproken met de financiële ambtenaren van de regiogemeenten, MT Avri en het Dagelijks Bestuur van GR Avri.

Ontwikkelingen 2016

Globaal zijn de volgende drie ontwikkelingen in 2016 kenmerkend voor de veranderingen binnen Avri, die van invloed zijn op het risicoprofiel en de inrichting van de weerstandscapaciteit.

1. Zelfstandige GR met nieuwe bestuurlijke dynamiek

Per 1 januari 2016 is Avri afgesplitst van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Regio Rivierenland en gaat Avri verder als zelfstandige GR. Er is een nieuw Algemeen Bestuur (AB) aangesteld met vertegenwoordigers uit de tien deelnemende gemeenten. Het doel van de verzelfstandiging is om Avri meer slagvaardig en efficiënt te laten werken. Het nieuwe bestuur van Avri is nadrukkelijk betrokken bij de besluitvorming. Dit heeft effect op het management en het proces van besluitvorming. Naast de verandering op bestuurlijk vlak zal de verzelfstandiging van Avri de komende jaren op diverse terreinen binnen Avri effect hebben. Te denken valt aan de diverse (wettelijke) verplichtingen als inkoop, WKR, VPB en archiefwet waar als zelfstandige GR vorm aan gegeven moet worden. Daarnaast zal nagedacht moeten worden over de optimale IT infrastructuur voor Avri en zal er op het vlak van informatievoorziening stappen gemaakt moeten worden, om aan verplichtingen te kunnen voldoen en meer 'in control' te raken. Het proces van verzelfstandiging heeft invloed op het risicoprofiel van de bedrijfsvoering van Avri. De consequenties hiervan zullen in dit document verder worden uitgewerkt.

2. Van ontwikkeling naar beheersorganisatie

Door bovenstaande ontwikkeling verandert ook de interne organisatie van Avri. Avri is de laatste jaren bezig geweest met acquisitie, ontwikkeling en vernieuwing. Kenmerkend is de toename van IBOR-activiteiten en de groei in dienstverlening voor gemeenten. De komende jaren zal deze groei in de organisatie ingebed moeten worden. Er zal een gezocht moeten worden naar stabiliteit en de aandacht zal gelegd moeten worden in het optimaliseren van de huidige (bedrijfsvoering)processen. Dit vereist verdere professionalisering van ondersteunende disciplines, bijvoorbeeld middels investeringen in systemen. Avri maakt al diverse stappen op dit gebied en is zich hiervan bewust. Er zijn echter voor wat betreft de bedrijfsvoering op dit moment nog diverse risico's waar Avri niet voldoende op anticipeert zoals duidelijk zal worden in deze nota.

3. Doorontwikkeling en professionaliseren van de bedrijfsvoering

In het afgelopen jaar is binnen Avri veel aandacht besteed aan het doorontwikkelen van de bedrijfsvoering. Een voorbeeld hiervan is het Informatie Beleids Plan (IBP) waar het beleidsmatig kader is beschreven om toe te werken naar een klantgerichte, flexibele en professionele informatiehuishouding. Het enkel hebben van een dergelijk plan is niet voldoende om de bestaande risico's binnen de bedrijfsvoering weg te nemen of te borgen. Avri staat nadrukkelijker in contact met de gemeenten. De gemeenten vragen meer informatie en verantwoording van Avri. Avri blijkt daar niet altijd adequaat op te kunnen anticiperen. De doorontwikkeling van de bedrijfsvoering is één van de prioriteiten binnen Avri waardoor op een goede manier vorm gegeven kan worden aan de rapportage verplichtingen.

Belangrijkste nieuwe en gewijzigde risico's

Gezien deze ontwikkelingen binnen Avri zien we aanvullende nieuwe risico's, de belangrijkste hiervan zijn:

- Het (nog) onvoldoende aansluiten van de bedrijfsvoeringfuncties op de groei van de organisatie;
- Grotere risico's rondom inkoop, archief, en verzekering door de verzelfstandiging van Avri;
- Risico's samenhangend met de ontwikkelingen in Solar B.V. en Realisatie B.V.
- Nieuw: onzekerheid terugvordering opbrengsten kunststof verpakkingen (Stichting Afvalfonds/Nedvang);
- Nieuw: risico's rondom faillissementen van verwerkers van afval en grondstoffen;
- Nieuw: onzeker benodigd doelvermogen bij overdracht van de stortplaats ultimo 2019.

Grootste risico's

De grootste gekwantificeerde risico's in deze nota zijn:

1. Onduidelijkheid vordering Stichting Afvalfonds (kunststof verpakkingen)	€ 620.000
2. Onzeker doelvermogen voor nazorg stortplaats	€ 560.000
3. Prijsontwikkelingen of de afval- en grondstoffenmarkt	€ 420.000
Totaal	€ 1.600.000

Deze risico's vormen 74% van het totaal aan gekwantificeerde risico's voor het basispakket (€ 2.173.000).

Gewijzigde methodiek van berekening benodigde weerstandscapaciteit

In deze nota maakt Avri een scherper onderscheid tussen enerzijds bedrijfsvoeringrisico's en anderzijds de financiële risico's.

- Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit voor de financiële risico's samenhangende met de programma's basispakket, pluspakket en bedrijfsafval hanteren we de methodiek zoals ook in eerdere nota's het geval was. Namelijk per risico de kans maal de financiële verwachtingswaarde.
- We koppelen de bedrijfsvoeringrisico's los van de risico's gekoppeld aan de programma's. Bedrijfsvoeringrisico's zijn de bedrijfsbrede organisatierisico's die samenhangen met de indirecte kosten zoals huisvesting, ICT en alle overige PIOFACH-functies die nodig zijn ter ondersteuning van de primaire processen. We volgen hierbij de definitie van het vernieuwde BBV zoals deze vanaf de begroting 2018 voor gemeenschappelijke regelingen geldt. Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit voor de bedrijfsvoeringrisico's hanteren we nu een vast percentage van de begrote overhead, namelijk 10%. Avri beschikt met 10% van de overhead over een minimale buffer om risico's op te vangen.
- Om de bedrijfsvoeringrisico's actief te monitoren en beheersen hanteren we een impactscore op basis van punten. Deze impactscore dient er alleen voor om voortgang en ontwikkeling van het risicoprofiel te monitoren, maar hiervoor is geen weerstandscapaciteit ingericht.

Weerstandscapaciteit Avri

Onder weerstandscapaciteit verstaat het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) de middelen en mogelijkheden waarover organisaties kunnen beschikken om niet begrote kosten te dekken. De algemene reserves en de Voorziening Basispakket zijn vrij aanwendbaar bij tegenvallers en kunnen daarom tot de weerstandscapaciteit gerekend worden.

Avri maakt de volgende keuzes

- Voor algemene bedrijfsvoeringrisico's van Avri is de Algemene Bedrijfsreserve ingericht.
- Voor de financiële risico's gerelateerd aan het basispakket de Voorziening Basispakket te gebruiken. Afvalstoffenheffing is een wettelijke taak en mag maximaal kostendekkend zijn. Financiële stromen samenhangend met dit programma worden niet zo niet vermengd met andere taken.
- Voor de financiële risico's gerelateerd aan het programma bedrijfsafval de Reserve Bedrijfsafval in te richten. Waar risico's zowel het programma Basispakket als Bedrijfsafval raken wordt op basis van de onderlinge verhouding van omzet een verdeling gemaakt (95% basispakket en 5% bedrijfsafval).
- Financiële risico's direct gerelateerd aan het pluspakket (o.a. IBOR en handhavingstaken) wel te benoemen en te relateren aan de Reserve Pluspakket. Avri richt alleen weerstandscapaciteit in voor de pluspakket activiteiten waarvan de overeenkomst met de gemeenten de risico's voor Avri niet afdekt (alle activiteiten behalve IBOR). Deze taken worden niet voor alle 10 deelnemers in de GR uitgevoerd, overige gemeenten worden op deze manier gevrijwaard worden van risico's betreffende het pluspakket.

Overzicht benodigde weerstandscapaciteit

Onderstaand de opsomming van de benodigde weerstandscapaciteit in de huidig vastgestelde nota (2015) en voorliggende nota (2016):

Overzicht risico profiel nota 2015 en 2016 <i>Bedragen x € 1 mln.</i>	Benodigde weerstandscapaciteit		Verschil
	2015	2016	
Risico's Basispakket (Voorziening Basispakket)	2,1	2,2	+0,1
Risico's Bedrijfsafval (Reserve Bedrijfsafval)	0,9	0,04	+0,04
Risico's Pluspakket		0,08	+0,08
Bedrijfsvoeringrisico's (Algemene Bedrijfsreserve)		0,6*	-0,3
Totaal	3,0	2,9	-0,1

*Kwantificering betreft 10% van de overhead (begroting 2017) voor de betreffende risico's.

Risiconiveau en omvang Weerstandsvermogen

In deze nota wordt geadviseerd om het weerstandsvermogen ten minste op het risiconiveau *voldoende* te houden. Dit betekent dat het weerstandsvermogen tussen factor 1,0 en factor 1,4 van de gekwantificeerde risico's ligt. In de begroting gaan wij uit van de onderkant van deze bandbreedte, factor 1,0. Voor de omvang van het weerstandsvermogen gelden op basis van de uitgangspunten de volgende drempelwaardes.

- De Algemene Bedrijfsreserve Avri heeft op basis van de 10% van de overhead een drempelwaarde van afgerond € 575.000.
- De Voorziening Basispakket heeft op basis van de inventarisatie van de risico's (€ 2,17 mln.) drempelwaarde van €2.170.000 en € 3.040.000 (factor 1,0 en factor 1,4) nodig om voldoende weerstandsvermogen te bieden.
- De Reserve Bedrijfsafval biedt op basis van de inventarisatie van de risico's drempelwaardes van €38.000 en € 53.000 (factor 1,0 en factor 1,4) om voldoende weerstandsvermogen te bieden.

- De Reserve Pluspakket biedt op basis van de inventarisatie van de risico's drempelwaardes van € 75.000 en € 105.000 (factor 1,0 en factor 1,4) om voldoende weerstandsvermogen te bieden.

Het weerstandsvermogen laat het volgende beeld zien op basis van de begroting 2017, aangepast met de begrotingswijziging tot en met de tweede bestuursrapportage 2016.

Basispakket (bedragen per 31-12x € 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit Voorziening Basispakket (31-12)	0,2	0,1	0,1	0,7
B) Financiële Risico's Basispakket	2,17	2,17	2,17	2,17
Ratio weerstandsvermogen (A/B)	0,09	0,05	0,05	0,32
Betekenis	Ruim onvoldoende	Ruim onvoldoende	Ruim onvoldoende	Ruim Onvoldoende

Bedrijfsvoering (bedragen per 31-12 x € 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit Algemene Bedrijfsreserve Avri	0,83	0,81	0,79	0,77
B) Organisatierisico's (10% van overhead)	0,6	0,6	0,6	0,6
Ratio weerstandsvermogen (A/B)	1,39	1,35	1,32	1,28
Betekenis	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De Reserve Bedrijfsafval en Reserve Pluspakket zijn momenteel nog niet ingericht.

De aanvullingen en onttrekkingen uit de reserves en voorzieningen en de toepasbaarheid in de begroting worden beschreven in de Nota Reserves en Voorzieningen 2016 Avri. Daarnaast is in de bijdrageverordening afgesproken dat de betrokken gemeenten er zorg voor dragen dat Avri te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Indien dit niet mogelijk is dragen de betrokken gemeenten (op basis van de bijdrageverordening) samen het ontbrekende bedrag bij.

