

Ontwerpbegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2021 *in concept*

*Datum 13 april 2017
Versie raden*

Inhoud

Inhoud	1
1. Inleiding	2
2. Programma Avalex	4
2.1. Waardeketen Avalex	4
2.2. Efficiënte uitvoering kerntaak afvalinzameling	5
2.3. Gezamenlijk afvalbeleid uitvoeren	6
2.4. Verbinding maatschappij organiseren	8
2.5. Duurzame inzetbaarheid en onze organisatie	9
2.6. Innovatief afvalmanagement	10
3. Financiële begroting	12
3.1. Totaaloverzicht	12
3.2. Toelichting op financiële begroting	13
3.2.1. Opbrengsten	13
3.2.2. Directe kosten	13
3.2.3. Overhead kosten	14
3.2.4. Projectkosten invoering het Nieuwe Inzamelen	15
3.2.5. Incidentele baten en lasten	15
3.3. Uiteenzetting financiële positie	16
4. Algemene dekkingsmiddelen	17
4.1. Basis voor de dekkingsmiddelen	17
4.2. Bijdrage per gemeente	17
4.3. Opbouw deeltarieven (p)	18
5. Investerings	20
6. Paragrafen	22
6.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing	22
6.1.1. Beschrijving onzekerheden en risico's	22
6.1.2. Interne risico's	23
6.1.3. Overige risico's	23
6.1.4. Weerstandsvermogen	23
6.1.5. Risicobeheersing	25
6.2. Onderhoud kapitaalgoederen	25
6.3. Financiering	25
6.4. Bedrijfsvoering	26
6.4.1. Uitgangspunten organisatie	26
6.4.2. Organisatiestructuur	26
6.4.3. KAM	27
6.4.4. ICT	28
6.5. Verbonden partijen	28
Bijlage I Bestuur Avalex	29
Bijlage II Meerjarenraming	30
Bijlage III Inverdienmodel	31
Bijlage IV Basisgegevens gemeenten	32
Bijlage V Deeltarieven 2018	33
Bijlage VI Bijdrage per gemeente	34
Bijlage VII Investeringsbegroting meerjarig	35
Bijlage VIII invulling taakstelling 2018	36

1. Inleiding

Voor u ligt de ontwerpbegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2021 van Avalex. Vanaf 2014 heeft de organisatie enorme stappen gezet. Efficiëntieslagen in de inzameling, een vaste bijdrage van gemeenten (fixed-fee), de implementatie van een nieuw ICT-landschap en andere bezuinigingsmaatregelen hebben bijgedragen aan het Avalex van nu: een solide basis waarop we de komende jaren verder kunnen bouwen. In deze begroting presenteren wij u de plannen voor het jaar 2018 en geven hierbij de financiële onderbouwing. De begroting is voortbordurend op ons jaarverslag 2016, waarbij de wereldwijd gehanteerde GRI-standaard voor maatschappelijke verslaglegging is gehanteerd. Ook de voorliggende begroting vindt aansluiting bij de GRI-standaard (zie hoofdstuk 2), met dien verstande dat daar waar noodzakelijk uiteraard ook inrichting van de begroting op basis van de BBV-eisen is toegepast (zie hoofdstuk 3).



Uitdagingen voor 2018

De komende jaren is onze doelstelling om op solide wijze de leefbaarheid te vergroten binnen de Avalex-regio, door van afval zoveel mogelijk grondstoffen te maken. Dit is mogelijk door de gezonde basis die is gelegd in de afgelopen jaren. Het positief saldo van de afgelopen jaren heeft Avalex gebruikt om weer eigen vermogen op te bouwen om bij meer onzekere tijden en voor onze risico's weer een buffer te hebben. Vanuit deze basis kunnen we de organisatie efficiënter en effectiever maken. Met de bezuinigingsmaatregelen en de sinds 2014 gemaakte efficiëntieslagen, zijn wij er als organisatie nog niet. Wij zien belangrijke uitdagingen die in 2018 tot concrete resultaten moeten leiden. Zowel in operationele als financiële zin. Denk hierbij aan verdere optimalisaties in de inzameling, door bijvoorbeeld slimmere containers toe te passen met behulp van sensoren en software, waardoor routes van onderlopende wijkcontainers efficiënter kunnen worden gereden. Ook andere effecten zullen zichtbaar worden als resultaat van de harmonisatie van werkzaamheden op basis van het nieuwe afvalbeleid. Wij verwachten ook dat de eerste resultaten vanuit de startwijken zichtbaar zullen zijn in 2018 doordat meer grondstoffen worden ingezameld.

Het jaar 2018 is het jaar waarin mogelijk gewerkt wordt aan of met een nieuwe governancestructuur. De uitkomsten hiervan zijn in de tweede helft van 2017 bekend en zullen in 2018 geëffectueerd moeten worden. Het jaar 2018 is ook het jaar waarin er duidelijkheid moet zijn over een derde milieustation in het noordelijk deel van ons voorzieningsgebied. Met de sluiting van één station medio 2018 en de aanstaande opheffing van twee andere stations, komt de dienstverlening onder druk. Afgezien van te nemen stappen voor een nieuw milieustation, zullen in 2018 mogelijk ook tijdelijke alternatieven bekeken moeten worden. Tot slot is 2018 het jaar van de gemeenteraadsverkiezingen. Avalex beoogt ongeacht de politiek-bestuurlijke uitkomsten, zijn kerntaken optimaal uit te kunnen voeren.

Kosten stijgen door exogene factoren

Naast de lopende beleidsmaatregelen ter bevordering van onze efficiëntie en effectiviteit is er door het bestuur een taakstelling opgelegd van € 1,5 mln. Meer dan de helft van de bezuinigingen bereiken we door (nog) zwaarder in te zetten op efficiency en personeelskosten. De rest van taakstelling omvat expliciete keuzen die nu weliswaar verwerkt zijn in de begroting maar waarover nog vanuit het algemeen bestuur expliciete besluitvorming nodig is (zie bijlage VIII). Vooralsnog zijn de ombuigingen *zoekrichtingen* om te komen tot de voorgenomen besparingen.

Ondanks de invulling van de € 1,5 mln. taakstelling gaan de kosten in totaliteit omhoog. Een prijsverhogend effect (voor Leidschendam-Voorburg en Rijswijk) betreft de extra zomerinzameling, hier staat echter ook een dienst tegenover. De kosten stijgen tevens slotte als gevolg van inflatie (prijsindexatie en tariefstijgingen leveranciers). De ontwerpbegroting voor 2018 laat hierdoor ten opzichte van de eerder gepresenteerde ramingen voor 2018 (in de begroting 2017) een stijging zien van circa € 104.000 bijdragen van de gemeenten. Daarnaast is er een verhoging te zien van circa 2 ton extra (bij vergelijking bijdrage 2018 versus 2017) als gevolg van genoemde inflatie en expert judgement-inschattingen na opnieuw opbouwen van alle kostenposten ten behoeve van deze begroting 2018 e.v.

Een mogelijk risico dat zich nog voordoet, betreft de hoogte van de verwerkingskosten. Er wordt hierover weliswaar nog gesproken c.q. mogelijk worden gerechtelijke stappen gezet, maar het is niet ondenkbaar dat we te maken gaan krijgen met een aanzienlijk hoger tarief voor de eindverwerking.

Verbetering samenspel binnen de gemeenschappelijke regeling

Avalex heeft de afgelopen jaren vele verbeterlagen gemaakt om weer uit de rode cijfers te komen. Avalex wil de transparantie in informatievoorziening richting bestuur en de gemeenteraden verbeteren. Wij willen de gemeenteraden uiterst serieus nemen en leggen nu een ontwerpbegroting voor zienswijzen voor. Wij willen komende maanden samen met de Auditcommissie en gebruikmakend van deze zienswijzen verbeterlagen

maken in deze begroting, met als doel voor 15 juli 2017 een definitieve begroting te kunnen laten vaststellen door het AB. De verbeterlagen moeten vooral zitten in het combineren van de GRI-richtlijnen met de dichtheid van informatie op basis van de voor gemeenten bekende '3W-vragen' ('wat willen we bereiken', 'wat gaan we er voor doen' en 'wat mag het kosten').

In de komende maanden zullen parallel de P&C-cyclus en de lange termijn agenda van het bestuur verbeterd worden wat in totaliteit moet leiden tot de gewenste –toegespitste- informatievoorziening.

Drie pijlers om in de toekomst verder op te bouwen

Onze doelstelling (op solide wijze de leefbaarheid te vergroten binnen de Avalex-regio door van afval zoveel mogelijk grondstoffen te maken) baseren we op *drie pijlers waar wij ons op willen richten*:

De bewuste klant

Wij zetten de klant centraal in onze dienstverlening. Wij stellen de inwoners centraal, gaan de dialoog aan en zorgen ervoor dat we meer sturen op klachten en meldingen. Bewoners hebben invloed op de plaatsing van nieuwe containers in de wijk. Tijdens bewonersavonden en met een online-platform gaan wij de dialoog aan om te komen tot de best mogelijke invulling, zo komen we gezamenlijk van afval naar grondstof. Meldingen lossen wij binnen 48 uur op. Ook legen wij verzamelcontainers op zaterdag en sturen we de komende tijd extra op het voorkomen van volle containers. De dienstverlening is in 2016 beoordeeld door onze klanten met een 7,2. We blijven de klanttevredenheid meten met het doel onze dienstverlening te kunnen vergroten.

Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering

Avalex heeft een positieve balans. De gemiddelde kosten van Avalex zijn lager dan het gemiddelde in de benchmark (2015). Dit blijven we toetsen en zorgen voor verdere optimalisaties door meer te sturen op data. Dit maakt het nieuwe ICT-landschap, geïmplementeerd in 2015, mogelijk. Komende jaren willen we slimmere koppelingen tussen data, processen en onze activiteiten organiseren. Wij hebben een slag gemaakt in onze rapportages. De afgelopen drie jaar sluiten onze jaarverslagen aan bij de GRI-richtlijnen. Ook in andere financiële stukken waaronder deze begroting, zullen wij deze aansluiting maken, en dan ook nadrukkelijker beter de koppeling tussen de doelen, activiteiten en kosten gaan aanbrengen. Het doel: onze bedrijfsvoering begrijpelijk maken voor iedereen.

Avalex en haar mensen

Wij werken met de best opgeleide mensen. Chauffeurs leiden we zoveel mogelijk op zodat ze allround inzetbaar zijn. Ook leiden we al ons personeel op tot ambassadeurs van het nieuwe afvalbeleid - om te komen van afval naar grondstof. Hier is kennis voor nodig. Wij stellen onze medewerkers in staat om hiervoor een erkend MBO-diploma te behalen. Op deze manier worden onze prestaties verbeterd.

Uitvoeringsinformatie/beleidsindicatoren

	Rekening 2016	Begroting 2018
Sociale en fysieke structuur		
Aantal huisaansluitingen	156.800	161.400
Aantal inwoners	324.733 ⁽¹⁾	324.753 ⁽¹⁾
Aantal ondergrondse containers	3.083	2.985
Aantal minicontainers	152.637	152.637
Afvalinzameling		
Papier	13.618	15.258
Textiel	788	1.382
Glas	6.289	6.753
GFT	20.034	24.919
PMD	2.034	3.751
TOTAAL ingezameld grondstof	42.763	52.063
Rest huishoudelijk fijn	72.717	63.426
Financieel		
Gemeentelijke bijdragen	€ 33.233.906	€ 33.073.458
PMD-opbrengsten gemeenten	Niet bekend (bijdragen gaan naar gemeenten ⁽²⁾)	€ 2.235.740
Netto schuldquote gecorrigeerd voor leningen	86,7%	109,8%
Solvabiliteit	8,9%	9,5%

⁽¹⁾ CBS t/m februari 2017 (11 april 2017)

⁽²⁾ In AB Avalex (13 april 2017) is afgesproken dit nog toe te voegen.

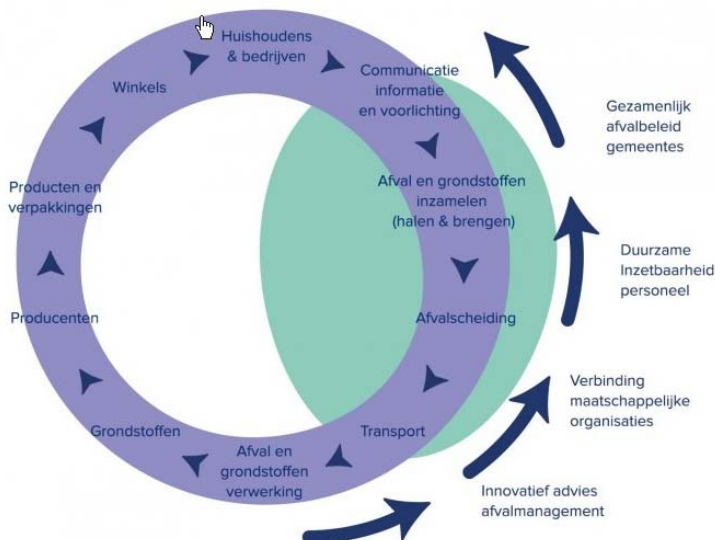
2. Programma Avalex

In programma Avalex wordt de beleidsbegroting van Avalex toegelicht. Hierin is toegelicht welke doelen wij willen bereiken en hoe wij deze verwachten te bereiken. De financiële toelichting hiervan is verwerkt in hoofdstuk drie, de financiële begroting. Er is gekozen, op basis van de Richtlijnen aanwijzing taakvelden, om in lijn met de afgelopen jaren, één programma te beschrijven¹.

2.1. Waardeketen Avalex

Onze doelstelling en pijlers genoemd in de inleiding, passen binnen de langetermijnvisie van onze organisatie.

De kerntaak van Avalex is het milieubewust inzamelen, scheiden en laten verwerken van afval en grondstoffen. We zijn een gemeenschappelijke regeling: hierdoor hangt ons bestaansrecht samen met de waarde die wij voor de maatschappij, en de samenleving binnen de zes gemeenten in het bijzonder, leveren. Het creëren van deze waarde gaat in onze ogen verder dan het uitvoeren van onze primaire taak van een milieubewuste afvalinzameling. Voor ons betekent het dat wij, naast onze kerntaak, waarde willen creëren op economisch en sociaal gebied.



Figuur 2.1: Kernproces Avalex

Missie, visie, strategie en kernwaarden

Visie

Een afvalloze regio door ons nadrukkelijk in te zetten voor zoveel mogelijk product- en materiaal hergebruik.

Missie

Het zijn van een betrouwbare partner van gemeenten in de uitvoering van afvalinzameling en duurzame inzet van grondstoffen, op een milieubewuste en maatschappelijke manier.

Strategie

Onze kerntaak zodanig uitvoeren dat we maximale maatschappelijke meerwaarde creëren.

Kernwaarden

Onze kernwaarden 'Samen', 'Verantwoordelijkheid', 'Vertrouwen' en 'Beweging', zijn breed gecommuniceerd binnen Avalex en vormen een terugkerend thema binnen onze werkzaamheden.

Samen:

gezaamenlijk met inwoners en gemeenten streven wij naar vermindering van restafval en het scheiden en hergebruik van grondstoffen.

Verantwoordelijkheid:

wij nemen de verantwoordelijkheid om inwoners en gemeenten zo goed mogelijk te ontzorgen op het gebied van afval en grondstoffen. We vergroten het verantwoordelijkheidsbesef van alle partijen die invloed hebben op het sluiten van de keten.

Vertrouwen:

vertrouwen in elkaars expertise en in het gezamenlijke resultaat wat we kunnen behalen.

Beweging:

de wereld waarin wij leven is continue in ontwikkeling. We blijven leren en verbeteren!

¹ In de Richtlijnen is afval opgenomen onder programma 7: milieu en volksgezondheid, taakveld afval.

Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke meerwaarde creëren we door op een maatschappelijk gewenste manier onze kerntaak uit te voeren. Hiervoor geven we invulling aan de volgende taken:

- Gezamenlijk afvalbeleid gemeenten
- Duurzame inzetbaarheid
- Verbinding maatschappelijke organisaties
- Advisering innovatief afvalmanagement

2.2. Efficiënte uitvoering kerntaak afvalinzameling

Kengetallen 2018

Onze kerntaak omvat voor meer dan 330.000 inwoners de volgende eenheden (afgerond):

Inzamelactiviteiten		Delft	Leidschendam-Voorburg	Rijswijk Midden Delfland	Pijnacker-Nootdorp	Wassenaar	
				FREQUENTIE VAN HALEN PER JAAR			
GFT	Mini containers	26	52	26 +7	26	26	52
	verzamelcontainers	26/52	26/52	26/52	26/52	26/52	26/52
REST	Mini containers	26	52	26	26	26	52
	Zakken	52	52	52	0	52	52
	verzamelcontainers	26/104	26/104	26/104	26/104	26/104	26/104
PAPIER	Mini containers	26	12	26	0	0	26
	verzamelcontainers	52	104	104	104	104	104
	Verenigingen/subsidie	0	ja	0	ja	ja	ja
PMD	MC				26/ gedeelte		
	verzamelcontainers	52/312	52/312	52/312	52/312	52/312	52/312
GLAS	verzamelcontainers	26/104	104	104	104	104	104
TEXTIEL	verzamelcontainers		derden	derden	derden	derden	derden
Grof vuil		ja	ja	ja	ja	ja tarief	ja tarief
Grof Groen		ja	ja	ja	ja	ja tarief	nee
KCA		nee	nee	nee	halteplaatsen	nee	nee

Parameter	Aantal
Restafval	63.500.000 kg
PMD	3.751.000 kg
Aantal ondergrondse containers	2.985
Aantal minicontainers	152.637

Nastreven Operational Excellence

AvaX heeft inmiddels veel geregistreerde gegevens ter beschikking (uren personeel en materieel, aantallen containers, gewichten per afvalstroom, rij- en rusttijden, gebruikte materialen etc.) en met name de ordening van deze gegevens zal de gelegenheid moeten bieden om 'operational excellence' na te streven. Hiermee wordt bedoeld 'het vermogen om de geregistreerde gegevens zodanig te ordenen dat ze naast de verschillende KPI's gelegd kunnen worden teneinde permanent inzicht in en grip op de uitvoering te hebben'. Hier willen we in 2017 nog slagen in maken en dit doortrekken naar 2018. Op deze manier kan efficiëntie worden nagestreefd, kunnen de routes worden geoptimaliseerd en kunnen projecten worden geïmplementeerd, geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd. Ook is op deze manier het hoogste rendement uit kapitaalgoederen te halen (o.a. optimale vulgraden van containers, een maximale inzet van voertuigen en logische koppeling van transporten).

Gevolgen project Grip-op-Grondstoffen

Het gevolg van het project 'Grip-op-Grondstoffen' zal zijn dat er de komende jaren veel wijzigingen te zien zullen zijn in de operationele (inzamel)gegevens (bijv. de afname gewichten restafval en toename gewichten overige grondstoffen) en als gevolg daarvan ook veel wijzigende aantallen en soorten containers, alsmede (container)routes. Niet alleen de effecten op de reguliere inzameling van huishoudelijke stromen (minicontainers, verzamelcontainers en grofvuil), maar ook op de ABS-en zal als gevolg daarvan een wijziging optreden. De uitdaging is om terdege bewust te zijn van de gevolgen van het project 'Grip-op-Grondstoffen' in al haar facetten. Door bij de huishoudelijke inzameling wijzigingen door te voeren moet vooraf ook al rekening worden gehouden met de overige 'bijwerkingen' (bezoek ABS-en, ontwikkelgedrag inwoners, dumpingen etc.). Door permanente en duidelijke communicatie, de expertise van AvaX en door Operational Excellence moet deze 'Grip-op-Grondstoffen' worden verkregen en gehouden.

Opleiden van het uitvoerend personeel

Gegeven het streven naar Operational Excellence zal ook het opleiden van ons uitvoerend personeel een belangrijk aandachtspunt zijn en blijven. De kosten voor personeel zijn in feite de grootste kostencomponent van de uitvoering. Naast efficiency (o.a. 'sturen op uren') is het zo flexibel mogelijk om kunnen gaan met (de inzet van) het uitvoerend personeel een must. Toekomstige ontwikkelingen duiden erop dat de inzameling steeds minder fysiek (belast) zal moeten en mogen worden. Daarnaast zijn de effecten van 'Grip-op-Grondstoffen', optimalisatie van de te rijden routes alsmede het (eventuele) toekomstige gebruik van zijladers een 'kwaliteitsverhogende' impuls voor onze uitvoerende medewerkers. Toegegeven, inzamelen van afval of grondstoffen, zal altijd een bepaald imago blijven houden, maar er komt wel steeds meer bij kijken. Verkeer wordt drukker, voertuigen worden geavanceerder en complexer, boordcomputers doen overal hun intrede en steeds meer werkzaamheden kunnen m.b.v. 1 chauffeur worden uitgevoerd i.p.v. de traditionele 'mannen achter de vuilniswagen'. Dit noopt Avalex ertoe om haar chauffeurs steeds meer en hoger op te leiden tot zogenaamde 'allround chauffeurs'. Met dit verder opleiden wordt reeds in 2017 gestart en dit rollen we uit tot en met 2020. Ander positieve bijkomstigheid hiervan is dat er aan de 'onderkant' weer meer ruimte ontstaat tot het aannemen van jonge chauffeurs die fysiek meer werk kunnen en mogen verzetten (efficiency) en vervolgens op termijn ook weer kunnen doorstromen naar de 'allround chauffeur'. Alleen op deze manier zal Avalex in staat zijn om via 'operational excellence' grip te blijven houden op haar grondstoffen, flexibel in te kunnen spelen op (toekomstige) ontwikkelingen en op een innovatieve wijze te in te kunnen blijven spelen op de wensen van al haar stakeholders.

Optimalisatiesoftware en vulgraadsensoren

In 2017 vindt er een aanbesteding plaats voor vulgraadsensoren (in containers) en de benodigde optimalisatiesoftware (voor de te rijden containerroutes). Het doel is met zo min mogelijk vervoersbewegingen zo optimaal mogelijk in te zamelen. Dit vermindert manuren, verlaagd CO2-uitstoot en kosten. Ook de service aan de inwoners wordt verbeterd, omdat we beter kunnen voorspellen wanneer containers vol zullen raken en deze dus tijdiger kunnen worden geledigd. In het najaar 2018 verwachten wij dit in zijn geheel operationeel te hebben. Belangrijk in deze wijziging is het opleiden van planners en chauffeurs. Hier zullen wij in 2018 veel aandacht aan besteden.

Mogelijke implementatie zijbelading

Avalex is bezig met een onderzoek naar zijbelading. Dit onderzoek vindt plaats in 2017. Het voordeel van zijbelading is dat we met minder personeel en tegen gelijkblijvende of lagere kosten hetzelfde werk kunnen doen. Daarnaast heeft zijbelading als voordeel dat de fysieke inspanning voor medewerkers lager is, zodat zij langer op hetzelfde arbeidsniveau kunnen functioneren. In 2017 wordt de financiële haalbaarheid onderzocht, waarna besluitvorming over invoering plaatsvindt. De transitiekosten moeten worden terugverdiend en de jaarlijkse inzamelkosten moeten structureel verlaagd worden. Zijbelading vraagt mogelijke op plekken een wijziging in inrichting van de openbare ruimte. Ook is er intern en extern een communicatietraject nodig. Indien tot invoering wordt overgegaan zal dit in 2018 worden geïmplementeerd. Eventuele wijzigingen na besluitvorming zullen worden meegenomen in een begrotingswijziging.

2.3. Gezamenlijk afvalbeleid uitvoeren

Uitgangspunten Grip op Grondstoffen

In 2015 is het gemeenschappelijk afvalbeleid Grip op Grondstoffen voor het Avalex-verzorgingsgebied vastgesteld. De zes gemeenteraden hebben Avalex de opdracht gegeven om het beleid volgens de kaders service, kosten en milieu uit te voeren. Ten grondslag hieraan liggen 3 doelstellingen:

1. Tegen tenminste een gelijkwaardig serviceniveau
2. Een gelijkblijvende of een lagere bijdrage per gemeente, en
3. Te streven naar de landelijke doelstellingen van 75% afvalscheiding en 100 kilogram restafval per inwoner.

Grip op Grondstoffen is daarmee een belangrijk programma dat de Avalex-missie en -visie ondersteunt. Grip op Grondstoffen richt zich niet enkel op een systeem, maar op de uitrol van een concept, dat duurzaam gedragsverandering van inwoners als doel heeft binnen de afgesproken kaders van de driehoek service, kosten en milieu.