Overzicht risicoprofiel Bedrijfsvoeringrisico's

Onderstaande tabel geeft de totaalscore voor de bedrijfsvoeringrisico's. Deze worden wel benoemd, maar niet gekwantificeerd. De scores worden jaarlijks geactualiseerd, zodat inzicht wordt verkregen in de ontwikkeling en beheersing van deze risico's.

Overzicht risicoprofiel nota 2015 en 2016	Impactscore
Politiek bestuurlijke risico's	210
Maatschappelijke risico's	100
Organisatierisico	605
Risico's Operationele Processen	105
Juridische Risico's	80
Milieu risico's	45
Middelen risico's	90
Risico's samenhangend met de medewerkers	290
Risico's samenhangend met verbonden partijen	30
Totaal	1555

Beheersmaatregelen

De volgende beheersmaatregelen worden geadviseerd:

1. Implementeren AO/IC
2. Invoeren professionele inkoopfunctie
3. Verzekeringsportefeuille centraliseren
4. Het opstellen van een nota reserves en voorzieningen met duidelijke regels voor inzet en monitoren van de aanwezige weerstandscapaciteit (risicomangement)
5. Risico's actiever monitoren rondom Realisatie B.V. en Solar B.V.

Conclusie

Gezien het geringe weerstandsvermogen voor de financiële risico's zal Avri de aankomende jaren zeer scherp risico's moeten monitoren en beheersen, en de weerstandscapaciteit op orde te brengen. In het proces van de begroting zal deze beleidsnota en de aanvulling van de weerstandscapaciteit een belangrijk uitgangspunt zijn.

1 INLEIDING

Welke risico's loopt Avri? Welke risico's hebben invloed op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en hoe gaat Avri hiermee om? Deze nota betreft een actualisatie van de versie uit 2015, vastgesteld in het AB van juni 2015. De risico's zijn opnieuw besproken, in kaart gebracht en geanalyseerd. Daarnaast is de methodiek en berekening van risico's opnieuw beoordeeld.

Deze nota weerstandsvermogen en risicomanagement beschrijft het risicomanagement binnen Avri. We geven een overzicht van de risico's en beheersmaatregelen. Avri wil pro-actief haar risico's blijven managen, om kosten te beheersen en transparant te zijn in haar bedrijfsvoering. Deze nota past binnen de door Avri ingezette koers om bedrijfsmatiger te werken. Door risico's in beeld te brengen, en bijpassende beheersmaatregelen te treffen, werkt Avri aan continuïteit en professionalisering. Deze nota is ook uitgangspunt voor de (meerjaren)begroting en overige planning & control documenten, zoals de kadernota en jaarrekening.

1.1 Doelen van deze nota

Deze nota heeft verschillende doelen. Het document is geschreven om voor Avri;

- de risico's te inventariseren en te actualiseren die voor Avri gelden
- een norm te bepalen voor het benodigde weerstandsvermogen
- te voldoen aan wet- en regelgeving¹ en de financiële verordening
- de beheersmaatregelen te definiëren en het inrichten van de weerstandscapaciteit
- de (beleids)kaders te beschrijven die Avri hanteert voor het risicomanagement o.a. in de P&C-producten

1.2 Doorontwikkeling risicomanagement

Dit document is een eindproduct van een proces. De afgelopen maanden hebben diverse medewerkers binnen Avri vanuit eigen professe meegedacht in de inventarisatie van risico's en over de invulling van risicomanagement binnen Avri. Dit heeft bijgedragen aan de bewustwording rondom risico's. Daarnaast zijn de gemeenten actief betrokken bij de beoordeling van de risico's, de inrichting van de weerstandscapaciteit en de hierbij te hanteren normen.

Dit document betreft een herziening van de versie uit 2015. Het geeft een kader, de adviezen en het initiatief voor het actief beheersen van risico's. In de nota worden de beheersmaatregelen uiteengezet, en worden adviezen gegeven over te nemen maatregelen. In dit document worden de destijds geformuleerde risico's kritisch herzien en opnieuw afgewogen met het oog op de veranderingen. Het document is daarmee een aansporing bezig te zijn en te blijven met het actief managen van risico's.

1.3 Besluitvorming

Deze keuzes en beslispunten zijn in een afzonderlijke memo aan het MT van Avri gerecapituleerd. De memo en de concept nota zijn binnen het MT van Avri besproken. Vervolgens is de nota in concept besproken met de financiële collega's van de gemeenten en het Dagelijks Bestuur. In het AB van februari 2017 wordt de nota vastgesteld.

1.4 Leeswijzer

De hoofdstuk indeling hangt samen met de in deze nota gebruikte theorie omtrent risicomanagement.

- In hoofdstuk twee wordt uiteengezet wat we onder risicomanagement verstaan.
- In hoofdstuk drie wordt de inventarisatie van de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen gegeven.
- In hoofdstuk vier wordt vervolgens de weerstandscapaciteit van Avri uitgewerkt. Oftewel de middelen en mogelijkheden waarover Avri kan beschikken om niet begrote kosten te dekken
- In hoofdstuk vijf wordt het weerstandsvermogen besproken. De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicoberekening voortvloeit (hoofdstuk 3) wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit (hoofdstuk 4). De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.
- Hoofdstuk zes geeft een overzicht van de gekozen uitgangspunten en een aantal aanbevelingen voor het verder beheersen van risico's.

Voor een schematisch overzicht van de samenhang van de hoofdstukken zie paragraaf 2.3.

Om de leesbaarheid van deze nota te vergroten zijn de keuzes en beslispunten ingekaderd weergegeven.

¹ Volgens het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) zijn gemeenten en gemeenschappelijke regelingen verplicht jaarlijks inzicht te geven in de risico's die zij lopen en dienen zij een toelichting te geven op het weerstandsvermogen in de jaarstukken.

2 UITGANGSPUNTEN RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk een korte inleiding en verkenning van het onderwerp risicomanagement. Het hoofdstuk geeft een kader waarbinnen Avri nadenkt over en werkt aan risicomanagement.

2.1 Wat is risicomanagement?

Risicomanagement is het periodiek inventariseren van risico's om te komen tot beheersmaatregelen. Een risico is de kans dat een gebeurtenis zich voordoet. Het gaat dan om die risico's die een wezenlijk (negatief) effect hebben op de (continuïteit van de) totale bedrijfsvoering. Het risicomanagement raakt zowel de financiële als de niet-financiële risico's. Risico's zijn niet altijd exact te kwantificeren.

2.2 Waarom risicomanagement bij Avri?

Om de volgende redenen is er voor gekozen om voor Avri beleidskaders risicomanagement te ontwikkelen en het binnen gemeenschappelijke regeling financiële weerstand op te bouwen;

- om risico's actief te beheersen en Avri zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor de bedrijfsvoering en de resultaten,
- weerstandsvermogen voorkomt dat incidentele tegenvallende financiële resultaten of risico's die zich voordoen verhaald moeten worden op de gemeenten.

Volgens het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) zijn gemeenten en gemeenschappelijke regelingen verplicht jaarlijks inzicht te geven in de risico's die zij lopen en dienen zij een toelichting te geven op het weerstandsvermogen in de jaarstukken. In de "Financiële verordening Gemeenschappelijke Regeling Avri 2016" is afgesproken dat;

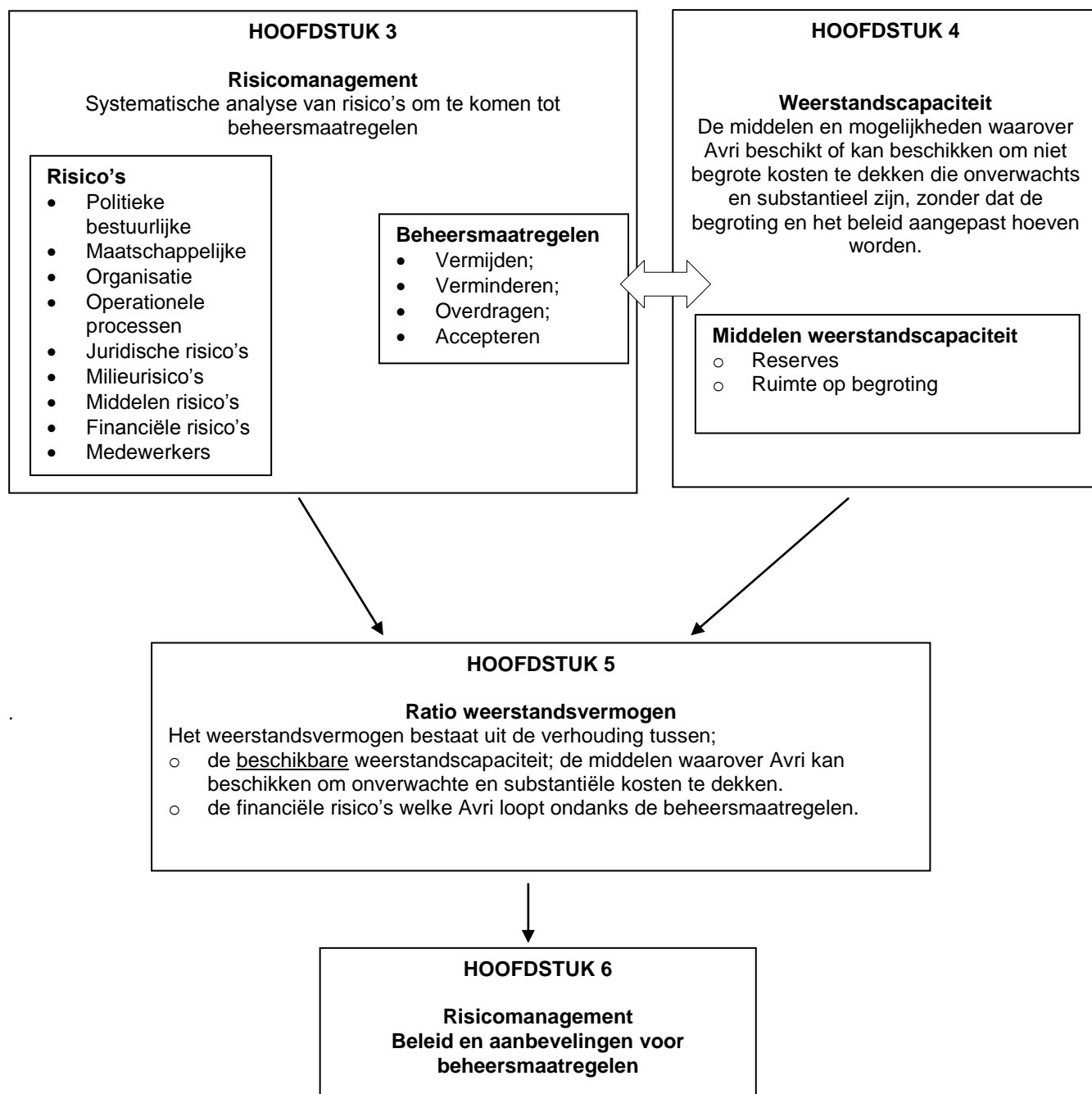
- Het dagelijks bestuur biedt tenminste eenmaal in de vier jaar ter behandeling en vaststelling een nota risicomanagement en weerstandsvermogen aan.
- De nota behandelt het beleid met betrekking tot de vorming, besteding en omvang van reserves in relatie tot geconstateerde risico's.
- Bij de begroting en de jaarstukken geeft het dagelijks bestuur - binnen de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement - inzicht in de stand en het verloop van de reserves in relatie tot de risico's die Avri loopt.