Grip op Grondstoffen kent drie pijlers:

1. Communicatiestrategie 'Alles draait om jou' dat zich niet alleen richt op de uitrol van een concept maar op het realiseren van een duurzame gedragsverandering;
2. De *harmonisatie en optimalisatie* van de dienstverlening:
 - a. het invoeren van tweewekelijkse inzameling voor rest en gft
 - b. het uitzetten van minicontainers voor papier
 - c. het uitzetten van een vierde minicontainer voor PMD in buitengebieden

3. De invoering van *omgekeerd inzamelen* om grondstofstromen zoveel mogelijk te scheiden en restafval te minimaliseren.

De tweede pijler is in 2017 afgerond: binnen alle zes gemeenten van het Avalex werkgebied, is de dienstverlening geharmoniseerd. Voor 2018 zullen hiervoor geen activiteiten meer zijn.

Aan de derde pijler wordt in 2017 invulling gegeven met de realisatie van het Nieuwe Inzamelen binnen de acht zogenaamde startwijken. Alle beoogde startwijken zullen vrijwel geheel op Omgekeerd Inzamelen zijn overgegaan aan het eind van 2017.

De verwachting is dat in 2018 in de startwijken nog het volgende plaatsvindt:

- nazorg overgezette dienstverlening;
- evaluatie van de Startwijken;
- monitoring en evaluatie van de scheidingsresultaten;
- doorlopend: communicatie.

Na de startwijken zullen de andere wijken in het Avalex-werkgebied worden overgezet op het Nieuwe Inzamelen. Ook Wassenaar zal in zijn geheel overgaan op het Nieuwe Inzamelen aangezien er geen startwijk in Wassenaar is geweest. Het jaar 2018 zal voor Grip op Grondstoffen in het teken staan van realiseren van Opvolgwijken, inclusief de communicatie-strategie die daarbij hoort en monitoring en evaluatie van de scheidingsresultaten.

De doelen die we nastreven met GoG zijn ten minste t/m Q1 van 2021:

Afvalsoort	2016	2018	2019	2020	2021 (Q1)
	Realisatie (ton)	Begroot (ton)			
Papier	13.618	15.258	16.195	17.132	17.367
Textiel	788	1.382	1.721	2.060	2.145
Glas	6.289	6.753	7.018	7.283	7.350
GFT	20.034	24.919	27.603	30.287	30.958
PMD	2.034+	3.751+	4.732+	5.714+	5.959+
Ingezameld grondstof totaal	42.763	52.063	57.269	62.476	63.779
Rest huishoudelijk fijn	72.717	63.426	58.446	53.467	52.223
Verhouding inzamel grondstof t.o.v. rest	37,0%	45,1%	49,5%	53,9%	55%

Wil de gemeente 100 kg restafval per inwoner halen, zal dit neerkomen op (afhankelijk van de bevolkingsaanwas) minder dan 35.000 ton restafval.

Met de invoering van omgekeerd inzamelen hoopt Avalex een verwachte daling te realiseren van 30% minder restafval. Gemiddeld gaat het nu om 240 kg fijn huishoudelijk restafval; aan het eind van de periode circa 180 kg per inwoner per jaar.

Komende periode zal er dus nog een hoger rendement gehaald moeten worden met bijvoorbeeld nascheidingstechnieken of verbeterde (gescheiden) inzamelingsmethoden.

Milieustraten

Avalex exploiteert vijf milieustraten: Den Haag-Rijswijk, Nootdorp, Delft, Voorburg en Wassenaar.

In 2017 is de beleidsvisie milieustraten besproken. Het dagelijks bestuur ziet het als een belangrijke taak van Avalex dat er een efficiënte en effectieve bereikbare brengvoorziening is voor alle inwoners van het Avalex-gebied. We streven naar ruimere openingstijden, hogere service op de brenglocaties en beperkte aanrijtijden. Dat betekent dat we streven naar een brenglocatie die voor de meeste inwoners te bereiken is binnen circa 15 minuten. Daarom is het van belang dat de locaties zo gecentreerd zijn dat voor alle inwoners in het Avalex-gebied een brenglocatie beschikbaar is. Met als doel een hoge service aan inwoners en een duurzamere regio. Op dit moment zijn drie locaties -Nootdorp, Voorburg en Wassenaar- verouderd en voldoen niet aan de gestelde service eisen zoals hierboven benoemd; op termijn (de eerste medio 2018) zullen milieustraten sluiten. Het bestuur heeft besloten dat er ook in de toekomst ten minste drie milieustraten nodig zijn waar inwoners grofvuil, kringloopgoederen en herbruikbare materialen naartoe kunnen brengen.

Op moment van schrijven is de verwachting dat medio 2018 de milieustraat in Voorburg zal sluiten. Dit betekent dat bezoekers moeten worden opvangen op andere milieustraten. Indien er andere grote wijzigingen plaatsvinden zal dit door middel van een begrotingswijziging worden gepresenteerd. Er is in 2018 een kostenpost opgenomen voor ontmanteling brengstation Leidschendam-Voorburg (1:1 door te belasten). De huur voor Leidschendam-Voorburg is vanuit voorzichtigheidsprincipe wel voor een heel jaar begroot (€ 72.000, dus € 6.000 per maand),

voor het geval medio 2018 sluiten niet lukt. Sluiting kan (naast huurverlaging voor een aantal maanden eventueel) op manuren mogelijk besparingen opleveren, ook daarvan is nog niet uitgegaan in de begroting: personeelskosten kunnen niet snel afgebouwd worden, enerzijds omdat de betrokken medewerkers niet op voorhand ergens anders inzetbaar zijn, anderzijds zullen de overblijvende brengstations wellicht langer open moeten blijven om de sluiting op te vangen met verplaatsing van inzet van personeel. Daarnaast moet mogelijk rekening gehouden worden met meer haal-opdrachten.

Op 28 maart 2017 is door het Algemeen bestuur besloten de stappen (i.e. grondaankopen) om eventuele realisatie van het duurzaamheidscentrum (DZHC) in Voorschoten mogelijk te maken, niet te nemen. Het bestuur zal nu moeten bezinnen hoe een nieuwe brengvoorziening te realiseren om in de toekomst meer dan twee voorzieningen in het Avalex-gebied te kunnen garanderen, en er zal gekeken moeten worden naar tijdelijke maatregelen. De consequenties voor 2018 zijn nog niet inzichtelijk.

Beleidsmonitoring en prestatiemeting

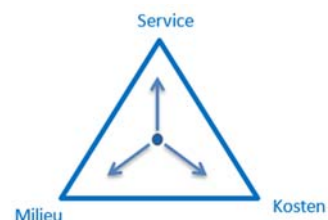
In 2016 hebben de gemeenten een belangrijke verandering ingezet, de invoering van het Nieuwe inzamelen. Monitoring op de afvaldriehoek leidt tot inzicht in de beleidsprestaties van de organisatie en de effectiviteit van maatregelen en projecten. Hieruit komen nieuwe verbetermaatregelen voort en het geeft de organisatie en deelnemende gemeenten inzicht.

Avalex neemt jaarlijks deel aan de landelijke Benchmark Huishoudelijk Afval. Door de invoer van gegevens op het gebied van service, kosten en milieu, wordt Avalex als geheel en de gemeenten afzonderlijk vergeleken met meer dan 100 andere deelnemers, ingedeeld op hoogbouwklasse. Tijdens gezamenlijke sessies worden best practices gedeeld, verschillen verklaard en beleidsinformatie uitgewisseld. Medio 2017 zal in het DB een bredere discussie gevoerd worden over benchmarking. Ook deze benchmark zal dan aan de orde kunnen komen.

Ook sorteertanalyses geven een goede indruk van de milieuprestaties. Jaarlijks wordt bij elke deelnemende gemeente een hoeveelheid monsters genomen van het restafval om de potentie aan nog te scheiden grondstoffen te bepalen. Dit afvalscheidingspotentieel kan gebruikt worden om lopende maatregelen te monitoren of nieuwe maatregelen en beleidslijnen in te zetten.

De sorteertanalyses kunnen ook op projectniveau worden uitgevoerd. Binnen het jaarlijkse budget is hiervoor een deel gereserveerd. Ook de komende jaren gaan we hier mee door.

De doelstelling is om project VANG/Grip op Grondstromen optimaal uit te rollen binnen de afvaldriehoek: Service, Kosten en Milieu. Op basis van de KPI's uit deze driehoek wordt ieder kwartaal gerapporteerd aan het bestuur en de gezamenlijke stuurgroep afvalbeleid.



2.4. Verbinding maatschappij organiseren

Minder afval begint bij de inwoners

De gemeenteraden van de zes gemeenten hebben bij het vaststellen van het beleid 'Grip op Grondstoffen' nadrukkelijk ingezet op het voorkomen van het ontstaan van afval. Inwoners spelen hierin een belangrijke rol. Zij zijn de belangrijkste schakel in het beter scheiden van afval. Alleen met hun medewerking kunnen we de 100 kg restafval per inwoner per jaar in 2020 bereiken (zie §2.3). De communicatiestrategie 'Alles draait om jou' die daaruit voortvloeit richt zich specifiek op de bewustwording en gedragsverandering van inwoners. Met communicatie en voorlichting richting inwoners en gemeenten spelen wij hierop in. Niet alleen volwassenen, maar vooral ook kinderen vertellen we er graag over. Want 'jong geleerd, is oud gedaan'.

Campagnes

De communicatiestrategie 'Alles draait om jou' omvat vier bewustwordingscampagnes. De campagnes richten zich op het vergroten van kennis, het uit de weg halen van misverstanden rondom afvalscheiding en -verwerking en het stimuleren van het verminderen van restafval. Resultaten van inwoners, zodat zij het effect zien van hun inspanningen, worden ook nadrukkelijk gecommuniceerd, hierop borduren we ook in 2018 voort. De campagnes worden breed weggezet in de gemeenten, denk aan promotieteam bij winkelcentra, inzet social media, huis-aan-huis advertenties en buitenreclame.

Educatie

Een belangrijke doelgroep zijn leerlingen van basisscholen. Educatie is een belangrijk onderdeel van onze communicatiestrategie 'Alles draait om jou'. Wij geven voorlichting aan scholieren door schoolbezoeken en het geven van rondleidingen op onze locaties. Het in 2016 opgezette educatieteam bereikte in dat jaar 2.000

leerlingen maar het werkelijke bereik is nog vele malen groter (familie en verenigingen). Ook in 2018 zullen we zorgen voor een educatieprogramma. Ons doel is om in 2018 wederom meer leerlingen te bereiken dan de voorgaande jaren.

Grondstofcoaches in de wijk

Binnen de communicatiestrategie past het concept van 'grondstofcoaches'. In 2018 zetten we hun inzet voort. Medewerkers van Avalex gaan zelf de wijk in om afvalaanbieders te helpen hun grondstoffen goed te scheiden. Een laagdrempelige manier voor inwoners voor het krijgen van advies of het stellen van vragen over het Nieuwe Inzamelen. De grondstofcoaches zijn aanwezig bij bewonersavonden, bij schoolbezoeken en andere promotionele doeleinden. Daarnaast vervullen zij een belangrijke rol bij de uitrol van het Nieuwe Inzamelen. Wijzigingen in de inzameling monitoren zij in de wijk, ze geven tips en adviezen en hebben allerlei middelen die zij kunnen inzetten om de bewustwording bij inwoners te vergroten (denk aan containerhangers met tips en weetjes).

Voorlichting mensen met immigratieachtergrond

Avalex ontwikkelt vanuit de zich veranderende samenleving educatieactiviteiten voor anderstaligen. Ook dit zetten we in 2018 door. Afvalbegrippen zijn vaak technisch en lastig te begrijpen, komend vanuit een land waar andere systemen de norm zijn. Per gemeente kijken we naar de best mogelijke manieren en ingangen om ook deze doelgroepen te kunnen bereiken. Dit vergt een goede samenwerking met andere partijen, maar ook het ontwikkelen van materialen en uitleg van informatie op een begrijpbare wijze.

Digitaal platform

Om meer met inwoners in dialoog te gaan, hebben wij een digitaal platform ingericht bij de start van het Nieuwe Inzameling. Op dit platform kunnen inwoners meepraten over de locatiekeuze van ondergrondse containers en op laagdrempelige wijze vragen stellen over het Nieuwe Inzamelen. Juist door samen met inwoners in gesprek te gaan, komen we tot ideeën die beter aan sluiten op de wensen van inwoners en uiteindelijk resulteren in meer tevredenheid over het gekozen beleid. De beantwoording van vragen kost veel tijd, vergt veel deskundigheid en een goede samenwerking tussen Avalex en de gemeenten. Deze werkwijze zullen wij in 2018 voortzetten.

2.5. Duurzame inzetbaarheid en onze organisatie

Deze paragraaf is ingericht volgens de GRI (zie de Inleiding); echter op onderdelen wordt verwezen naar de (verplichte) paragraaf Bedrijfsvoering (zie § 6.4).

Functiehuis

Avalex maakt sinds jaar en dag gebruik van de methodiek van Eprom voor het beheer van het functiehuis, wat in 2016 volledig is geactualiseerd. Er wordt gekeken of en zo ja welke andere methodiek voor het beheer van het functiehuis een betere en duurzamere fit oplevert (ad circa € 5.000).

Personeel en Organisatie

Aansprekend en inspirerend leiderschap in samenhang met ontwikkeling, is te allen tijde belangrijk voor een organisatie en haar medewerkers; stilstand is achteruitgang. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan een nieuwe koers voor Avalex, waarbij vooral de focus was op het voortbestaan van Avalex. Deze energie is in eerste instantie vooral extern gericht geweest, waarbij het nu noodzakelijk is om de interne organisatie aan te haken bij de nieuwe koers en management en medewerkers bewust te maken van de ontwikkelingen en de noodzaak tot veranderingen. Ook worden er nog kwaliteitsslagen gemaakt in personele zin. Voor dit onderdeel verwachten we een eenmalige extra investering voor educatiedoeleinden van € 25.000.

Voor een herhaling van het Medewerkersonderzoek van Effectory wordt € 17.500 gereserveerd.

Cultuur

Avalex heeft over het onderwerp cultuur een prioriteitstelling aangebracht en die luidt als volgt:

Prioriteit 1

Werken aan de cultuur is nodig om onze ambities te kunnen behalen.

Prioriteit 2

De kernwaarden van Avalex geven inhoud en betekenis aan de cultuur en moeten daarom actueel worden gehouden en achtereenvolgens terugkomen:

- als selectienorm
- in de gesprekscyclus

- bij de introductie van nieuwe medewerkers

Voor dat laatste wordt ook geïnvesteerd in samenwerkingsverbanden met externe partners, zoals Mobiliteitscentrum Haaglanden en Erasmus Universiteit Rotterdam Talentpool. De hiermee gepaard gaande investering bedraagt op jaarbasis ongeveer € 2.500 per externe partij.

Gezondheidsbeleid

Aandacht hebben voor de gezondheid van werknemers, leidt tot aantoonbaar lager ziekteverzuim, hogere betrokkenheid en meer werkplezier. Dit gaat ook op voor de komende jaren. Een gezondheidsbeleid past bij goed werkgeverschap omdat het zich richt op het gezond en duurzaam inzetbaar houden van al het personeel. Gezondheidsbeleid gaat nog voor verzuimbeleid. Ook in 2018 bundelen wij hiermee het ziekteverzuim – en arbobeleid, ouderenbeleid, vitaliteitsbeleid, duurzame inzetbaarheid, veiligheidsbeleid, etc. Met een proactief gezondheidsbeleid wil Avalex de inzet en inzetbaarheid van haar werknemers vergroten, onderbenutting, maar ook uitval en ongewenst verloop voorkomen.

Een middel dat daarbij ondersteunt is professionele ARBO dienstverlening. Dat wordt in 2017 opnieuw aanbesteed en zal naar verwachting budgettair neutraal plaatsvinden.

2.6. Innovatief afvalmanagement

Naast de efficiënte uitvoering van onze kerntaak (§2.2) en uitvoering van het gezamenlijk afvalbeleid (§2.3), wordt op een aantal vlakken ervaring opgedaan met nieuwe concepten om in de toekomst mogelijk nog effectiever en efficiënter te werken. Bij het vaststellen van het beleidsdocument Grip op Grondstoffen, is geconstateerd dat binnenstedelijk en hoogstedelijk gebied om een maatwerkaanpak vraagt om ook hier te komen tot verbeterde afvalscheiding met een voor de inwoners acceptabel serviceniveau. Het gaat om de volgende projecten in het kader van 'Innovatief afvalmanagement':

Proefprojecten binnenstad

Als invulling van de maatwerkaanpak is in 2016 een aantal proefprojecten gestart in de binnenstad van Delft. Deze proeven lopen door in 2017 en naar verwachting zullen de volgende projecten in 2018 een vervolg krijgen:

- Aan het einde van de straat; deze wordt voortgezet als vorm van het Nieuwe Inzamelen.
- Milieustraat parkeren; het voornemen is deze in 2017 op te schalen in een pilot en deze voort te zetten in 2018.

Project hoogbouw

Avalex voert een project uit op een hoogbouwlocatie in Rijswijk. Hierbij wordt onderzocht met welke instrumenten bewoners van hoogbouw aangezet worden tot betere afvalscheiding. Het gaat hier met name om (positieve) gedragsbeïnvloeding. Het doel is de meest effectieve instrumenten te identificeren. Dit project is aangesloten bij een landelijke projectgroep van de G4 en Rijkswaterstaat. In totaal worden op 7 locaties in het land vergelijkbare projecten uitgevoerd. Avalex neemt deel aan de kennisuitwisseling tussen deze projecten en deelt de eigen resultaten. Na de uitvoeringsperiode worden de resultaten van alle projectlocaties geanalyseerd. Begin 2018 wordt het landelijk advies verwacht.

In 2017 wordt daarnaast een project uitgevoerd met PMD-inzameling in inpandige voorzieningen in de hoogbouw van Delft. Doel van het project is om de afvalscheiding van PMD te verbeteren en te bezien of PMD-scheiding aanslaat op locaties met inpandige inzameling. Gestart wordt met het omzetten van een restafvalcontainer naar een PMD-container. Gedurende het project kan dit verder uitgebouwd worden.

Avalex werkt hierbij samen met de beheerders van de hoogbouw. Bij een succes kan deze manier van inzamelen meegenomen worden in de verdere uitrol van Het Nieuwe Inzamelen in 2018 en de daaropvolgende jaren.

Canalize Delft

Een groep studenten Industrieel Ontwerpen van de TU Delft heeft vorig jaar een ontwerp gemaakt om afvalscheiding en –inzameling op de grachten van Delft mogelijk te maken. Dit concept willen we verder uit laten werken in een afstudeeropdracht. Dan wordt meer naar de technische en financiële haalbaarheid gekeken. Ook wordt de koppeling gemaakt met andere lopende initiatieven op het gebied van afvalinzameling en – transport in de binnenstad van Delft 2018.

Duurzame bedrijfsvoering

Een duurzame bedrijfsvoering leidt tot een vermindering van het gebruik van energie en grondstoffen en het bevorderen van social return door de organisatie Avalex. Het draagt hierdoor bij aan de maatschappelijke en sociale meerwaarde die Avalex wil bieden. In 2016 en 2017 is gestart met het vergroenen van de organisatie door het plaatsen van een houtkachel op locatie Delft, als vervanging van de gasgestookte verwarmingsinstallatie. Ook is er energiezuinige verlichting geïnstalleerd.

In 2017 is geïnventariseerd op welke andere terreinen, bijvoorbeeld afvalscheiding op kantoor, winst te behalen valt. De uitvoering van deze en andere maatregelen zal ook in 2018 doorlopen, als continu verbeterproces. Het uitgangspunt is kostenneutrale of kostenpositieve maatregelen te implementeren.

3. Financiële begroting

3.1. Totaaloverzicht

De activiteiten zoals beschreven in hoofdstuk 2 leiden tot de volgende financiële begroting, in §3.2 wordt een toelichting gegeven op alle begrotingsposten in vergelijking met de gewijzigde begroting 2017:

3.2.1: Opbrengsten

3.2.2: Directe kosten

3.2.3: Overheadkosten

3.2.4: Kosten project VANG/het Nieuwe Inzamelen

3.2.5: Incidentele baten en lasten

Omschrijving	2016 Realisatie	2017 Gewijzigde begroting	2018 Ontwerpbegroting	2018 Ontw begr 2018 -/- GB 2017
Bijdrage gemeente	30.912	32.746	33.073	327
Opbrengst grondstoffen	2.145	2.443	2.765	322
Overige opbrengsten	5.574	530	749	219
Totaal opbrengsten	38.631	35.719	36.587	868
Inzameling & overslag	11.342	10.862	10.829	-32
Verwerkingskosten	11.223	8.806	9.136	331
Beheer & onderhoud kapitaalgoederen	4.293	5.202	5.073	-129
Overige directe kosten	1.307	1.131	1.248	117
Totaal directe kosten	28.165	26.001	26.287	286
Personeelskosten	5.648	5.767	5.058	-710
Algemene bedrijfskosten	2.866	3.474	3.323	-152
Financiële lasten	221	300	275	-25
Totaal overhead kosten	8.735	9.541	8.655	-886
Projectkosten VANG	619	1.243	1.111	-132
Taakstelling		-1.500		1.500
Totale kosten	37.520	35.286	36.054	768
Incidentele baten			80	80
Incidentele lasten	752	433	613	180
Resultaat voor belastingen	360			
VPB				
Resultaat na belastingen	360			

Verloop eigenvermogen	2016	2017	2018
Resultaat voorgaand boekjaar	4.205	4.565	4.565
Resultaat boekjaar	360		
Saldo ultimo boekjaar	4.565	4.565	4.565

Het dagelijks bestuur heeft Avalex een taakstelling van € 1,5 miljoen structureel opgelegd om de overgang naar de nieuwe bijdrage voor alle gemeenten haalbaar te maken. De concrete invulling van de taakstelling is opgenomen in bijlage VIII.

3.2. Toelichting op financiële begroting

3.2.1. Opbrengsten

In de **bijdrage gemeente** zijn alle opbrengsten meegenomen die Avalex ontvangt voor de dienstverlening aan haar gemeenten. De bijdrage van de gemeenten zijn gebaseerd op de kosten die Avalex maakt voor haar dienstverlening. De stijging van de bijdrage laat zich door drie zaken verklaren. Ten eerste is a) een inflatie ingecalculleerd, voor prijsstijgingen en tariefstijgingen van leveranciers/verwerkers en b) zijn vernieuwde inzichten bij het opbouwen van de begrotingsposten verwerkt. In totaliteit leidt dit tot een stijging van € 206.000. Ten slotte is er een stijging van € 121.000 voor het rijden van zomerroutes GFT in een tweetal gemeenten, welke nog niet waren opgenomen in eerdere begrotingen. Deze kosten gelden uiteraard alleen voor die gemeenten.

Nota bene: vooralsnog is niet voorzien in de toename van kosten van de verwerking van restafval, zie de risico's. Zou dit wel het geval gaan zijn, zou moeten worden voorzien in een opbrengstenstijging van € 1.335.000 voor de opbrengstenbegroting 2018.

De **opbrengst grondstoffen** bevat alle opbrengsten die Avalex ontvangt voor het vermarkten van de grondstoffen, zoals oud papier en karton, textiel en glas. Per 1 februari 2016 zamelt Avalex PMD (Plastic, Metaal en Drankenkartons) in, in plaats van alleen plastic. De opbrengsten voor de stroom PMD wordt door de stichting Nedvang direct uitgekeerd aan de gemeenten. Deze opbrengsten zijn dus niet verwerkt in de begroting van Avalex. De kosten voor de inzameling van PMD zijn wel verwerkt in de begroting. De opbrengsten grondstoffen zijn bijgesteld op basis van de ingezamelde hoeveelheden over 2016. Daarnaast is gekeken naar de gemiddelde prijs die in 2016 is ontvangen voor de grondstofstromen, welke naar boven toe is bijgesteld in deze begroting. Ten slotte zijn de verwachte resultaten van de invoering van 'het Nieuwe Inzamelen' verwerkt. Dit alles tezamen geeft een positieve wijziging ten opzichte van de gewijzigde begroting 2017 van € 322.000.

De **overige opbrengsten** zijn alle opbrengsten die buiten de DVO vallen en niet worden behaald uit het vermarkten van grondstoffen. Hierbij valt te denken aan de extra dienstverlening die buiten de DVO om wordt uitgevoerd voor de deelnemende gemeenten, zoals taken ten aanzien van beheer openbare ruimte.