Avri hanteert de volgende uitgangspunten voor het risicomanagement:

- Avri wil de continuïteit van de organisatiedoelen waarborgen en de vermogenspositie beschermen.
- Avri wil actief haar risico's beheersen en kunnen opvangen en wil voorkomen dat incidentele tegenvallende financiële resultaten verhaald moeten worden op de gemeenten.
- Avri wil voorkomen dat risico's grote financiële afwijkingen veroorzaken.

2.3 Schematische weergave risicomangement en weerstandvermogen en hoofdstukindeling

Onderstaande schematische weergave geeft de verhouding en definities weer tussen de verschillende onderdelen in deze nota. Deze schematische weergave is afkomstig van het Centrum voor Onderzoek van de Economie van Lagere Overheden (www.coelo.nl).



3 INVENTARISATIE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELN

In dit hoofdstuk worden risico's per categorie beschreven, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen. In paragraaf 3.1 wordt de wijze waarop de risico's geïnventariseerd zijn beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 per risico een financiële vertaling naar de benodigde weerstandscapaciteit gegeven.

3.1 Inventariseren van risico's en beheersmaatregelen

In dit hoofdstuk beschrijven we de risico's die Avri loopt. Voor de inventarisatie van deze risico's hebben we de volgende activiteiten ondernomen;

- Gesprekken gevoerd met diverse leden van het managementteam en (beleids)medewerkers van Avri.
- Nagaan in hoeverre in 2015 gedefinieerde risico's nog actueel zijn.
- Bestudering van verschillende documenten uit de P&C-cyclus en verordeningen van de nieuwe GR Avri.

De risico's voor Avri worden onderverdeeld in categorieën. Deze indeling is gemaakt op basis van beproefde en door accountantsbureaus aanbevolen voorbeelden van risicomangement (o.a. Deloitte in het "Handboek Risicomangement, meer dan de som de delen"). Deze voorbeelden zijn toegesneden op de specifieke situatie van Avri.

Voor elk risico zijn ook de beheersmaatregelen geïnventariseerd. De beheersmaatregelen kunnen bestaan uit (een combinatie van) de volgende beheersstrategieën.

- a) Vermijden. Het beleid dan wel de activiteit die dit risico veroorzaakt wordt stopgezet of op een andere, minder risicovolle manier voortgezet. Hiermee wordt het risico vermeden doordat de kans van optreden tot nul wordt gereduceerd.
- b) Verminderen. Om met het risico te kunnen omgaan, worden de organisatie of systemen daarbinnen aangepast. Hierbij valt te denken aan het maken of aanpassen van de procedure, opleiden of trainen van personeel. Hierdoor wordt de kans van het optreden van het risico verlaagd.
- c) Overdragen. De uitvoering van risicovol beleid wordt overgedragen aan een derde partij, of er wordt een verzekering afgesloten. Voor deze overdracht dient wel een risicopremie respectievelijk een verzekeringspremie te worden betaald.
- d) Accepteren. Als een risico wordt geaccepteerd, wordt de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit afgedekt.

In de tabellen worden de huidige beheersmaatregelen beschreven. In hoofdstuk 6.4 worden aanbevelingen gegeven over de nog te nemen beheersmaatregelen.

3.2 Risico's en beheersmaatregelen per categorie

Onderstaande risico's zijn voor Avri te onderscheiden.

Avri hanteert de volgende indeling voor het benoemen van de verschillende risico's

1. Financiële risico's
Hier worden de financiële risico's die Avri loopt. Op basis hiervan worden de omvang van de Voorziening Basispakket, Reserve Pluspakket en Reserve Bedrijfsafval bepaald.

Overige risico's

2. Politieke bestuurlijke risico's
Risico's die samenhangen met (de veranderlijkheid van) het politieke klimaat en de wetgeving, zowel regionaal als landelijk.
3. Maatschappelijke risico's
Risico's die er zijn omdat Avri als dienstverlener werkzaam is in en voor de maatschappij.
4. Organisatierisico's
Risico's samenhangend met de (ontwikkelingen binnen de) interne organisatie van Avri.
5. Risico's binnen operationele processen
De risico's die samenhangen met de dagelijks uit te voeren werkzaamheden van Avri.
6. Juridische risico's
De juridische risico's die samenhangen met de bedrijfsprocessen.
7. Milieurisico's
Risico's die Avri loopt met betrekking tot milieuvervuiling- en overlast.
8. Middelen risico's
Risico's die Avri loopt met betrekking tot de middelen die ingezet worden voor de primaire processen.
9. Risico's samenhangend met de medewerkers
Risico's samenhangend met medewerkers in het algemeen.
10. Risico's samenhangend met verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en afnemers
Risico's die ontstaan door samenwerking met andere partijen.

Op basis van deze indeling worden risico's en beheersmaatregelen beschreven en gekwantificeerd. Deze indeling is uitgangspunt voor de overige P&C documenten.

1. Financiële risico's

<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>1. <u>Verkoop van gebulkt materiaal</u> Avri verkoopt afvalstoffen. Risico bestaat dat gebulkt materiaal niet voldoet aan eisen van de afnemer of dat verkocht materiaal door afnemer als onvoldoende wordt beoordeeld. Daarnaast bestaat het risico er onduidelijkheid bestaat over het eigendom en de (juridische) overname van de grondstoffen. Eventuele verwijdering van gevaarlijke stoffen in gebulkt materiaal kan dan voor rekening komen voor Avri.</p>	<p>Het gebulkte materiaal wordt door externen voorzien van een keuringsrapport. Deze expertise wordt ingekocht. Daarnaast worden medewerkers op de milieustraat opgeleid om toe te zien op het acceptatiereglement. Dit bevordert de kwaliteit van het gebulkte materiaal</p>
<p>2. <u>Prijzontwikkeling op de afval- en grondstoffenmarkt</u> De prijzen op de afval- en grondstoffenmarkt fluctueren. Dit levert tijdens het jaar voor Avri een aanzienlijke onzekerheid op over de exploitatie.</p> <p>De verwerkingsopbrengsten bestaan onder andere uit de opbrengsten vanuit de inzameling van verpakkingenafval en de opbrengst voor het papier. Gezien de hoge mate van fluctuatie van de papiervergoeding, is er van een gemiddelde uitgegaan. Avri verhandelt ongeveer 15.500 ton papier per jaar. Een prijs verschil van € 30 per ton levert dan een verschil op van € 0,5 miljoen in de exploitatie. Daarnaast zijn prijsontwikkelingen van invloed op nieuwe (tijdens het begrotingsjaar) af te sluiten contracten, zoals voor glas.</p>	<p>Door Avri worden de prijzen op de afval- en grondstoffenmarkt nauwgezet gevolgd. Op basis van periodieke aanbestedingen worden voor de marktprijzen de afvalstromen verkocht en meerjarige contracten afgesloten. De aanbestedingstrajecten zijn het belangrijkste sturingsmiddel. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan de opstelling van het bestek.</p> <p>Avri raamt jaarlijks de fluctuerende opbrengsten van grondstoffen op een voorzichtige (maar realistische) wijze.</p>
<p>3. <u>Onduidelijkheid Vordering Stichting Afvalfonds (Nedvang)</u> Avri ontvangt een verwijderingsbijdrage voor de inzameling, sortering en verwerking van kunststof verpakkingen van Stichting Afvalfonds. Voorwaarde voor uitbetaling is het bewijs dat de sortering en verwerking van het kunststofafval is uitgevoerd volgens de raamovereenkomst VNG met het Afvalfonds. De contractant (die het kunststofafval voor Avri sorteert en afvoert) dient deze informatie aan te leveren. Het bedrijf dat voor deze partij de sortering uitvoerde is echter failliet gegaan. De onderaannemer is tot nu toe nog niet in staat gebleken om de door het Afvalfonds gevraagde verantwoording te leveren voor een deel van het kunststof. Het in de jaarrekening 2015 beschreven risico bedraagt € 0,6 mln., aangezien van deze tonnages de weegbonnen van de onderaannemer ontbreken. Indien ook het ontbreken van recyclings verklaringen wordt betrokken in de verantwoording (standpunt Stichting Afvalfonds) wordt het risico met € 0,7 mln. vergroot (naar totaal € 1,3 mln.) Het risico omtrent deze tonnages is kleiner. De kwantificering van dit risico is weergegeven in bijlage 1. Aangezien dit risico zich momenteel voordoet en zich nauwkeuriger laat kwantificeren is afgeweken van de standaard methode voor kwantificering (zie bijlage 1).</p>	<p>Voor het risico van niet uitbetalen zal voorlopig weerstandsvermogen moeten worden gereserveerd. Avri is van mening dat de volledige vordering inbaar is, aangezien betwist wordt dat er een harde (juridische) verplichting bestaat om de gevraagde informatie te leveren. Avri laat zich begeleiden door een gespecialiseerde jurist van een advocatenkantoor.</p>
<p>4. <u>Faillissement van verwerkers</u> Avri loopt het risico dat verwerkers failliet kunnen gaan. Hierdoor bestaat de kans dat tussentijds nieuwe (duurdere) contracten met nieuwe verwerkers gesloten moeten worden. Gelijktijdig loopt Avri het risico van het mislopen van vergoedingen rondom de op dat moment geleverde grondstoffen bij de betreffende verwerker. Een actueel voorbeeld betreft het faillissement van een verwerker van kunststof verpakkingenafval, waardoor Avri in juridisch conflict is geraakt ten aanzien van de uitbetaling van vergoedingen (zie risico 3).</p>	<p>Avri heeft nauw contact met verwerkers en contractpartijen. In aanbestedingsprocedures wordt aanbieders ook beoordeeld op financiële stabiliteit en robuustheid.</p>