De overige opbrengsten stijgen met € 219.000 door de toevoeging (vanuit de taakstelling) om de kosten voor de zoutloods, de hotspotsroute en de kosten voor kringloopwinkel Het Goed in rekening te brengen bij de verschillende gemeenten.

3.2.2. Directe kosten

De kosten voor **Inzameling & Overslag** bevatten alle directe kosten die hiermee zijn gemoeid zoals tractie-kosten, directe personeelskosten en kosten voor het overlaadstation. De kosten zijn als volgt opgebouwd:

Inzameling & Overslag		Tarief (p)		Uren (q)	Totaal (p*q)	
Tractiekosten		€	43,96	Tractie-uur	88.015	€ 3.869.541
Personeelskosten	€	31,81			218.825	€ 6.959.895
						€ 10.829.436
Overige directe kosten	€	5,70			218.825	€ 1.248.012
		€	37,51	Manuur		
Totale kosten						€ 12.077.447

Het verschil met de gewijzigde begroting 2017 is zeer beperkt. Dit laat zich verklaren door de extra zomerinzameling in een tweetal gemeenten, de indexatie van 0,6% vanuit de Kaderbrief en het rijden van extra routes vanuit de invoering van het Nieuwe Inzamelen. Deze posten worden gecompenseerd door het in gebruik nemen van optimalisatiesoftware (welke in 2017 wordt aanbesteed) om de routes te optimaliseren en het gebruik van vulgraadsensoren om de ondergrondse containers dynamisch te kunnen ledigen.

De **verwerkingskosten** zijn gebaseerd op de verwachte tonnages reststromen, zoals restafval inclusief de afvalstoffenbelasting. De verwerkingskosten zijn als volgt opgebouwd:

Verwerkingskosten	Tarief (p)	Tonnages (q)	Totaal (p*q)
Verwerkingskosten Restafval	€ 84,47	63.425.574	€ 5.357.558
Verwerkingskosten PMD	€ 258,00	3.751.241	€ 967.820
Verwerking overige stromen			€ 2.811.042
Totale verwerkingskosten			€ 9.136.420

De stijging van de verwerkingskosten ontwerpbegroting 2018 versus de gewijzigde begroting 2017 is in totaal circa 331.000 euro. Dit laat zich onder andere verklaren door: 1). het verwerken van de verwachte resultaten van de invoer van 'Nieuwe Inzamelen' in de begroting, zoals de stijging van de tonnages GFT en PMD, 2). het verwerken van prijsindexaties op alle te verwerken afvalfracties (waaronder de reguliere prijsindexering voor het verwerken van restafval bij de huidige eindverwerker Twence) en 3). het verwerken van een verwacht positief effect op de afvalstroom grofvuil, omdat deze in 2017 opnieuw wordt aanbesteed.

Het **beheer & onderhoud kapitaalgoederen** bevat alle kosten die gerelateerd zijn aan het onderhoud en beheer van het containerpark, zoals de onderhoudskosten, reparaties en afschrijvingslasten. De kosten voor beheer & onderhoud kapitaalgoederen is als volgt opgebouwd;

Onderhoud & Beheer kapitaalgoederen	Tarief (p)	Aantallen	Totaal (p*q)
Minicontainers			
Kosten beheer en onderhoud	€ 3,15	152.637	€ 480.439
Kosten plaatsing	€ 0,93	152.637	
		€ 142.103	
Ondergrondse containers			
Kosten beheer en onderhoud	€ 1.538,68	2.985	€ 4.592.947
Kosten plaatsing	€ 75,22	2.985	
		€ 224.527	
Totale kosten Beheer & onderhoud			€ 5.073.387

Vanuit de taakstelling heeft het bestuur besloten om als zoekrichting het niet meer afsluiten van de ondergrondse containers op te nemen. Dit kan tot gevolg hebben dat er geen datakosten meer gemaakt hoeven te worden van € 167.000. De onderhoudskosten voor containers worden voor 2018 lager ingeschat op basis van de resultaten van afgelopen jaar. De afschrijvingslasten stijgen in 2018 vanwege de aanschaf van vulgraadsensoren in 2017 en vanwege de stijgend aantal containers. Ten slotte zijn de financieringslasten gedaald vanwege de lage rentestand.

Wijziging onderhoud en beheer en container ontwerpbegroting 2018 t.o.v. gewijzigde begroting 2017	
Onderhoud	€ -119.000
Dataverkeer	€ -167.000
Afschrijving containers	€ 187.000
Financieringskosten	€ -30.000
Totale wijziging	€ -129.000

3.2.3. Overhead kosten

De **personeelskosten** zijn de kosten voor al het personeel dat niet direct in de uitvoering werkzaam is. De personeelskosten omvatten alle kosten voor zowel intern als extern personeel.

De personeelskosten dalen door het laten vervallen van functies mede door natuurlijk verloop, anderzijds doordat functies efficiënter kunnen worden ingericht. Het betreft hier functies zoals strategisch adviseur, afdelingshoofd beleid, innovatie & projecten, informatiebeheerder en management ondersteuning. Avalex levert hierdoor wel in op innovatiekracht. Innovatiekracht is nodig om blijvend te kunnen inspelen op toekomstige situaties en verbeteringen ten aanzien van de kerntaak van Avalex. Echter door het vervallen van de functies dalen de kosten structureel met € 519.000. Direct daaraan gerelateerd is de daling van de overige personeelskosten (onder andere voor studie) met € 115.000. De overige daling van € 76.000 is op de vermindering van de inhuur op formatieplaatsen.

De **algemene bedrijfskosten** bevatten alle kantoorkosten zoals verzekeringen, ICT en kosten voor de kantine. De stijging van kosten heeft onder andere te maken met een stijging van het aantal vaste licenties ICT en de stijging van de verzekeringskosten op de huisvesting. In 2016 heeft de gemeente Delft aangegeven vanaf 1 januari 2017 kadegeld voor de kade in Delft in rekening te gaan brengen. In de gewijzigde begroting 2017 is deze kostenpost toegevoegd aan de algemene bedrijfskosten. Inmiddels is er echter bezwaar ingediend tegen de heffing, onder andere omdat de kade eigendom is van en onderhouden wordt door Avalex. Daarom zijn de algemene bedrijfskosten met € 83.500 naar beneden bijgesteld (als ook onderdeel van de taakstelling). De ICT-kosten zijn verlaagd met € 26.000. En de kosten voor algemene communicatie zijn naar beneden gebracht met € 40.000 (niet zijnde communicatie voor de invoering Nieuwe Inzamelen).

De incidentele kosten bestaan uit algemene advieskosten, kosten voor aanbestedingen en kosten voor ICT. De verwachte stijging wordt veroorzaakt door toename van juridische advieskosten, kosten voor aanbestedingen en kosten voor het vervolmaken van het ICT-landschap.

De **financieringskosten** zijn de kosten die gemaakt worden voor het financieringsarrangement, door de lage rentestand zijn deze naar beneden bijgesteld.

3.2.4. Projectkosten invoering het Nieuwe Inzamelen

De projectkosten Grip op Grondstoffen bevatten alle kosten die benodigd zijn voor de invoer van 'het Nieuwe Inzamelen'. Een specificatie van de te verwachte kosten voor 2018 is opgenomen in onderstaande tabel.

Begroting	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omschrijving	Realisatie	Gewijzigde begroting	Meerjarenraming	Meerjarenraming	Meerjarenraming	Meerjarenraming
Projectbureau	€ 148.303	€ 175.000	€ 113.378	€ 114.512	€ 115.657	€ 116.814
Communicatie	€ 221.650	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000
Proefprojecten	€ 41.836	€ 150.000	€ 25.000	€ 25.150	€ 25.301	€ 25.453
Transitie	€ 207.624	€ 678.396	€ 732.792	€ 668.077	€ 644.129	€ 620.197
Totale kosten	€ 619.413	€ 1.243.396	€ 1.111.170	€ 1.047.739	€ 1.025.087	€ 1.002.463

Onder deze kosten 2018 vallen:

- Projectbureau: de projectleider en een half fte projectondersteuner.
- Communicatie: dit budget is bedoeld om uitvoering te geven aan de communicatiestrategie 'Alles draait om jou' en een goede communicatie naar inwoners rondom het Nieuwe Inzamelen. De inwoners staan centraal in onze aanpak om te komen tot 100 kg restafval. Daarom worden er veel communicatie activiteiten ontplooit en uitgevoerd, zowel on- als offline waaronder: bewustwordingscampagnes in het hele Avalex verzorgingsgebied (vier keer per jaar). Hiervoor worden kosten gemaakt voor de conceptontwikkeling van de campagnes. Na de conceptfase volgt de realisatiefase van campagne (o.a. ontwerp en fotografie). Dit vertaalt zich in concrete middelen/activiteiten die gedurende de campagneperiode worden ingezet o.a. buitenreclame, adverteren in huis-aan-huis bladen, online campagnes, promotiemateriaal, lokale events. Daarnaast heeft Avalex sinds de invoering van het Nieuwe Inzamelen een actief educatie programma op scholen en andere doelgroepen.
- Proefprojecten: In 2016 zijn drie proefprojecten gedefinieerd als pilot t.a.v. het project GOG, namelijk project Hoogbouw, project centrumgebied Delft en omgekeerd inzamelen. Voor 2018 is € 25.000 begroot voor het proefproject Hoogbouw.
- De transitie betreft transitiekosten voor ondergrondse containers en minicontainers (het omturnen van de fractie rest naar PMD, uitzetten van minicontainers, huur pand t.a.v. het stallen van nog uit te zette minicontainers, geo-tekenaar t.b.v. intekenen ondergrondse locaties en presentatie aan bewoners (online platform), sorteeranlyses. Ook zet Avalex grondstofcoaches in als er veranderingen zijn in de gemeenten. Zij vervullen een voorlichtingsfunctie en monitoren tevens in de wijken hoe de invoering verloopt en zorgen voor passende interventies (bijv. containerhangers, stickeracties) wanneer dit nodig is.

3.2.5. Incidentele baten en lasten

De incidentele baten en/of lasten betreffen alle baten/lasten die een incidenteel karakter hebben, dat wil zeggen dat ze maar een of twee jaar terug komen in de begroting.

In 2018 wordt de milieustraat in Leidschendam-Voorburg ontmanteld ten behoeve van woningbouw. De kosten die daarmee gepaard gaan zijn incidenteel en worden doorbelast aan de gemeente Leidschendam Voorburg. Dit betreft dus zowel incidentele kosten als baten (€ 80.000). Aangevuld met de overige incidentele lasten, levert dit het volgende totaal overzicht op:

Incidentele lasten	
Strategisch advies	€ 185.000
Advies tbv uitvoering dagelijkse werkd.	€ 93.000
Frictiekosten tbv besparing op personeel	€ 40.000
Inhuur personeel	€ 165.000
Ontmanteling brengstation LV	€ 80.000
Innovatiebudget	€ 50.000
Totale kosten	€ 613.000

Incidentele baten	
Doorbel. ontmanteling LV	€ 80.000
Totale opbrengst	€ 80.000

3.3. Uiteenzetting financiële positie

De gevolgen van het huidige beleid zijn verwerkt in onderstaande geprognostiseerde begin- en eindbalans.

Activa	1 jan 2018	31 dec 2018	Passiva	1 jan 2018	31 dec 2018
Vaste activa			Vaste passiva		
Materiële vaste activa	43.062	45.576	Eigen vermogen	4.565	4.565
Financiële vaste activa	18	18	Resultaat lopend boekjaar		
			Voorzieningen	915	777
			Rentetypische looptijd lang	35.668	34.340
Totaal vaste activa	43.080	45.594	Totaal vaste passiva	41.148	39.681
Vlottende activa			Vlottende passiva		
Rentetypische looptijd kort	1.824	2.346	Rentetypische looptijd kort	1.768	1.898
Liquide middelen	25	25	Overlopende passiva	2.216	6.423
Overlopende activa	204	38			
Totaal vlottende activa	2.053	2.409	Totaal vlottende passiva	3.985	8.321
Totaal activa	45.132	48.002	Totaal passiva	45.132	48.002

De verwachting van het verloop van de voorzieningen is als volgt.

Voorziening groot onderhoud

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Begin saldo	307	475	140	131	126	160
Dotatie	307	312	312	312	312	312
Ontrekking	-139	-647	-320	-317	-277	-464
Eindsaldo	475	140	131	126	160	8

Voorziening voormalig Personeel

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Begin saldo	676	905	775	646	517	388
Dotatie	691					
Ontrekking	-461	-129	-129	-129	-129	-129
Eindsaldo	905	775	646	517	388	258

4. Algemene dekkingsmiddelen

4.1. Basis voor de dekkingsmiddelen

Avalex ontvangt haar inkomsten uit de DVO Bijdrage van de gemeenten en uit de opbrengsten van de vermarkting van grondstoffen. Avalex ontvang geen lokale heffingen, algemene uitkering of dividend.

In 2012 heeft het bestuur besloten tot een fixed fee afrekensystematiek om uit de in het verleden ontstane verlieslatende situatie te komen. In dit model is vastgelegd dat door middel van een vaste bijdrage per gemeente de exploitatie van Avalex wordt afgerekend. Avalex maakt al enige jaren winst en is na vaststelling van de jaarrekening 2015 sprake van een positief eigen vermogen. Naar aanleiding daarvan heeft het algemeen bestuur van Avalex in 2016 een nieuwe tariefstructuur vastgesteld.

In 2017 was er sprake van een overgangstarief. Voor 2018 zijn in het najaar van 2016 afspraken gemaakt waarmee de basis voor de verdeling voor 2018 is vastgelegd. De weerslag daarvan is opgenomen in bijlage VI. Een van de deelnemende gemeenten heeft bezwaar gemaakt tegen deze verdeling waarover nu gesprekken worden gevoerd. De uitkomsten van dit proces kunnen nog van invloed zijn op deze verdeling of op de totale hoogte van de bijdrage van de gemeenten.

4.2. Bijdrage per gemeente

Het totaal bedrag voor de gehele GR draagt zorg voor een sluitende begroting. De gemeentelijke bijdrage is gebaseerd op direct toerekenbare kosten aan de gemeente (verantwoordelijk voor 2/3e van de totale kosten van Avalex) en 1/3e niet direct toerekenbare kosten waarvan het bestuur heeft besloten dit te laten plaatsvinden op basis van huisaansluitingen te verdelen over de deelnemers van Avalex (zie ook bijlage III en VI).

Kostenverdeling Avalex		
Direct toerekenbare kosten		€ 22.186.260
	<i>directe kosten algemeen</i>	4.100.994
	<i>indirecte kosten</i>	6.786.204
Totaal te verdelen kosten		€ 10.887.198
Totale kosten Avalex		€ 33.073.458

Het tarief is gebaseerd op de toerekening van werkelijke kosten. De basis van de ontwerpbegroting van Avalex is de routebegroting. In de ontwerpbegroting wordt uitgegaan van de gegevens die op dat moment beschikbaar zijn met daarin de kennis en verwachtingen van bijvoorbeeld de uitrol van Grip op Grondstoffen. De bijdragen voor de gemeente zijn opgebouwd uit drie elementen:

1 De direct toerekenbare kosten

Dit zijn alle directe kosten die via een logische verdeelsleutel ($p \cdot q$) aan de gemeenten kunnen worden toegerekend;

- De *manuren* die op basis van de te rijden routes worden verdeeld over de gemeenten op basis van de begroting $t+1$;
- De *tractie-uren* die op basis van de te rijden routes worden verdeeld over de gemeenten op basis van de begroting $t+1$;
- De verwerking van *restafval* die op basis van *tonnages* wordt verdeeld over de gemeenten op basis van de begroting $t+1$;
- De verwerking van *PMD* die op basis van *tonnages* wordt verdeeld over de gemeenten op basis van de begroting $t+1$;
- De gemiddelde kosten voor een ondergrondse container worden *per container* aan de gemeente toebedeeld op basis van de stand 1 januari (t);
- De kosten voor een *minicontainer* worden *per container* aan de gemeente toebedeeld op basis van de stand 1 januari (t).

In §4.3 is een beschrijving gegeven van de opbouw van deze deeltarieven. De keuze welke elementen worden toegerekend aan een deeltarief is per definitie arbitrair. Om de gemaakte keuzes (direct/indirect) zo transparant mogelijk te maken, wordt separaat toegelicht welke elementen zijn toegerekend aan de deeltarieven.

2 De directe kosten algemeen

De directe kosten zijn alle kosten die direct toe te rekenen zijn aan de uitvoering van de dienstverlening van Avalex. Bijvoorbeeld de kosten voor het wagenpark, de kosten voor uitvoerend personeel en de kosten voor de verwerking van afvalstromen.

Nadat alle direct toerekenbare kosten naar de gemeenten zijn verdeeld, blijft er een klein deel directe kosten over (Avalex breed), die niet direct aan één gemeente kunnen worden toebedeeld. Bijvoorbeeld: de bemensing van de milieustraten. Avalex kent vijf milieustraten die gebruikt worden door zes gemeenten.

In 2017 is het aantal grensoverschrijdende routes nog heel klein (circa zes), daarom vallen deze kosten in 2017 nog onder de directe kosten algemeen. In 2017 zal het aantal grensoverschrijdende routes naar verwachting toenemen. Voor 2018 is nog geen stijging van direct toerekenbare kosten hiervoor opgenomen. De directe kosten algemeen worden via het aantal huisaansluitingen verdeeld over de deelnemers.

3 De indirecte kosten

De indirecte kosten zijn de kosten voor kantoorpersoneel, huisvesting, verzekeringen, financieringskosten, en het projectbureau voor de invoering van Grip op Grondstoffen. Deze kosten worden niet toegerekend aan de directe kosten, maar verdeeld over de gemeente via een algemene verdeelsleutel. Door het dagelijks bestuur is gekozen voor een verdeling op basis van het aantal huishoudens.

In bijlage III zijn deze varianten uitgewerkt, evenals de ontwikkeling van de totale gemeentelijke bijdrage meerjarig inclusief de verwachte opbrengsten van PMD door de gemeente van Nedvang.

4.3. Opbouw deeltarieven (p)

In deze paragraaf beschrijven wij de opbouw van de deeltarieven. Dit zijn alle directe kosten die via een logische verdeelsleutel ($p \cdot q$) aan de gemeenten kunnen worden toegerekend.

Manuur

De prijs voor een manuur is opgebouwd uit alle personeelskosten voor het directe personeel inclusief de kosten voor direct extern personeel. Dat wil zeggen dat het manuurtarief is opgebouwd uit de volledige personeelskosten (inclusief sociale lasten, werkkleding, opleiding e.d.). Daarnaast worden de overige directe kosten, zoals directe huisvestingskosten (kosten voor het overlaadstation en de milieustraten), energiekosten (voor deze panden), advieskosten en financieringskosten meegenomen in de kostprijs. Het totaal van al deze kosten wordt gedeeld op de totale manuren, wat leidt tot een manuurtarief. Dit uurtarief wordt op basis van de geplande routes toegerekend aan de gemeenten.

Tractie-uur

De tractiekosten zijn gebaseerd op de basiskosten mobiliteit, brandstoffen, extra inzet mobiliteit, transport en lediging door derden en overige mobiliteitskosten. Door de tractiekosten te delen door het aantal geplande tractie-uren, ontstaat een uurtarief. Dit uurtarief wordt op basis van de geplande routes toegerekend aan de gemeenten.

Verwerking restafval

Het tarief voor de verwerking van restafval bestaat uit twee componenten. De eerste component, het verwerkingstarief inclusief verbrandingsbelasting, komt direct voort uit de overeenkomst die Avalex heeft met haar eindverwerker (kosten verwerking per ton). De tweede component bestaat uit de kosten voor de overslag van restafval. Dit laatste is gebaseerd op de personeelskosten van het overlaadstation gedeeld door het aantal verwachte tonnages. Het verwerkingstarief voor restafval wordt op basis van verwachte tonnages toebedeeld aan de gemeente.

Verwerking PMD

Het tarief voor de verwerking van PMD bestaat uit twee componenten. De eerste component komt direct voort uit de overeenkomst die Avalex heeft met haar contractpartner (kosten verwerking per ton). De tweede component betreft de kosten voor de overslag van PMD. Dit laatste is gebaseerd op de personeelskosten van het overlaadstation gedeeld door het aantal verwachte tonnages. Het verwerkingstarief voor PMD wordt op basis van verwachte tonnages toebedeeld aan de gemeente. De opbrengsten voor de stroom PMD worden door de stichting Nedvang direct uitgekeerd aan de gemeenten. Deze opbrengsten zijn dus niet verwerkt in de begroting van Avalex. De kosten voor de inzameling van PMD zijn wel verwerkt in de begroting.

Ondergrondse container

De totale kosten voor het ondergrondse containerpark bestaan uit de kapitaalslasten (afschrijving en rentelasten), de onderhoudskosten en de personeelskosten gerelateerd aan het onderhoud en plaatsen van ondergrondse containers. Het tarief voor ondergrondse containers komt tot stand door deze totale kosten te delen door het aantal ondergrondse containers in het Avalex-gebied. Deze worden per container doorgerekend aan de gemeenten.

Minicontainer

De totale kosten voor het minicontainerpark bestaan uit de kapitaalslasten (afschrijving en rentelasten), het voorraadbeheer, de kosten voor plaatsing en inname en ICT. Het tarief voor minicontainers komt tot stand door deze totale kosten te delen door het aantal minicontainers in het Avalex-gebied. Deze worden per container doorgerekend aan de gemeenten.

In bijlage V treft u de bijdragen aan zoals hierboven beschreven. In bijlage IV leest u welke basisgegevens zijn gebruikt voor de uitwerkingen van de bijdrage per gemeente. Deze bijdragen staan los van eventuele extra gevraagde dienstverlening per gemeente.

5. Investerings

De investeringsbegroting bevat alle investeringen die gepland staan en geactiveerd kunnen worden op de balans. De feitelijke ten uitvoering brenging van investeringen wordt -daar waar het geen reguliere vervanging betreft- voorgelegd aan het DB.

Containers

Het merendeel van de investeringen van Avalex zijn in het containerpark. Dit betreft vooral reguliere vervangingsinvesteringen. Hieronder staat een korte toelichting per containertype:

- Op basis van de realisatie 2016 is de reguliere vervangingsinvestering in **afzetcontainers** naar beneden gesteld naar € 20.000;
- De investering in **bootcontainers** van € 330.000 is contractueel vastgelegd en in lijn met voorgaande jaren;
- De investering in perscontainers betreft zes **perscontainers** voor op de vrachtwagen. Dit maakt het mogelijk met één voertuig op verschillende wijzen in te zamelen, waardoor het voertuig breder inzetbaar is. Hierdoor kan er efficiënter ingezameld worden (€ 210.000). Daarnaast is er € 30.000 opgenomen voor reguliere vervangingen;
- De vervangingsinvestering in **rolcontainers** is naar beneden bijgesteld omdat er steeds minder rolcontainers in het Avalex verzorgingsgebied zijn, doordat deze worden vervangen door ondergrondse containers dan wel minicontainers;
- De vervangingsinvestering in **bovengrondse verzamelcontainers** is gestegen vanwege het hogere aantal wat er in het Avalex verzorgingsgebied staat. Hierbij valt te denken aan containers voor glas, textiel en PMD;
- In 2018 is het volledige **minicontainerpark** op orde. Hierdoor hoeven er alleen nog reguliere vervangingsinvesteringen gedaan te worden, dit betreft circa 5 % van het totale containerpark;
- De investering in **ondergrondse containers** is gebaseerd op de vervangingen en nieuwe locaties die voortkomen uit het project het Nieuwe inzamelen.

Investerings	2017 Gewijzigde begroting	2017 Prognose	2018 Ontwerp begroting
Afzetcontainers	35	35	20
Bootcontainers	330	330	330
Perscontainer			240
Rolcontainer > 360L	300	50	30
Bovengronds verzamel container	25	25	45
Gebouwen	343	43	775
ICT	393	373	263
Machines en installaties	378	173	185
Inrichting en inventaris	30	30	
Minicontainer	896	896	535
Mobiliteit	350	350	320
Ondergrondse container	3.520	3.520	2.895
Totaal	6.599	5.824	5.638

Overige investeringen

De investering in **gebouwen** betreft het renoveren van het pand in Den Haag, er zijn met name veel klachten over de luchtventilatie. De investering in **Inrichting en inventaris** betreft de reguliere vervanging van kantoor inventaris en dergelijken.

De investering in **machines en installaties** betreft reguliere vervangingen.