<p>5. <u>Betaling van afvalstoffenheffing</u> Avri heeft in haar begroting rekening gehouden met het niet ontvangen van belastingen. Avri heeft in de tariefstelling rekening gehouden door een percentage belastingen als oninbaar te beschouwen. Desondanks blijft het risico dat er percentage niet ontvangen belastingen groter is dan geraamd.</p>	<p>Over de taakuitvoering en inning van de belastingen heeft Avri tussentijds overleg met de BSR. BSR levert hiertoe periodiek (voortgang)rapportages aan. Zodoende kan hier op geanticipeerd worden.</p>
<p>6. <u>Onzeker doelvermogen voor nazorg stortplaats</u> In 2019 zal naar verwachting de sluiting en overdracht van de stortplaats aan de nazorginstantie plaats vinden. De bekostiging van die nazorg vindt plaats uit heffingen die de provincie aan Avri oplegt. Voor de wijze van heffing hanteert de provincie een jaarlijkse voorlopige aanslag. De aanslag betreft een jaartermijn van het geraamde benodigde bedrag voor de nazorg. De definitieve aanslag wordt opgelegd op het moment waarop de stortplaats gesloten is verklaard. Het vermoedelijk totaal verschuldigde bedrag is afgeleid uit het zogenoemde doelvermogen. Periodiek zullen de ramingen door de provincie worden bijgesteld hetgeen kan leiden tot aanpassing van het doelvermogen. Hierdoor blijft het tot het moment van overdracht onzeker welke aanslag Avri krijgt.</p>	<p>Avri heeft een onderzoek uitgevoerd naar de kosten van de eindafwerking en heeft met de provincie overleg gevoerd om te komen tot actuele ramingen voor het doelvermogen. Op basis van deze ramingen is dekking gezocht voor de verwachte kosten. Desondanks blijft er een onzekerheid bestaan of het opgebouwde vermogen voldoende is bij de definitieve aanslag, met name door een aanpassing van de door de provincie gehanteerde uitgangspunten (met name rekenrente).</p>
<p>7. <u>Wegvallen verbrandingscapaciteit in de markt</u> Mogelijk risico bestaat dat er in de markt verbrandingscapaciteit wegvalt. Dit heeft invloed op de verwerking van de afvalstromen op korte termijn en op de prijzen op langere termijn.</p>	<p>Avri heeft aandacht voor de markt en werkt middels aanbestedingen en meerjarige contracten aan een stabiele relatie met verwerkers.</p>
<p>8. <u>Dataregistratie rondom Goed Scheiden Loont</u> De informatievoorziening van het GSL systeem is verdeeld over drie partijen. De NAW gegevens komen via Belasting Samenwerking Rivierenland uit de GBA, de informatie over het aantal ledigingen per huishouden verlopen via Cibas (namens Avri), de registratie van de type pakketten doe Avri zelf. Het proces van dataregistratie en facturatie moet waterdicht zijn. Door het beheer van gegevens op verschillende plekken is het foutgevoeliger. Dit levert risico's op met betrekking tot de facturatie van de afvalstoffenheffing aan burgers.</p>	<p>De betreffende systemen zijn qua autorisatie ingericht (functiescheiding). Processen en procedures zijn beschreven en liggen daarnaast vast in overeenkomsten (SLA). Het samenwerkingsverband Cibas is ISO 9001 gecertificeerd en werkt momenteel aan actualisatie van haar certificering. De accountant toetst jaarlijks de werking van het proces.</p>
<p>9. <u>Transport van afvalstoffen</u> Transport van afvalstoffen brengt risico's met zich mee. Bijvoorbeeld voor het te zwaar beladen van de auto's, of het risico dat voertuigen met afval te lang blijven staan en gaan lekken of broeien.</p>	<p>De kennis van de chauffeurs wordt up-to date gehouden door toolboxmeetings en cursussen. Ook in teamoverleggen is dit onderwerp van gesprek.</p>
<p>10. <u>Chemische vervuiling of grondwatervervuiling</u> Voor Avri bestaan risico's op incidenten met een negatief effect op het milieu, waarbij kosten gemaakt moeten worden om de situatie te herstellen. Deze schade ontstaat voornamelijk door het risico op chemische vervuiling of grondwatervervuiling.</p>	<p>Periodiek wordt er een grondwater monitoring uitgevoerd voor de stortplaats. Zodoende wordt eventuele grondwatervervuiling snel opgespoord.</p>
<p>11. <u>Avri Realisatie B.V. en Solar B.V.</u> De gemeenschappelijke regeling Avri is eigenaar van Avri Realisatie B.V. (voorheen Avri Ontwikkeling B.V.) Avri Realisatie B.V. fungeert tevens als bestuur en AvA voor Avri Solar B.V. Deze twee B.V. zijn opgericht om – veelal commerciële – activiteiten te ontplooiën op het terrein van Avri. Risico's die samenhangen met exploitatie en investeringen van deze B.V.'s komen voor rekening van de ondernemingen.</p>	<p>Ondanks dat risico's primair een verantwoordelijkheid zijn van beide B.V.'s, zal de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid die de gemeenten hebben voor de uitvoering blijft een risico. Bijvoorbeeld bij een dreigend faillissement zal mogelijk een beroep gedaan worden op de gemeenten.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregelen Advies is om periodiek het bestuur op de hoogte te brengen van ontwikkelingen (en risico's).</p>
<p>12. <u>Inzet medewerkers Afvalbeheer</u> Risico's samenhangend met de inzetbaarheid van operationeel personeel die direct zijn terug te voeren op de inzameling en verwerking van afval. (o.a. langdurig verzuim en minnelijke regelingen)</p>	<p>P&O voert een actief beleid rondom de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers.</p>

<p>13. <u>Risico's uitvoering pluspakket activiteiten</u> Dit risico is van toepassing op alle pluspakket activiteiten, behalve voor de IBOR activiteiten. Voor de IBOR activiteiten zijn de risico's voor Avri in de raamovereenkomsten gedekt. Dit betreffen operationele risico's (o.a. ziekte) en contractuele risico's zoals het beëindigen van de overeenkomst door de gemeente. Avri loopt voor deze activiteiten (o.a. handhaving, extra GFT inzameling) het risico dat gemeenten besluiten overeenkomsten voor activiteiten in het pluspakket te beëindigen terwijl de uitvoeringskosten van Avri niet direct afgebouwd of door andere activiteiten opgevangen kunnen worden. Dit betreft uitsluitend de pluspakket activiteiten waarin de (raam) overeenkomst dit risico niet voor Avri is afgedekt.</p>	<p>Avri maakt een continue afweging voor de inzet van flexibel en/of vast personeel in het pluspakket. P&O voert een actief beleid rondom de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers.</p>
<p>2. Organisatierisico's</p>	
<p><u>Politiek bestuurlijke risico's</u> <i>Risico's die samenhangen met (de veranderlijkheid van) het politieke klimaat en de wetgeving, zowel regionaal als landelijk</i></p>	
<p><u>Risico's</u></p>	<p><u>Huidige beheersmaatregel</u></p>
<p>14. <u>Relatie met stakeholders</u> Het risico dat de relatie met de afzonderlijke gemeenten verandert. Een gemeente kan uit de gemeenschappelijke regeling treden indien de bestuursorganen van desbetreffende gemeente hiertoe besluiten.</p>	<p>In de gemeenschappelijke regeling is opgenomen dat de uittredende gemeente de kosten vergoed die rechtstreeks het gevolg zijn van de uittreding. Bovendien is er een uittredingstermijn van tenminste een jaar, dit geeft Avri mogelijkheden hier op in te spelen. Daarnaast geeft Avri actief vorm aan relatiebeheer met de gemeenten.</p>
<p>15. <u>Conflicterend beleid gemeenten</u> De verzelfstandiging van Avri en de toename van pluspakket activiteiten hebben effect op de relatie met de gemeenten. Deze activiteiten brengen maatwerk per gemeente en per activiteit met zich mee. De verzelfstandiging heeft tot gevolg dat er meer directe betrokkenheid is vanuit het bestuur en daarmee de gemeenten. Hierdoor wordt de relatie met de deelnemende gemeenten intensiever en complexer. Het risico bestaat dat niet aan de verwachtingen met betrekking tot kwaliteit, prijs en verantwoording voldaan kan worden.</p> <p>Voorbeelden waarin de complexere relatie met haar stakeholders kan leiden tot tegengestelde belangen zijn als volgt;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het risico bestaat dat voorzichtigheid ten koste van efficiënte besluitvorming en innovatie gaat. • Met betrekking tot activiteiten in het pluspakket bestaat er divers beleid in de verschillende gemeenten. Niet alle gemeenten willen dezelfde dienstverlening. Diverse componenten vragen per situatie weer maatwerk. 	<p>Avri geeft actief vorm aan het relatiebeheer met de gemeenten. De nieuwe GR heeft tot doelstelling om te komen tot meer bestuurlijke slagkracht en meer politieke legitimatie sterker kunnen worden. Avri heeft vanwege haar kerntaak van nature een directe focus op dienstverlening aan de burgers. Met een eigen GR Avri zal beter ingespeeld kunnen worden op de wensen van die portefeuillehouders en gemeenteraden. Een nieuwe structuur heeft geleid tot een sterkere bestuurlijke en politieke focus op deze uitvoeringsorganisatie. Dit vraagt om een grotere transparantie. Dit zal na een periode van verkennen en ontwikkelen leiden tot betere en slagkrachtige relatie met de gemeenten.</p>

<p>16. <u>Nieuwe wet- en regelgeving</u> Wetgeving op het gebied van diverse afvalstromen en het onderhoud van de openbare ruimte is onderhevig aan veranderingen. Dit houdt per definitie een risico in voor Avri, omdat wetgeving van invloed is op investeringsbeslissingen, de omvang van de verschillende afvalstromen en de verwerkingswijze. Het is bijvoorbeeld een risico dat door wijziging in wet- en regelgeving Avri de inkomsten van papier en textiel kwijtraakt aan andere (markt)partijen.</p>	<p>Avri volgt de beleidsontwikkelingen op de voet. Desalniettemin blijft een veranderende wet- en regelgeving een risico wat niet te vermijden, verminderen of over te dragen is.</p> <p>Er is een start gemaakt met een nieuw bedrijfsplan waarin integraal kan worden ingegaan op de veranderingen en capaciteitsvraagstukken binnen Avri.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Op dit moment is de juridische capaciteit binnen Avri onvoldoende geborgd aanwezig. Advies is hierin verdere versterking te organiseren.</i></p>
--	---

<p style="text-align: center;">Maatschappelijke risico's <i>Risico's die er zijn omdat Avri als dienstverlener werkzaam is in en voor de maatschappij.</i></p>	
<p style="text-align: center;"><u>Risico's</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Huidige beheersmaatregel</u></p>
<p>17. <u>Verwachtingen van de maatschappij</u> Risico dat Avri veranderingen in de behoefte en eisen van klanten en inwoners niet tijdig signaleert.</p>	<p>Avri onderzocht recent de ontwikkelingen op de markt en in de samenleving. Deze werden beschreven in een toekomstvisie beleid afvalinzameling. Door de invoering van het Goed Scheiden Loont is er hier op geanticipeerd. Avri werkt aan de actualisatie van het Regionaal Inzamel Plan (RAP) en een nieuwe regionale visie.</p>
<p>18. <u>Technologische ontwikkelingen</u> Risico van technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op de omvang en wijze van de afvalinzameling.</p>	<p>In de toekomstvisie NAP wordt er uitgebreid aandacht besteed aan de toekomst van de afvalinzameling. Hiermee anticipeert Avri op toekomstige technologische ontwikkelingen.</p>
<p>19. <u>Risico's samenhangend met calamiteiten en rampen</u> Bijvoorbeeld brand, epidemie, overstroming of iets dergelijks. Samenhangend hiermee is een risico dat Avri door calamiteiten tijdelijk niet kan voldoen aan haar verplichting het afval in te zamelen. Dit levert mogelijk maatschappelijke onrust op.</p>	<p>Het risico op dergelijke calamiteiten en rampen is gering, maar aanwezig. Avri is voor verschillende risico's verzekerd.</p>

<p style="text-align: center;">Organisatie risico's <i>Risico's samenhangend met de (ontwikkelingen binnen de) interne organisatie van Avri.</i></p>	
<p style="text-align: center;"><u>Risico's</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Huidige beheersmaatregel</u></p>
<p>20. <u>Imago</u> Avri is een publieke organisatie met een belangrijke publieke taak. Incidenten, schandalen en maatschappelijke onrust kunnen een negatieve uitwerking hebben op de reputatie en goede naam van Avri. Door de toename van IBOR activiteiten is Avri meer zichtbaar in de samenleving. Door het toenemend gebruik van social media is een klacht snel geuit met potentieel imagoschade tot gevolg.</p>	<p>Avri werkt bewust aan de relatie met haar inwoners en klanten door in de communicatie dienstverlening centraal te stellen en prestaties transparant inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen de website en nieuwsbrieven. In geval van crisiscommunicatie is er afstemming tussen management en de afdeling communicatie.</p>

<p><u>21. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden</u> Het risico dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden onvoldoende duidelijk zijn vastgelegd, ofwel onbekend zijn bij managers en bestuurders van Avri. Hierdoor kunnen mogelijk onrechtmatige en onbevoegde besluiten worden genomen rondom investeringen, personeelsbeleid, inkoop en juridische aangelegenheden. De uitwerking van de mandaatregeling en de controle door een Interne Controle zijn nu nog onvoldoende</p>	<p>Binnen de regio is een mandaatregeling vastgesteld, hierin zijn ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van Avri beschreven.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>De mandaatregeling zal verder uitgewerkt moeten worden, bijvoorbeeld in een actuele budgetbeheerdersregeling, en ook door middel van een AO/IC op gecontroleerd moeten worden.</i></p>
<p><u>22. Informatievoorziening</u> Gemeenten vragen meer (financiële) managementinformatie over de werkzaamheden van Avri. Op dit moment is Avri niet voldoende ingericht om tijdig aan dergelijke informatieverzoeken te voldoen.</p>	<p>Avri werkt hard aan het op orde krijgen van de financiële informatievoorziening, o.a. door het vastleggen van procedures, het invoeren van nieuwe systemen en het beleggen van meer 'control' (AO/IC). Doel is om de (financiële) informatievoorziening op orde te krijgen, en richting gemeenten snel waardevolle, actuele en transparante informatie te kunnen verstrekken.</p>
<p><u>23. Structuur en management</u> In verband met de groei van Avri bestaat het risico dat de ondersteunende diensten onvoldoende toegerust zijn om de groter wordende primaire afdelingen te ondersteunen. De bedrijfsvoeringfuncties zijn nog onvoldoende ingericht op de groter wordende organisatie. De invulling van de diverse staf- en bedrijfsvoeringfuncties is kwetsbaar qua omvang en in nog in te grote mate afhankelijk van inhuur. Kennis is te veel afhankelijk van individuele medewerkers. Dit levert een zeker risico op dat de interne dienstverlening en de informatievoorziening richting bestuur en gemeenten onvoldoende is.</p>	<p>Avri is actief bezig om op dit gebied door te ontwikkelen naar een toekomstbestendige organisatie met een volwaardige afdeling bedrijfsvoering en op die manier de groei aan te kunnen. De organisatie inrichting wordt aangepast aan de toekomstige situatie.</p>
<p><u>24. Divergentie beleid en uitvoering</u> Beleid vertalen in en op de juiste wijze borgen in de uitvoering is een risico. Binnen Avri staat een dienstverlenende houding voorop zelfs al is er beleidsmatig iets anders afgesproken.</p>	<p>Avri werkt aan een organisatiecultuur waarin de medewerkers betrokken en loyaal zijn om optimaal dienstverlening te leveren én aan de uitvoering van de beleid zoals bestuurlijk afgesproken.</p>
<p><u>25. Fraude</u> Fraude is een veelvormig fenomeen dat een risico vormt overal waar mensen intensief samenwerken en omgaan middelen en informatie. Onder fraude verstaan we bijvoorbeeld bedrog, vervalsing, misbruik, of manipuleren van gegevens. Daarnaast bestaat het risico van fraude en diefstal in geval van contante betalingen.</p>	<p>Functiescheiding wordt toegepast waar nodig rondom de besteding van budgetten, het betaalbaar stellen van facturen, en het opstellen van verkoopnota's. Contante betalingen worden zoveel mogelijk ontmoedigd, veelal kan alleen met pinpas betaald worden. Dergelijke processen worden jaarlijks door de accountant getoetst.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Het invoeren van een werkende AO/IC is een belangrijke aanbevelingen.</i></p>
<p><u>26. Verplichtingen IBOR personeel</u> Door de toename van IBOR activiteiten komt er ook veel IBOR-gerelateerd personeel over naar Avri. Risico bestaat dat bij het wegvallen of krimpen van de IBOR-taken Avri kosten heeft voor het omscholen of laten afvloeien van het personeel. De risico's binnen IBOR zijn ondervangen door DVO's met de betreffende gemeenten.</p>	<p>In het geval van IBOR personeel zijn de risico's ondervangen in de DVO met de betreffende gemeente. Zowel de lusten als de lasten worden doorbelast aan de betreffende gemeente.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Duidelijke afspraken met de gemeenten zijn nodig over de structurele kosten die (in de toekomst) niet direct te relateren zijn aan de individuele IBOR-gemeenten.</i></p>

<p>27. <u>Beschikbaarheid ICT-systemen en ontvlechting ICT Infrastructuur uit Regio Rivierenland</u></p> <p>Risico dat ICT-infrastructuur buiten werking is of onvoldoende functioneert.. Momenteel wordt door Avri, bij de uitoefening van haar taken, gebruik gemaakt van de ICT infrastructuur van Regio Rivierenland. Vanwege de in 2015 beoogde toekomstige ontvlechting van Avri zijn de (vervangings)investeringen tot een minimum beperkt gebleven.</p>	<p>De benodigde aanpassingen in de ICT infrastructuur zijn rondom het de vaststelling van het Informatie Beleids Plan (IBP) met het bestuur gedeeld. Hierover wordt periodiek met het DB en AB gerapporteerd. Hierin worden ook de risico's en afwegingen rondom de informatievoorziening gedeeld. Het AB heeft fase 1 voor de IT ontvlechting in februari 2016 goedgekeurd.</p>
<p>28. <u>Inkooprisico's</u></p> <p>De verzelfstandiging van Avri heeft tot gevolg dat eventuele aanbestedingen niet meer lopen via de Regio Rivierenland. Er is binnen Avri weinig bekendheid met het inkoopproces. Verder is er onduidelijkheid over de mandatering van inkopen binnen Avri. Onduidelijkheid kan er bij de inkoop toe leiden dat regels t.a.v. de wettelijke inkoop- en aanbestedingsregels en het vastgestelde inkoop- en aanbestedingsbeleid niet gevolgd worden.</p>	<p>Voor de inkoop van goederen zijn in de mandaatregeling afspraken gemaakt. Controle hierop is nodig. Bovendien wordt toegewerkt naar de invulling van de functie van inkoopfunctionaris.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Het invoeren professionele inkoopfunctie met daarin o.a. aandacht voor aanbestedingen, verplichtingenadministratie en de AO/IC op dit onderdeel.</i></p>
<p>29. <u>Contractbeheer</u></p> <p>Er is onvoldoende zicht op de lopende contracten. Deze worden niet op een centraal punt beheerd.</p>	<p>Contracten worden beheerd door de verschillende afdelingen afzonderlijk. Dit levert mogelijk risico op dat kosten en verplichtingen onvoldoende in beeld zijn.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Het invoeren van een professionele inkoopfunctie met daarin o.a. aandacht voor contractbeheer.</i></p>
<p>30. <u>Verzekeringen</u></p> <p>De verzekeringsportefeuille is niet centraal belegd. Dit levert onduidelijkheid op over de vraag of verzekeringen binnen Avri of binnen de regio geregeld zijn. Door gebrek aan overzicht bestaat risico op onderverzekering. Met name met het oog op een eventuele verzelfstandiging is onduidelijkheid op dit vlak een risico.</p>	<p>Verzekeringen worden afgesloten, het beheer ervan is een punt ter verbetering.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Organiseer een centraal beheer van de verzekeringen.</i></p>
<p>31. <u>Archief</u></p> <p>Avri dient te voldoen aan de qua wettelijke vereisten op het gebied van archieven. Uit onderzoek van het bureau Daxis blijkt dat Avri momenteel niet voldoet aan alle minimale kwaliteitseisen. Risico is dat Avri een aanvullende investering dient te doen voor het Archief of kosten dient te maken om het (bestuurs)archief op orde te brengen, of kosten dient te maken als belangrijke verantwoordingsstukken niet terug te vinden zijn.</p>	<p>Het AB stelde in januari 2016 een archiefverordening vast. Hierin zijn de minimale vereisten en wettelijke kaders opgenomen.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel <i>Verder professionaliseren van de archieffunctie.</i></p>
<p>32. <u>Administratieve organisatie Avri</u></p> <p>Avri heeft geen actieve verplichtingenadministratie en onvoldoende treasury beheer. Verder heeft Avri een complexe extracomptabele administratie als het gaat om urentoerekening. Daarnaast heeft Avri geen AO/IC op bijvoorbeeld de facturering, de weegbrug (waar het afval van de burgers binnenkomt) en binnen IBOR. Het risico op onjuiste calculaties en onjuiste informatievoorziening (bijvoorbeeld prognoses) aan stakeholders is groot</p> <p>Avri is inmiddels gegroeid daar het formaat organisatie waar een professionele AO/IC noodzakelijk is.</p>	<p>Op dit moment wordt een aanvang gemaakt met het opzetten van een verplichtingenadministratie. Het proces staat nog in de kinderschoenen.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Het invoeren professionele AO/IC</i></p>

Risico's Operationele Processen <i>De risico's die samenhangen met de dagelijks uit te voeren werkzaamheden van Avri.</i>	
<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>33. <u>Adequate risico-inventarisatie voor alle operationele processen</u> De operationele werkprocessen van Avri brengen inherent risico's met zich mee. Avri heeft de verplichting tot het opstellen van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) Naast het uit opstellen van de RI&E is een werkgever ook verplicht een Plan van Aanpak op te stellen.</p> <p>Voor de uitvoering van de zogenoemde IBOR taken treden er in de uitvoering diverse veiligheids- en milieurisico's op. Op dit moment zijn de risico's binnen IBOR goed in beeld. Bij andere afdelingen zoals bijvoorbeeld de milieustraat en het kantoor is dit nog niet of nauwelijks het geval. Enerzijds kan er daardoor niet geanticipeerd worden op risico's. Anderzijds zal de arbeidsinspectie hogere boetes opleggen als er iets gebeurt en er was geen deugdelijke risico-inventarisatie.</p>	<p>Op moment zijn de risico's binnen IBOR goed in beeld. Voor de andere afdelingen zal een aanvullende RI&E opgesteld moeten worden.</p>
<p>34. <u>Toegangsweg Avri</u> Avri is slechts via één weg toegankelijk. Daarmee heeft deze weg een vitale functie. In het geval er iets met deze weg (bijvoorbeeld overstroming, grootschalig ongeluk) gebeurt kan Avri vrijwel geen van haar taken uitvoeren. De kans dat dit gebeurt is zeer klein maar niet uitgesloten.</p>	<p>De kans dat dit risico zich voordoet is klein. Momenteel is er geen beheersmaatregelen voorhanden. Avri zal hierover in haar plan van aanpak voor bedrijfsrisico's rekening mee moeten houden.</p>
<p>35. <u>Ongewenste administratieve vermenging van Afvalstromen</u> Risico bestaat dat verschillende afvalstromen worden samengevoegd. Bijvoorbeeld vermenging van bedrijfsafval en huisafval. Hierdoor is de scheiding niet meer zuiver.</p>	<p>Opleiding en aandacht van het personeel dragen bij aan de beheersen van dit risico. Duidelijke controle van de afvalstromen is onderdeel van het proces.</p>

Juridische risico's <i>De juridische risico's die samenhangen met de bedrijfsprocessen.</i>	
<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>36. <u>Niet naleven van de Wet- en regelgeving</u> Compliance is het begrip waarmee wordt aangeduid dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het gaat over het nakomen van normen of het zich er naar schikken.</p> <p>De verzelfstandiging van Avri heeft op het terrein van Wet- en regelgeving grote impact. Zaken die voorheen bij de regio beleg waren vallen nu rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van Avri.</p> <p>Avri dient te voldoen aan diverse wettelijke verplichtingen. (zoals bijv. de WM vergunning, de WVO vergunning, Activiteitenbesluit, archiefbesluit etc.). Daarnaast dient Avri te voldoen aan de wettelijke verplichtingen met betrekking tot inkoop (aanbestedingswet etc).</p>	<p>Om de diverse bedrijfsvoeringstaken die de Avri heeft is in beeld gebracht aan welke wet- en regelgeving voldaan moet worden. De acties die hieruit volgen worden opgepakt.</p> <p>De verstrekkers van de verschillende vergunningen controleren Avri periodiek op het nakomen van de verordening. Op het moment is beheersen van de verschillende regelgeving versnipperd binnen Avri georganiseerd, de centrale aansturing hierop is momenteel punt van aandacht.</p>