De investering in **ICT** (afgerond € 265.000) betreft de investeringen in hardware (€ 120.000) zoals werkplekken en plotters, € 60.000 voor kabels, toegangscontrole en camera's ter bevordering van de veiligheid en € 85.000 voor het optimaliseren en verder professionaliseren van het gehele applicatie landschap. Hier is een daling te zien ten opzichte van de prognose 2017.

Meerjarig investeringsprogramma

Investerings	2018 Ontwerp begroting	2019 Meerjarenraming	2020 Meerjarenraming	2021 Meerjarenraming
Afzetcontainers	20	20	20	20
Bootcontainers	330			
Perscontainer	240	30	30	30
Rolcontainer > 360L	30	30	30	30
Bovengronds verzamel container	45	50	50	50
Gebouwen	775	110	110	110
ICT	263	190	190	190
Machines en installaties	185	100	100	100
Inrichting en inventaris		20	20	20
Minicontainer	535	225	225	225
Mobiliteit	320	200	200	200
Ondergrondse container	2.895	2.895	2.895	2.895
Totaal	5.638	3.870	3.870	3.870

Meerjarig daalt het investeringsvolume met meer dan 30%, waarbij er op de investeringsposten met name sprake is van reguliere vervanging en onderhoudskosten.

6. Paragrafen

6.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het weerstandsvermogen is de mate waarin onverwachte financiële risico's kunnen worden opgevangen. Het geeft het vermogen van de organisatie weer om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te vangen zonder dat het invloed heeft op de voortzetting van het bestaande beleid. Bij het vaststellen van het weerstandsvermogen wordt de weerstandcapaciteit afgezet tegen de risico's die Avalex loopt. De weerstandscapaciteit is het geheel van middelen en mogelijkheden om deze niet begrote, onverwachte en substantiële kosten te dekken.

6.1.1. Beschrijving onzekerheden en risico's

Avalex streeft ernaar om risico's zoveel mogelijk te beperken. De risico's voor onroerend goed, inventaris en personeel zijn voor het grootste deel ondervangen door afgesloten verzekeringen. De algemene reserve wordt vooral gebruikt als dekking voor niet verzekerbare risico's om te allen tijde de bedrijfsvoering voort te kunnen zetten.

De specifieke risico's die in 2018 (en de loop van 2017) aan de orde kunnen komen zijn:

Governance-structuurdiscussie

Op moment van schrijven is er nog geen duidelijkheid over de uitkomsten van de governance-structuur. Aan deze discussie zijn of worden echter wel zaken opgehangen die de kerntaken en functioneren van Avalex raken, zoals het al dan niet besluiten over investeringen voor het gebouw en het invullen van vacatures op managementfuncties.

Implementatie van 'het Nieuwe Inzamelen' en wisselingen in verwerkingskosten

Het invoeren van 'het Nieuwe Inzamelen' brengt een aantal risico's met zich mee. Op deze risico's zijn beheersmaatregelen gezet, welke projectmatig worden onderkend. Het grootste financiële risico is de geprognostiseerde meeropbrengst van de grondstofstromen en de daaraan gekoppelde reductie van restafval niet of onvoldoende wordt gerealiseerd (€ 2.000.000).

Verwerkingskosten of opbrengst van grondstoffen zijn gebaseerd op inschattingen gebruikmakend van de afgelopen jaren. Prijzen van bijvoorbeeld papier en metaal fluctueren en zeker voor de langere termijn onvoorspelbaar. Hierin zit dus een risico. Tot slot zit er een risico in de vergoeding voor kunststof. Een in het verleden werd een vergoedingssystematiek gehanteerd die recentelijk door Midwaste is losgelaten voor 2017. Het is nog de vraag hoe de systematiek zal zijn in 2018 en hoe dit doorwerkt in de vergoedingen. De gecalculerde risico's liggen tussen de circa € 50.000 en € 65.000.

Vanaf 2018 is er mogelijk sprake van een andere eindverwerker. Hoe de markt zich tegen die tijd gaat ontwikkelen en wat dit betekent voor de tarieven, is onzeker. De huidige eindverwerker is door een hoger aanbod van afval uit het buitenland in een positie gekomen zijn prijzen te willen verhogen. Avalex zal echter, indien deze hogere prijzen doorgang zullen vinden, gerechtelijke stappen nemen. Een best mogelijke inschatting van de (maximale) stijging van de verwerkingskosten voor volgend jaar is circa € 1,335 miljoen. Dit is een significant risico.

Bestuurlijk arrangement van bezuinigingen (zie bijlage VIII)

Na grote tekorten de beginjaren van dit decennium, is er afgelopen jaren een groot aantal maatregelen genomen om de financiële situatie van Avalex terug te brengen in de 'zwarte' cijfers. Door bezuinigingsmaatregelen, een vaste bijdrage van gemeenten (fixed-fee) en efficiëntieslagen in de inzameling is de financiële situatie stabiel geworden. Echter, de uit een 'bestuurlijk arrangement' voortkomende bezuinigingstaakstelling van € 1,5 miljoen, maakt de organisatie en financiële positie op onderdelen weer kwetsbaarder, wat in totaliteit zijn weerslag heeft op ons weerstandsvermogen alsook risico's op specifieke onderdelen met zich meebrengt:

- Elektronica installeren en dataverkeer bij ondergrondse containers (OGC) wordt (grotendeels) stopgezet. Dit brengt een aantal risico's met zich mee die kostenverhogend kunnen zijn:
 - o Meer dump van bedrijfsstromen;
 - o verminderde efficiency rondom aanpak storingen en tijdelijk sluiten containers (b.v. rond de jaarwisseling);
 - o risico ten aanzien van personele afwikkeling formatiereductie;
 - o meer klachten (imago schade).

- Diverse bezuinigingen die direct individuele gemeenten aangaan, waarmee een financieel en bestuurlijk risico aanwezig is:
 - o Tegen de invoering van kadegeldheffing door Delft wordt door Avalex bezwaar gemaakt (€ 83.500);
 - o mogelijke stopzetting/beëindiging resp. doorbelasten rijden hotspots, Delft (doorbelasten contract Werkse ad € 70.000); contract met 't Goed (kostendoorbelasting € 94.000), Leidschendam-Voorburg; en ter beschikking stelling zoutloods, Rijswijk (doorbelasten kosten € 50.000).
- Personeelskosten:
 - o Bezuiniging op personeel beperkt de beleids capaciteit en flexibiliteit van Avalex met mogelijk meer belasting van de gemeentelijke organisaties voor in ieder geval beleidsvraagstukken.

De invoering van de VPB

Avalex is VPB plichtig over de door externen aangeleverde stromen restafval. Omdat de externe partij (IRADO) het contract per 1 januari 2017 heeft opgezegd, vervalt dit per 2017. Indien wijzigingen qua inzichten voor wat betreft de VPB-plicht opbrengst grondstofstromen ontstaan, werkt dit door in 2018. Er is nu geen VPB verwerkt voor 2018 en verder. Op basis van overleg met de accountant zullen wij (ter beperking van interestrisico's) een voorlopige aangifte doen voor vennootschapsbelasting, maar met het claimen van vrijstellingen. Als de Belastingdienst hier niet mee kan instemmen, volgt bezwaar. De maximale hoogte van een aanslag is –met de kennis van nu- een kwart van de recycable-opbrengsten.

Afvalstoffenbelasting

Er is nu sprake van restitutie afvalstoffenbelasting (teruggaaf) voor grofvuil en restafval. Dit krijgt Avalex bij de huidige eindverwerker (Twence) wel, maar mogelijk na de nieuwe aanbesteding bij de nieuwe eindverwerker niet. Vooralsnog wordt er in de begroting wel van uitgegaan (teruggaaf in de kosten). Voor 2018 betreft dit € 186.000.

Aanpassingen milieustations

De aanpassing van milieustation Rijswijk brengt naast directe investeringskosten ook exploitatielasten met zich mee, zoals meer personele inzet, mogelijke huur parkeerplaatsen en onderhoudskosten. In aanzet zal gekeken worden dit binnen de huidige bezetting en het huidige MJOP op te vangen, maar dit is mede afhankelijk van de verdere doorrekening van de businesscase. Daarnaast spelen nog de ontwikkelingen rond het Duurzaamheidscentrum (DHC). Indien dit geen doorgang zal vinden, zijn er extra structurele kosten hieraan verbonden, i.e. het zorgen dat brengstations Rijswijk en Delft de extra toestroom kan verwerken (eerste schatting € 125.000). Deze kosten zijn vooralsnog niet begroot gezien het lopende besluitvormingstraject rond het DZHC. Een risico in de begroting is als de gemeente Leidschendam-Voorburg niet akkoord gaat met het doorbelasten van de kosten voor ontmanteling ad € 80.000. Een verminderde beschikbaarheid van milieustations brengt een verhoogd risico op illegale stort met zich mee.

6.1.2. Interne risico's

Een aantal risico's die zich structureel kunnen voordoen (en afgelopen jaren dus ook waren benoemd), zijn de compenserende kosten bij het zich voordoen van kwaliteitsverschil van ingezameld afval (dit risico wordt groter door het niet installeren van elektronica bij ondergrondse containers), het uitvallen van het overlaadstation en een onverhoopt groter ziekteverzuim dan op voorhand ingeschat.

6.1.3. Overige risico's

Niet alle risico's en onzekerheden kunnen worden voorzien of gekwantificeerd. Een voorbeeld is de brandstofprijzen, die meer kunnen stijgen dan verwacht (bedrag risico niet in te schatten). Ook zijn er onzekerheden die alle of de individuele gemeenten en daarmee ook Avalex aangaan, zoals de uitkomsten van de cao-onderhandelingen voor komende jaren (de huidige cao loopt tot mei 2017; er zijn in de begroting 2018 met betrekking tot personeelskosten geen aannames voor de nieuwe cao gedaan) en veranderingen in milieuwetgeving. Het risico op schade aan kapitaalgoederen is aanwezig.

Tot slot heeft Delft tegen het AB-besluit om te komen tot een nieuwe tariefstructuur bezwaar gemaakt en heeft dit bij de toezichthouder voor gemeentelijke verbonden partijen, de provincie, aanhangig gemaakt. Op moment van schrijven is onduidelijk wat dit zal betekenen voor Avalex en de andere vijf deelnemers in de gemeenschappelijke regeling.

6.1.4. Weerstandsvermogen

Om het benodigde Weerstandsvermogen te bepalen dienen de risico's gekwantificeerd te worden. Avalex heeft dit gedaan door het maximale financiële risico te vermenigvuldigen met de kans dat de situatie zich daadwerkelijk voordoet om zo tot het benodigde weerstandsvermogen te komen. Om dit model simpel te houden is gekozen voor een drie niveaus, klein, middel en groot. Hiervoor hanteert Avalex de volgende kans percentages:

Kans dat het risico zich voordoet is:	klein:	25%
Kans dat het risico zich voordoet is:	middel:	50%
Kans dat het risico zich voordoet is:	groot:	75%

Risico's	Impact	Kans	Uitkomst
Majeure risico's			
Governance-structuurdiscussie			PM
Implementatie van 'Nieuwe Inzamelen'	€ 2.000.000	Middel 50%	€ 1.000.000
Toename verwerkingskosten	€ 1.335.000	Groot 75%	€ 1.001.250
Fluctuatie in verwerkingskosten PMD	€ 65.000	Groot 75%	€ 48.750
Bestuurlijk arrangement van bezuinigingen (het niet halen)	€ 1.500.000	Klein-middel 25-50%	€ 375.000
Afvalstoffenbelasting	€ 186.000	Middel 50%	€ 93.000
Aanpassingen milieustations	€ 205.000	Middel 50%	€ 103.000
-illegale stort	€ 100.000	Middel 50%	€ 50.000
Structurele interne risico's			
Compensatiekosten kwaliteitsverschil ingezameld afval	€ 300.000	Middel 50%	€ 150.000
Uitval overlaadstation	€ 1.000.000	Middel 50%	€ 500.000
Ziekteverzuim i.c.m. leeftijdsopbouw personeelsbestand	€ 600.000	Groot 75%	€ 450.000
Overige			
Wijzigingen in de cao	€ 340.000	Groot 75%	€ 255.000
Wijzigingen in wetgeving (milieu)	€ 1.000.000	Middel 50%	€ 500.000
Wijzigingen in/interpretatie van (jurisprudentie) wetgeving (VPB)	€ 600.000	Middel 50%	€ 300.000
Schade kapitaalgoederen	€ 500.000	Middel 50%	€ 250.000
Uittreding deelnemende gemeente			PM
Benodigde weerstandscapaciteit			€ 5.076.000

In april 2017 is besloten de norm voor het weerstandsvermogen te volgen van de Kaderbrief begroting 2018 zoals opgesteld in de Regio Haaglanden, waarbij een verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de omvang van de risico's van maximaal 1,0 gehanteerd wordt. Er zou dan dus sprake moeten zijn van een benodigde weerstandsvermogen van meer dan € 5 miljoen.