Milieurisico's <i>Risico's die Avri loopt met betrekking tot milieuvervuiling- en overlast.</i>	
<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>37. <u>Overlast reuk en geluid</u> Op het terrein van Avri bestaat het risico van stank- en geluidsoverlast. Deze kunnen voor omwonenden en medewerkers mogelijk overlast veroorzaken of zelfs risico's voor de gezondheid.</p>	<p>Voor eventuele overlast is er een nauwgezette klachtenafhandeling. Eventueel overlast van reuk kan beperkt worden door rekening te houden met weersomstandigheden. Tot dusver zijn geconstateerde stortgassen dermate laag dat verder beheersmaatregelen niet nodig zijn.</p>

Middelen risico's <i>Risico's die Avri loopt met betrekking tot de middelen die ingezet worden voor de primaire processen.</i>	
<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>38. <u>Gebouwenbeheer</u> Het beheer van de gebouwen en de mogelijke onbruikbaarheid of uitval ervan levert een risico op voor het uitvoeren van de bedrijfsdoelstellingen.</p>	<p>Het gebouwenbeheer is actief belegd bij een functionaris. Daarnaast zijn risico's op schades in verzekeringen gedekt.</p>
<p>39. <u>Vervangbaarheid van (tijdelijk) personeel</u> Kennis is kwetsbaar, op sommige posten weet één iemand slechts inhoudelijk de portefeuille te beheren. Overdracht en vervanging is niet overal even gemakkelijk te regelen. Dit levert een mogelijk risico op bij uitval van medewerkers</p> <p>Avri kent momenteel een grote flexibele schil. In de groeifase van Avri is veel inzet geweest van tijdelijke medewerkers. Dit kan een risico vormen voor het kwaliteit en ook borging van de werkzaamheden.</p>	<p>De kwetsbaarheid van de kennis is een aandachtspunt voor Avri. Het blijft een aandachtspunt voor Avri om kennisdeling te bevorderen.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Het invoeren professionele AO/IC</i></p>

Risico's samenhangend met de medewerkers.² <i>Risico's samenhangend met medewerkers in het algemeen</i>	
<u>Risico's</u>	<u>Huidige beheersmaatregel</u>
<p>40. <u>Arbeidsomstandigheden en veiligheid</u> Er zijn diverse risico's te benoemen rondom arbeidsomstandigheden en de veiligheid.(zie ook Arbo-catalogus Afvalbranche). Verdere uitwerking van risico's rond de arbeidsomstandigheden horen thuis in een risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) volgens de Arbeidsomstandighedenwet.</p> <p>Concreet geval is het risico op een boete van de arbodienst met betrekking tot ongeval met medewerker die daarbij een vingertop is kwijtgeraakt.</p>	<p>Medewerkers dienen bekend te zijn met het veiligheids- en milieureglement geldende voor de milieustraten. Voordat medewerkers in dienst treden krijgen zij de veiligheidsvoorschriften te lezen en dienen deze te ondertekenen. Door verschillende toolboxmeetings en een jaarlijkse cursus krijgt veiligheid aandacht.</p>

² Risico's die samenhangen met arbeidsomstandigheden en veiligheid van personeel zijn op hoofdlijnen benoemd. Verdere uitwerking van risico's rond de arbeidsomstandigheden horen thuis in een risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E). Dat staat in de Arbeidsomstandighedenwet.

<p>41. <u>Verzuim</u> Het verzuim binnen Avri is circa 6%. De risico van het oplopen van het verzuim en minder beschikbaarheid van het personeel is een aanwezig risico.</p>	
<p>42. <u>Kwaliteit en flexibiliteit personeelsbestand</u> Avri kent in verhouding een lage door- en uitstroom van personeel. Dit levert een potentieel risico op van hoge kosten voor het personeelsbestand en een lagere flexibiliteit.</p>	<p>P&O voert een actief beleid rondom de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers.</p>
<p>43. <u>Personeel met beperking of afstand tot de arbeidsmarkt</u> Avri heeft met de WerkZaak een -samenwerkingsovereenkomst voor een detachering van 65 medewerkers in de groenvoorziening bij Avri. Nog maar een paar jaar geleden was dit aantal vrijwel nihil omdat dit via Lander ging. Nu zijn deze werknemers gedetacheerd via WerkZaak maar omdat er sprake is van een gezagsrelatie draagt Avri verantwoordelijkheid. Het betreft een kwetsbare groep werknemers met risico op uitval waardoor vertragingen ontstaan en vervanging gezocht moet worden hetgeen kosten met zich meebrengt.</p>	<p>Dit risico hangt samen met de IBOR-werkzaamheden. Hiervoor zal geen weerstandsvermogen voor worden gereserveerd.</p> <p>Aanvullende beheersmaatregel: <i>Maak met gemeenten duidelijke afspraken over de risico's samenhangend met deze samenwerkingsovereenkomst. Bijvoorbeeld over kosten die samenhangen met het niet kunnen nakomen van afspraken uit de overeenkomst of het beëindigen van deze overeenkomsten.</i></p>
<p>44. <u>Casussen met werknemers/minnelijke regelingen</u> Er zijn enkele werknemers waarmee Avri in juridisch conflict kan komen over een mogelijk ontslag. Als de eisen van de werknemers gehonoreerd worden gaat dit gegarandeerd geld kosten.</p>	<p>Avri voert ten alle tijde actief overleg om te zoeken naar voor beide partijen acceptabele oplossingen.</p>
<p>45. <u>Medewerkertevredenheid</u> Medewerkers vormen het kerngoed van Avri's organisatie. Tevreden medewerkers zijn productiever. Werkomstandigheden en welzijn van de medewerker vormen een continu risico voor de organisatie.</p>	<p>Uitvoeren van medewerkers tevredenheid onderzoeken.</p>

<p align="center"><u>Risico's samenhangend met verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en afnemers</u> <i>Risico's die ontstaan door samenwerking met andere partijen.</i></p>	
<p align="center"><u>Risico's</u></p>	<p align="center"><u>Huidige beheersmaatregel</u></p>
<p>46. <u>Grote projecten</u> Avri heeft in haar meerjarenbegroting een aantal investeringen opgenomen. Bijvoorbeeld het garageterrein, ondergrondse containers en een windmolenpark. Dergelijke grote projecten kunnen de continuïteit van dienstverlening aan inwoners in gevaar brengen. In het aanvragen van omgevingsvergunningen kunnen procedurefouten ontstaan. Daarnaast is het mogelijk dat er onduidelijkheden ontstaan over de bijdragen van investeringen van gemeenten.</p>	<p>Een inventarisatie van risico's wordt meegenomen in de (investerings)plannen van grote projecten. Risico's samenhangend met een groot project worden meegenomen in grote projecten en van daaruit gemanaged.</p>

3.3 Kwantificeren van risico's voor berekening benodigde weerstandscapaciteit

In voorgaande paragraaf zijn alle risico's voor Avri benoemd. In deze paragraaf wordt besproken op welke wijze we de risico's omzetten in bedragen. Voor het kwantificeren van de risico's maken we onderscheid tussen de verschillende vormen waarin risico's zich kunnen voordoen. Er zijn risico's die verwaarloosbaar zijn, omdat de kans dat ze zich voordoen zo klein is of de financiële gevolgen zo gering, dat het niet nodig is om daar tegen maatregelen te treffen. Andere risico's zijn bijvoorbeeld verzekeraar. Er zijn ook risico's in de vorm van calamiteiten waartegen geen maatregelen te nemen zijn of alleen tegen zulke hoge (financiële) offers dat die offers niet in verhouding staan tot de kans dat zo'n calamiteit zich voordoet. Het is wenselijk om voor het bepalen van het weerstandsvermogen een ondergrens vast te stellen.

Avri hanteert voor het kwantificeren van de risico's een ondergrens van € 10.000 als uitgangspunt. De risico's met een financieel risico onder deze grens kunnen wel benoemd worden, maar worden niet meegerekend.

Daarnaast is het voor Avri in het kader van transparante bedrijfsvoering wenselijk duidelijk te maken hoe de risico's samenhangen met de verschillende activiteiten. Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit is het nodig de risico's zoals beschreven in de vorige paragraaf te kwantificeren. Het kwantificeren van de risico's kan op verschillende manieren. Elke wijze heeft zijn voor- en nadelen.

1. De meest eenvoudige methode om risico's te kwantificeren is door een percentage (een deel) van de omzet te nemen. Daarbij wordt op basis van een gekozen risicoprofiel voor de gehele organisatie een percentage van de omzet genomen. Voordeel is de eenvoud van de berekening. Nadeel is dat deze berekening weinig accuraat is. **Deze methode hanteren we voor het bepalen van de weerstandscapaciteit voor de bedrijfsvoeringsrisico's; te weten 10% van de overhead.**
2. Meer accuraat is het kwantificeren van de afzonderlijke risico's en daarbij de kans dat het risico zich voordoet (kans maal risico). Voordeel is dat de risico's afzonderlijk in beeld gebracht zijn en er zo meer onderscheidend vermogen in de berekening zit. **Deze methode hanteren we voor de financiële risico's.** Waar risico's zowel het Basispakket als het programma bedrijfsafval raken wordt op basis van omzet een verdeling gemaakt voor 95% basispakket en 5% bedrijfsafval.
3. Vervolgens is het mogelijk ook een simulatie te plegen op de risico's. De simulatie kan de verschillende risico's ook onderling met elkaar in verband brengen. Deze simulatie heeft als nadeel dat deze speciale programmatuur voor aangeschaft moet worden, en de wijze van berekenen minder inzichtelijk is. **Deze methode hanteren we niet.**

De in kaart gebrachte risico's worden eerst geanalyseerd. Zowel de financiële gevolgen die het risico met zich meebrengt als de kans dat een risico zich manifesteert worden geschat. Voor de financiële gevolgen en de kans hanteren we voor beiden vijf klassen.

Avri hanteert voor het kwantificeren van de financiële risico's de tweede methode waarbij de afzonderlijke risico's en daarbij de kans dat het risico zich voordoet benoemd worden. De volgende berekening wordt gehanteerd.

Benodigde weerstandscapaciteit voor een risico = Kans x verwachtingswaarde risico

Waar risico's zowel het Basispakket als het programma bedrijfsafval raken wordt op basis van omzet een verdeling gemaakt voor 95% basispakket en 5% bedrijfsafval.

Kansklasse	Aantal keren	Kans
1	minder dan 1 maal per 5 jaar	0,2
2	1 maal per 5 jaar	0,4
3	1 maal per 2 jaar	0,6
4	1 maal per jaar	0,8
5	Meerdere keren per jaar	1

Financiële gevolgen Klasse	Norm	Gevolg	Verwachtingswaarde
A	>€10.000 en < €50.000	Zeer klein gevolg	€ 30.000
B	>€50.000 en < €100.000	Klein gevolg	€ 75.000
C	>€100.000 en < €200.000	Gemiddeld gevolg	€ 150.000
D	>€200.000 en < €500.000	Groot gevolg	€ 350.000
E	>€500.000	Zeer groot gevolg	€ 700.000

Uiteraard gaat het kwantificeren van risico's gepaard met onzekerheden en mogelijke foutmarges. Door verschillende risico's afzonderlijk te benoemen is het te verwachten dat de foutmarges zich middelen.

(Bron; Een norm voor weerstandsvermogen – B&G oktober 2006 – D. Smorenberg en Deloitte 'Handboek Risicomanagement')

3.4 Gekwantificeerde risico's Avri

Na een analyse van de risico's komen we tot de volgende kwantificering en indeling van de risico's.

Risicocategorie	Omvang in €
Financiële risico's Basispakket	€ 2.173.400
Financiële risico's Bedrijfsafval	€ 38.600
Financiële risico's Pluspakket	€0

Risicocategorie	Impactfactor
<i>Politiek bestuurlijke risico's</i>	210
<i>Maatschappelijke risico's</i>	100
<i>Organisatierisico</i>	605
<i>Risico's Operationele Processen</i>	105
<i>Juridische Risico's</i>	80
<i>Milieu risico's</i>	45
<i>Middelen risico's</i>	90
<i>Risico's samenhangend met de medewerkers</i>	290
<i>Risico's samenhangend met verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en afnemers</i>	30
	1555

Een specificatie uit bovenstaande tabellen is te vinden in bijlage.

4 INVENTARISATIE WEERSTANDSCAPACITEIT

In dit hoofdstuk beschrijven we de weerstandscapaciteit van Avri.

4.1 Weerstandscapaciteit; de theorie

Onder weerstandscapaciteit verstaat het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) de middelen en mogelijkheden waarover Avri kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. De weerstandscapaciteit blijkt uit de omvang van de reserves.³ De algemene reserves zijn vrij aanwendbaar bij tegenvallers en kunnen daarom tot de weerstandscapaciteit gerekend worden.

Reserves waarvan de omvang of het bestaan niet uit de balans blijkt noemen we stille reserves. Het verschil tussen de waarde van activa in het economisch verkeer (verkoopwaarde) en de boekwaarde op de balans zou meegenomen kunnen worden in de berekening van de weerstandscapaciteit. Het gaat hierbij met name om het onroerend goed waarbij de desbetreffende objecten niet direct van belang zijn voor de uitoefening van de bedrijfsvoering, en welke gemakkelijk omgezet kunnen worden in liquide middelen.

Voorzieningen worden in de literatuur in beginsel niet gerekend tot de weerstandscapaciteit. Voorzieningen zijn getroffen om voorzienbare lasten in verband met risico's en verplichtingen te dekken, zonder dat de omvang en het tijdstip van optreden bekend is. Ook worden voorzieningen getroffen voor meerjarig groot onderhoud aan objecten. Ondanks de onzekerheid over het volume wordt getracht hierbij een zo nauwkeurig mogelijke kwantificering toe te passen. Voorzieningen zijn niet vrij aanwendbaar voor tegenvallers en dus ook niet te rekenen tot de weerstandscapaciteit. Echter, in de voorziening Basispakket heeft een gelijksoortig karakter als een reserve. De voorziening is weliswaar uitsluitend bestemd voor de inzameling en verwerking van huishoudelijk afval⁴. Binnen deze bestemming heeft het een vrij aanwendbaar karakter, en kan dus ingezet worden voor de dekking van eventuele risico's die hiermee samenhangen. Zodoende rekenen we deze voorziening toe aan de weerstandscapaciteit van Avri.⁴

Voor verdere toelichting op de reserves en voorzieningen wordt verwezen naar Avri's nota Reserves en Voorzieningen.

4.2 Inventarisatie Weerstandscapaciteit Avri

Zoals in paragraaf 4.1 beschreven mogen alleen reserves gerekend worden tot de weerstandscapaciteit, omdat deze vrij aanwendbaar zijn. De indeling van de reserves wordt beschreven in de nieuwe (nog vast te stellen) nota reserves en voorzieningen van Avri. De volgende reserves worden tot de weerstandscapaciteit gerekend.

Avri hanteert in deze nota de volgende inrichting van de weerstandscapaciteit:

- Voor algemene bedrijfsvoeringsrisico's van Avri (o.a. organisatierisico's) is de Algemene Bedrijfsreserve ingericht.
- Voor de financiële risico's gerelateerd aan het basispakket de Voorziening Basispakket te gebruiken. Afvalstoffenheffing is wettelijke taak en mag maximaal kostendekkend zijn. Financiële stromen samenhangend met inzameling van afval worden niet zo niet vermengd met andere taken.
- Voor de financiële risico's gerelateerd aan het programma bedrijfsafval de Reserve Bedrijfsafval in te richten.
- Financiële risico's direct gerelateerd aan het pluspakket (o.a. handhavingstaken) wel te benoemen en te relateren aan de Reserve Pluspakket. Avri richt alleen weerstandscapaciteit in voor de pluspakket activiteiten waarvan de overeenkomst met de gemeenten de risico's voor Avri niet afdekt (alle taken behalve IBOR). Deze taken worden niet voor alle 10 deelnemers in de GR uitgevoerd, overige gemeenten worden op deze manier gevrijwaard worden van risico's betreffende het pluspakket.

³ Voor gemeenten en provincies wordt ook de resterende belastingcapaciteit als onderdeel van het weerstandscapaciteit meegeteld. Voor Avri zou dit gaan om de afvalstoffenheffing. Voor de afvalstoffenheffing geldt dat deze kostendekkend opgelegd kan worden. Eventuele structurele nadelen in de begroting kunnen dus verhaald worden op de inwoners. Echter, uitgangspunt is dat het weerstandsvermogen zo wordt ingericht dat bedrijfsresultaten en onvoorzien omstandigheden geen grote afwijkingen veroorzaken in de jaarlijks financiële resultaten. (zie hoofdstuk 1)

⁴ Dit ook na overleg met de accountant.

5 BEREKENING EN WAARDERING WEERSTANDSVERMOGEN

In dit hoofdstuk komen we tot een berekening en waardering van het weerstandsvermogen.

5.1 Berekening weerstandsvermogen

De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicoberekening voortvloeit (hoofdstuk 3) wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit (zie hoofdstuk 4). De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Gekwantificeerde risico's}}$$

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio Avri nastreeft. Hiertoe is gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

Ratio weerstandsvermogen	Waardering
> 2,0	Uitstekend
1,4 < x < 2,0	Ruim voldoende
1,0 < x < 1,4	Voldoende
0,8 < x < 1,0	Matig
0,6 < x < 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

Avri streeft een weerstandsvermogen na welke minimaal **voldoende** is. De volgende redenen zijn hiervoor aan te dragen;

- onnodig opbouwen van reserves wordt voorkomen,
- weerstandsvermogen voorkomt dat incidentele tegenvallende financiële resultaten verhaald moeten worden op de gemeenten,
- voorkomen dat onvoorziene omstandigheden grote afwijkingen veroorzaken in de financiële resultaten.

In de begroting wordt uitgegaan van de onderkant van deze bandbreedte; factor 1,0.

5.2 Weerstandsvermogen ABR

Op basis van de eerder beschreven uitgangspunten komen we tot de volgende berekening van het weerstandsvermogen voor de organisatierisico's.

Bedrijfsvoering (x 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit				
Algemene Bedrijfsreserve Avri	0,83	0,81	0,79	0,77
Organisatierisico's (10% van overhead)	0,6	0,6	0,6	0,6
Ratio weerstandsvermogen (A/C)	1,39	1,35	1,32	1,28
Betekenis	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De Algemene Bedrijfsreserve Avri heeft op basis van de 10% van de overhead een drempelwaarde van €600.000. De begroting 2017 geeft een overhead van €5.758.000. Het huidige en meerjarig voorziene saldo van deze reserve biedt voldoende weerstand om de risico's te dekken.

5.3 Weerstandvermogen Basispakket

Op basis van de gegevens uit de hoofdstukken 3 en 4 komen we tot de volgende berekening van het weerstandvermogen voor het Basispakket (inzameling en verwerking van huishoudelijk afval en grondstoffen).

Basispakket (x 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit Voorziening Basispakket (31-12)	0,2	0,1	0,1	0,7
B) Financiële risico's Basispakket (factor 1,0)	2,17	2,17	2,17	2,17
Ratio weerstandvermogen (A/B)	0,09	0,05	0,05	0,32
Betekenis	Ruim onvoldoende	Ruim onvoldoende	Ruim onvoldoende	Ruim Onvoldoende

De Voorziening Basispakket heeft op basis van de inventarisatie van de risico's (€ 2,17 mln.) drempelwaarde van €2,17 en €3,04 mln. nodig om voldoende weerstandvermogen te bieden. Het huidige en meerjarig voorziene saldo van deze reserve biedt ruim onvoldoende weerstand om de risico's te dekken.

5.4 Weerstandvermogen Bedrijfsafval

Op basis van de gegevens uit de hoofdstukken 3 en 4 komen we tot de volgende berekening van het weerstandvermogen voor het programma Bedrijfsafval.

Bedrijfsafval (x 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit Reserve Bedrijfsafval (31-12)	Nog in te richten	Nog in te richten	Nog in te richten	Nog in te richten
B) Financiële Risico's Bedrijfsafval (factor 1,0)	0,38	0,38	0,38	0,38
Ratio weerstandvermogen (A/B)	nvt	nvt	nvt	nvt
Betekenis	nvt	nvt	nvt	nvt

De Reserve Bedrijfsafval heeft op basis van de inventarisatie van de risico's (€ 0,38 mln.) drempelwaarden van €0,38 en €0,53 mln. nodig om voldoende weerstandvermogen te bieden.

5.5 Weerstandvermogen Pluspakket

Op basis van de gegevens uit de hoofdstukken 3 en 4 komen we tot de volgende berekening van het weerstandvermogen voor het programma Pluspakket.

Bedrijfsafval (x 1 mln.)	2017	2018	2019	2020
A) Beschikbare weerstandscapaciteit Reserve Pluspakket (31-12)	Nog in te richten	Nog in te richten	Nog in te richten	Nog in te richten
B) Financiële Risico's Pluspakket (factor 1,0)	0,75	0,75	0,75	0,75
Ratio weerstandvermogen (A/B)	nvt	nvt	nvt	nvt
Betekenis	nvt	nvt	nvt	nvt

6 BELEID EN ADVIES

Het beleid van Avri en de adviezen naar aanleiding van de nota risicomanagement en weerstandsvermogen worden in dit hoofdstuk beschreven.

6.1 Beleid inzet, aanvullen en afromen van weerstandscapaciteit

Ondanks de inspanningen op het gebied van risicomanagement kan het zo zijn dat risico's zich voordoen. Indien risico's zich voordoen kan een beroep gedaan worden op de weerstandscapaciteit. Hierbij onderzoekt Avri nadrukkelijk ook andere mogelijkheden om de gevolgen van risico's op te vangen. Zoals bijvoorbeeld ombuigingen en bijstelling van het staande beleid.

Avri hanteert de volgende uitgangspunten voor inzetten, aanvullen en afromen van de weerstandscapaciteit

- Indien risico's zich voordoen kan een beroep gedaan worden op de weerstandscapaciteit, waarbij ook een (bestuurlijke) afweging wordt gemaakt tussen andere mogelijkheden om de gevolgen van risico's op te vangen.
- Wanneer een beroep wordt gedaan op de weerstandscapaciteit en het weerstandvermogen minder wordt dan voldoende (minder dan ratio 1,0) wordt ook besloten over concrete maatregelen ter aanvulling.
- Als het weerstandsvermogen lager is dan voldoende (minder dan ratio 1) worden meevallers ingezet om het tekort op te vullen. Uitgangspunt voor de begroting is dan toe te werken naar factor 1,0.
- Als het weerstandsvermogen hoger is dan voldoende (hoger dan ratio 1,4) wordt bestuurlijk besloten bij het vaststellen van de (meerjaren)begroting en het bespreken van de jaarrekening hoe omgegaan wordt met eventueel afromen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Voor het programma Basispakket is inzet ten gunste van de afvalstoffenheffing het uitgangspunt.
- De beleidsregels voor stortingen en onttrekkingen uit de reserves en voorzieningen worden beschreven in de Nota Reserves en Voorzieningen.
- Daarnaast is de bijdrageverordening afgesproken dat de betrokken gemeenten er zorg voor dragen dat Avri te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Indien dit niet mogelijk is, dragen de betrokken gemeenten samen het ontbrekende bedrag bij.

6.2 Actualiseren nota en overig P&C documenten

De volgende uitgangspunten vormen het risicomanagementbeleid voor Avri.

- De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen is uitgangspunt voor de paragraaf weerstandsvermogen, zoals die in de begroting en de jaarrekening naar voren komt. De paragraaf weerstandsvermogen is gebaseerd op de uitkomsten van deze nota.
- De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen zal periodiek herzien worden en aangeboden worden aan het dagelijks bestuur. Bij het opstellen van de (meerjaren) begroting, bestuursrapportage en de jaarrekening zal deze nota als uitgangspunt genomen worden, en zal een globale toets van de grootse beschreven risico's en het weerstandsvermogen plaatsvinden.

6.3 Adviezen Avri voor aanvullende beheersmaatregelen

Naar aanleiding van deze nota en de inventarisatie van risico's zijn er diverse aanbevelingen geformuleerd, welke zijn terug te voeren op onderstaande vijf hoofdpunten.

1. Doorontwikkeling van bedrijfsvoering

Avri zal de aanwezige kloof tussen beleid en praktijk moet dichten en verder moeten bouwen aan een transparantere, efficiënte en vloeiende combinatie tussen beleid en bedrijfsvoering. Concreet dient aandacht gegeven te worden aan de controllerfunctie, ICT- en informatievoorziening (op dit moment is er geen DMS en wordt niet zaakgericht gewerkt) en juridische expertise. Tot slot dient werk gemaakt te worden gemaakt van de mandaatregeling en de verdere uitwerking en implementatie hiervan.

2. Opzetten AO/ IC .

Op de financiële administratie vindt jaarlijks een controle plaats door de accountant. Aanvullend hierop zal Avri ook zelf een interne controle op de financiële processen doen (naar aanleiding van aanbevelingen bij financiële en organisatierisico's). Processen rondom de inkoop van goederen zijn niet optimaal uitgewerkt. Daarbij is Avri recent gestart met de invoering van een verplichtingenadministratie. Advies is om dit systeem verder te implementeren binnen Avri.

3. Invoeren professionele inkoopfunctie.

De verdere implementatie en controle van het inkoopproces is een belangrijk aandachtspunt. De verdere invulling van actief (centraal) contractbeheer, en de toetsing van wet- en regelgeving aan in bijvoorbeeld aanbestedingsprocedures is momenteel onvoldoende.

4. Verzekeringsportefeuille centraliseren

Advies is een beter en actiever beheer van de verzekeringsportefeuille.

5. Aanvulling integriteitplan en fraudebeheersingsbeleid

Avri kent een gedragscode waarin de belangrijkste waarden van Avri worden verwoord. Met betrekking tot het risico op fraude ontbrak binnen Avri (tot dusver) een integriteitplan of fraudebeheersingsbeleid. Avri zal op korte termijn komen tot een aanvulling op de gedragscode, zodat ook het integriteitplan en fraudebeheersingsbeleid goed geborgd zijn.

BIJLAGE 1. OVERZICHT GEKWANTIFICEERDE RISICO'S

FINANCIËLE RISICO'S

Aantal keren	Score	Kans
Meerdere keren per jaar	5	1
1 maal per jaar	4	0,8
1 maal per 2 jaar	3	0,6
1 maal per 5 jaar	2	0,4
minder dan 1 maal per 5 jaar	1	0,2

Financiële gevolgen	Norm	Gevolg	verwachtingwaarde
-			0
A	>€10.000 en < €50.000	Zeer klein gevolg	€ 30.000,00
B	>€50.000 en < €100.000	Klein gevolg	€ 75.000,00
C	>€100.000 en < €200.000	Gemiddeld gevolg	€ 150.000,00
D	>€200.000 en < €500.000	Groot gevolg	€ 350.000,00
E	>€500.000	Zeer Groot gevolg	€ 700.000,00

	Kansklasse	Kans	Financieel gevolg	Verwachtingswaarde	% Voorziening Inzameling	% Reserve Bedrijfsafval	% Reserve Pluspakket	Risico's Basispakket (Voorziening Inzameling AVH)	Risico's Bedrijfsafval (Reserve Bedrijfsafval)	Risico's Pluspakket (Reserve Pluspakket)
Risico's		A	B	C	D	E	(AxBXC)=E	(AxBXD)=F	(AxBXE)=G	
1 Verkoop gebulkt materiaal	2	0,4	B	€ 75.000,00	95%	5%	€ 28.500	€ 1.500		
2 Prijsontwikkeling op de afvalmarkt	3	0,6	E	€ 700.000,00	95%	5%	€ 399.000	€ 21.000		
3 Onduidelijkheid vordering Nedvang, tonnages met weegbonnen **		0,2		€ 700.000,00	100%		€ 140.000	€ 0		
Onduidelijkheid vordering Nedvang, tonnages zonder weegbonnen **		0,8		€ 600.000,00	100%		€ 480.000	€ 0		
4 Faillissement van verwerkers	1	0,2	D	€ 350.000,00	95%	5%	€ 66.500	€ 3.500		
5 Betaling afvalstoffenheffing	3	0,6	C	€ 150.000,00	100%		€ 90.000	€ 0		
6 Onzeker doelvermogen voor nazorg stortplaats	4	0,8	E	€ 700.000,00	100%		€ 560.000	€ 0		
7 Wegvallen verbrandingscapaciteit in de markt	1	0,2	D	€ 350.000,00	95%	5%	€ 66.500	€ 3.500		
8 Data Registratie GSL	2	0,4	B	€ 75.000,00	100%		€ 30.000	€ 0		
9 Transport van afvalstoffen	2	0,4	A	€ 30.000,00	95%	5%	€ 11.400	€ 600		
10 Chemische vervuiling of grondwatervervuiling	1	0,2	E	€ 700.000,00	100%		€ 140.000	€ 0		
11 Avri Realisatie B.V. en Solar B.V.	1	0,2	C	€ 150.000,00	95%	5%	€ 28.500	€ 1.500		
12 Medewerkers Afvalbeheer	2	0,4	D	€ 350.000,00	95%	5%	€ 133.000	€ 7.000		
13 Risico's uitvoering pluspakket activiteiten	5	1	B	€ 75.000,00		100%	€ 0	€ 0	€ 75.000	
TOTAAL							€ 2.173.400	€ 38.600	€ 75.000	

***) Dit risico doet zich reeds voor en kan daardoor nauwkeurig gekwantificeerd worden. Hierdoor wordt afgeweken van de standaard methode voor het kwantificeren van de risico's.

OVERIGE RISICO'S

Aantal keren	Score	Kans
Meerder keren per jaar	5	1
1 maal per jaar	4	0,8
1 maal per 2 jaar	3	0,6
1 maal per 5 jaar	2	0,4
minder dan 1 maal per 5 jaar	1	0,2

Categorie	Norm (punten)	Gevolg	Effect
-			0
A	> 10 en < 50	Zeer klein gevolg	30
B	> 50 en < 100	Klein gevolg	75
C	> 100 en < 200	Gemiddeld gevolg	150
D	> 200 en < 500	Groot gevolg	200
E	> 500	Zeer Groot gevolg	500

	Kansklasse	Kans	Categorie	Norm	Totaal (Algemene Bedrijfsreserve)
Risico's		A		B	(AxB)=C
<i>Politiek bestuurlijke risico's</i>					
14 Relatie met stakeholders	3	0,6	C	150	90
15 conflicterend beleid gemeenten	4	0,8	B	75	60
16 Nieuwe wet- en regelgeving	2	0,4	C	150	60
				375	210
<i>Maatschappelijke risico's</i>					
17 Verwachtingen maatschappij	1	0,2	-	0	0
18 Technologische ontwikkelingen	1	0,2	-	0	0
19 Calamiteiten en rampen	1	0,2	E	500	100
				500	100
<i>Organisatierisico</i>					
20 Imago	1	0,2	B	75	15
21 Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	2	0,4	C	150	60
22 Informatievoorziening	3	0,6	A	30	18
23 Structuur en Management	3	0,6	C	150	90
24 Divergente beleid en uitvoering	4	0,8	A	30	24
25 Fraude	1	0,2	D	200	40
26 Verplichtingen IBOR personeel	1	0,2	E	500	100
27 Beschikbaarheid en Ontvlechting ICT infrastructuur uit Regio Rivierenland	3	0,6	C	150	90
28 Inkooprisico's	3	0,6	C	150	90
29 Contractbeheer	1	0,2	C	150	30
30 Verzekeringen	1	0,2	A	30	6
31 Archief	2	0,4	B	75	30
32 Administratieve Organisatie	2	0,4	A	30	12

OVERIGE RISICO'S

Aantal keren	Score	Kans
Meerder keren per jaar	5	1
1 maal per jaar	4	0,8
1 maal per 2 jaar	3	0,6
1 maal per 5 jaar	2	0,4
minder dan 1 maal per 5 jaar	1	0,2

Categorie	Norm (punten)
-	
A	> 10 en < 50
B	> 50 en < 100
C	> 100 en < 200
D	> 200 en < 500
E	> 500

Risico's	Kansklasse	Kans	Categorie	Norm	Totaal (Algemene Bedrijfsreserve) (AxB)=C
<i>Risico's Operationele Processen</i>					
33 Adequate risico-inventarisatie voor alle operationele proce	1	0,2	C	150	30
34 Toegangsweg Avri	1	0,2	C	150	30
35 Ongewenst administratieve vermenging van afvalstromen	3	0,6	B	75	45
				375	105
<i>Juridische Risico's</i>					
36 Niet naleven van wet- en regelgeving	2	0,4	D	200	80
				200	80
<i>Milieu risico's</i>					
37 Overlast reuk en geluid	3	0,6	B	75	45
				75	45
<i>Middelen risico's</i>					
38 Gebouwenbeheer	1	0,2	C	150	30
39 Vervangbaarheid van (tijdelijk) personeel	2	0,4	C	150	60
				300	90
<i>Risico's samenhangend met de medewerkers</i>					
40 Arbeidsomstandigheden en veiligheid	2	0,4	D	200	80
41 Verzuim	1	0,2	C	150	30
42 Kwaliteit en flexibiliteit personeelsbestand	1	0,2	C	150	30
43 Personeel met beperking of afstand tot de arbeidsmarkt IE	2	0,4	C	150	60
44 Casussen met medewerkers/minnelijke regelingen	2	0,4	C	150	60
45 MTO	2	0,4	B	75	30
				875	290
<i>Risico's samenhangend met verbonden partijen, samenwerkingsverbanden en afnemers</i>					
46 Grote projecten	2	0,4	B	75	30
				75	30
				4495	1555