Na de verlieslatende situatie over 2010 t/m 2012, is er sinds 2015 weer sprake van opbouw van reserves, echter nog niet tot het benodigde weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit opgebouwde reserves (eigen vermogen), bezuinigingsmogelijkheden en onbenutte belastingcapaciteit. Onbenutte belastingcapaciteit en bestemmingsreserves kent Avalex niet. Avalex heeft op balansdatum 31 december 2016 een eigen vermogen van € 4,3 miljoen. De reserves op balansdatum zijn dus nog ontoereikend.

De accountant heeft in het kader van de jaarrekening 2016 in maart 2017 hierover reeds een signaal afgegeven.

De verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen vertaalt zich in een solvabiliteitsratio van naar verwachting 9,5% in 2018. Bij een solvabiliteitsratio kleiner dan 20% heeft een organisatie haar bezit zeer zwaar belast met schuld. Normaal bevindt solvabiliteitsratio zich tussen de 30% en 80%.

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de medeoverheid ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. De netto schuldquote van Avalex is 110% in 2018. Dit is onvoldoende volgens de normen van de VNG, deze adviseert een ratio van kleiner dan 100%. De netto schuldquote blijft in de jaren 2018-2020 ongeveer gelijk.

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte Avalex heeft om de eigen lasten te dragen. De structurele exploitatieruimte van Avalex is naar verwachting 0% in 2018. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage.

Kengetallen	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen in %	86,7%	105,5%	109,8%	111,5%	112,1%	112,7%
Solvabiliteit	8,9%	10,1%	9,5%	9,4%	9,3%	9,4%
Structurele exploitatieruimte	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Deze kengetallen geven een overigens een niet zuiver beeld van de financiële situatie van de gemeenschappelijke regeling Avalex. Avalex is eigendom van de zes deelnemende gemeente, welke garant staan voor de schuldenlast Avalex. De relatie tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen zou eigenlijk als onderdeel van de deelnemende gemeenten moeten worden bepaald.

6.1.5. Risicobeheersing

Avalex heeft beheersmaatregelen getroffen om haar risico's te beheersen. Beheersmaatregelen zijn preventief, waarbij beoogd wordt de kans van voorkomen af te laten nemen, of repressief, waarbij beoogd wordt de gevolgen te reduceren. De belangrijkste preventieve maatregelen die Avalex heeft genomen zijn:

Het veranderen van de organisatiestructuur en vaststellen van het functiehuis. Op 1 januari 2016 is de nieuwe hoofdstructuur van Avalex ingegaan. De nieuwe organisatie is qua organisatie robuust en toekomstbestendig voor de ontwikkelingen door de invoer van 'het Nieuwe Inzamelen'.

Een flexibele arbeidsschil. Avalex maakt in de uitvoering van haar diensten gebruik van een grote flexibele arbeidsschil (circa 37%). Hiermee kan Avalex makkelijk inspringen op wijzigingen in de dienstverlening. Zoals aangegeven is druk op de personele (met name beleids-)capaciteit nog wel een aandachtspunt.

De doorontwikkeling van het ICT-landschap. Op 1 januari 2015 is het nieuwe ICT-landschap van Avalex live gegaan. Dit geeft Avalex betere sturingsinformatie en maakt de gegevens en processen beter te volgen. De in 2016 in gang gezette doorontwikkeling, gaat nog door om te komen tot een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering. Daarnaast is veel aandacht besteed aan de beveiliging van de systemen, zo heeft Avalex in 2016 onder andere de wettelijk vastgestelde security officer aangesteld.

Het mobiliteitscontract. Avalex heeft geen eigen wagenpark maar een leasecontract met Roteb. Hierdoor loopt Avalex zelf geen risico met de vloot en kan Avalex flexibel omgaan met de inzet van de wagens.

De bedrijfsverzekeringen. Avalex heeft in 2015 bedrijfsverzekeringen uitgebreid waardoor het financiële gevolgen bij calamiteiten, zoals brand, zijn gereduceerd.

6.2. Onderhoud kapitaalgoederen

In deze begroting zijn de meest recente inzichten verwerkt voor het onderhouden van kapitaalgoederen. In 2015 is het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) geactualiseerd. De nieuwe inzichten zijn vertaald naar een verwacht verloop van de voorziening groot onderhoud.

Voor het groot onderhoud van het containerpark is in december 2015 een Beheerplan aangeboden aan het Dagelijks Bestuur. Dit plan bevat alle nieuwe inzichten evenals de service level agreements ten aanzien van het containerpark. De financiële consequenties van het beheersplan zijn verwerkt in de begroting.

6.3. Financiering

De financieringskosten van Avalex zijn aangepast naar de meest recente inzichten. In 2016 is door Avalex een nieuwe lening afgesloten om aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Avalex heeft nu een lening van 19 miljoen euro bestaande uit een component van € 10 miljoen lineair tegen een rentepercentage van 0,64% en een looptijd van 10 jaar. Daarnaast is er een component van € 9 miljoen tegen een rente (credit) van -0,1% (voor 1 jaar + 1 dag). Dit alles levert een daling op in de financieringskosten van € 70.000 ten opzichte van de gewijzigde begroting 2017.

Avalex heeft vreemd vermogen verkregen via een tweetal bankinstellingen waarmee grotendeels haar vaste activa wordt gefinancierd. Avalex betreft geen lening via haar deelnemende gemeenten. Met circa 70 procent van de balanswaarde van Avalex als externe financiering is er sprake van een hoog saldo vreemd vermogen. Avalex beperkt haar risico's zoveel mogelijk door haar leningportefeuille en benodigde financieringen te bespreken in het daarvoor ingestelde treasuryberaad.

De reeds aangetrokken leningen zijn aangegaan om de uitvoering van de (publieke) taak van Avalex te kunnen waarborgen. De rente van de leningen wordt toegerekend aan directe- en indirecte kapitaalgoederen. De directe rente zit verweven in de overige directe kosten.

Rente

Direct toegerekende rente	€ 649.175
Indirect toegerekende rente	€ 267.461
Totale begrote rente	€ 916.636

Risicobeheer

Het risico voor de langlopende leningen ligt bij de zes gemeenten die eigenaar zijn van Avalex. Avalex gaat consciëntieus om met de ter beschikbaar gestelde middelen.

Avalex lost jaarlijks af op haar leningenpakket. Twee leningen waren aflossingsvrij gecontracteerd, de eerste is afgelopen in 2016 en mede hierdoor is er een nieuwe financiering aangetrokken zoals aangegeven in alinea 1 van deze paragraaf. De andere lening loopt af in 2019.

Geldverstrekker	Looptijd	Hoofdsom	Rente %	Stand 1 jan 2018	2018	Aflossingsvorm
BNG	2003 - 2033	2.500.000	5,00	1.333.333	66.553	lineair
BNG	2004 - 2024	3.500.000	4,72	1.225.000	52.887	lineair
BNG	2005 - 2025	1.400.000	3,73	560.000	20.766	lineair
Rabobank	2009 - 2019	4.000.000	3,91	800.000	23.353	lineair
Rabobank	2009 - 2019	4.000.000	4,52	4.000.000	180.800	aflossingsvrij
BNG	2011 - 2021	10.000.000	3,28	4.000.000	115.564	Lineair
BNG	2012 - 2032	7.000.000	3,13	5.250.000	160.333	Linear
BNG	2016 - 2026	10.000.000	0,64	9.000.000	57.442	Lineair
BNG	2016 - 2017	9.000.000	-0,10	-	-	aflossingsvrij
Nieuwe lening 2017	meerjarig	9.500.000	2,50	9.500.000	236.719	Lineair
Nieuwe lening 2018	meerjarig	2.700.000	2,50	-	2.219	Lineair
Totaal		63.600.000		35.668.333	916.636	

Tabel: financieringsarrangement

De rentes zijn geprognosticeerd, daar er in het najaar van 2017 een nieuwe lening moet worden afgesloten. De nieuwe lening 2017 zoals hierboven aangegeven, is gebaseerd op een liquiditeitsprognose waar de aflossing van de reeds aangegane lening ultimo 2016 een onderdeel van is. Het resterende bedrag vloeit voort uit overige geprognosticeerde liquide tekorten.

6.4. Bedrijfsvoering

6.4.1. Uitgangspunten organisatie

Avalex heeft vanaf 1 januari 2016 een nieuwe hoofdstructuur en daarmee nieuwe inrichting van de organisatie die de visie en missie van Avalex ondersteunt. Hiervoor zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Om uitvoeringsproblemen op de bestuurlijke agenda te voorkomen is de servicebeleving van gemeenten en inwoners cruciaal;
- Dit vraagt om een voorziening voor kwaliteitsbesturing om inzicht te hebben op de service van Avalex;
- Vernieuwing is een kwaliteit apart. Ontwikkelingen worden panklaar aangeleverd (overige bedrijfsonderdelen beschikken over processen, diensten, etc. die operationeel zijn);
- De uitvoering is volledig gericht op efficiënte inzet van mensen en middelen, inclusief de beschikbaarheid van alle technische middelen;
- Bedrijfsvoering is integraal ondersteunend aan de organisatie, waarbij strategische keuzes op personeelsgebied bij de directie liggen.

6.4.2. Organisatiestructuur

Governance

Door het Bestuur van Avalex is opdracht gegeven om de beste Governance structuur van en voor Avalex te onderzoeken op haalbaarheid.

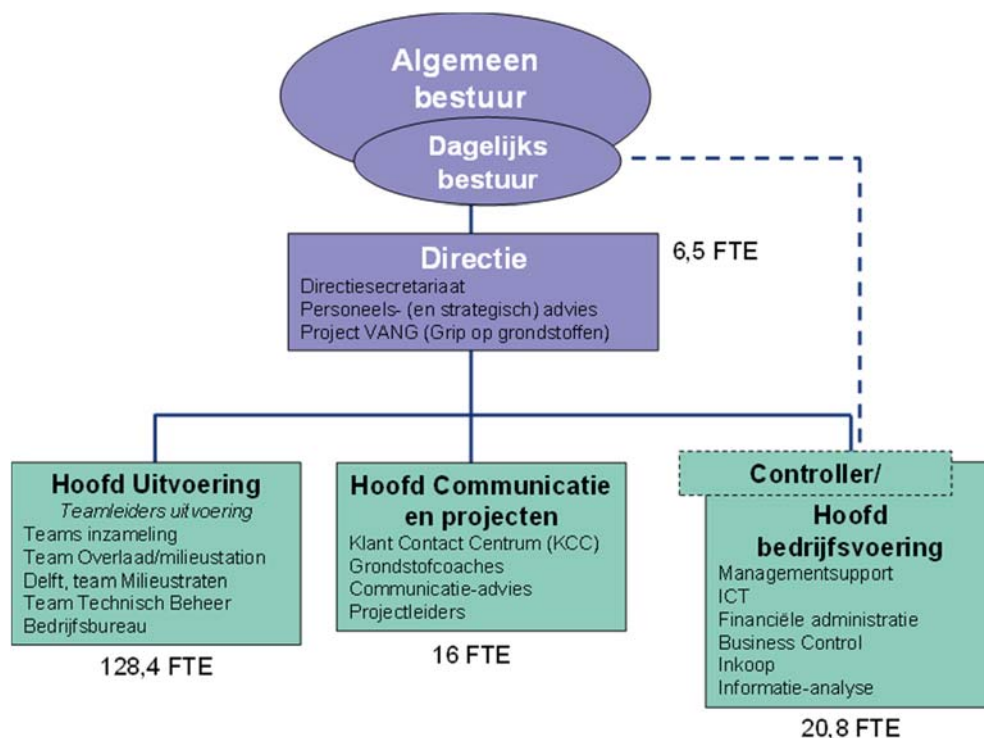
Hierbij zijn 4 onderdelen te onderscheiden:

1. Doorlichten Avalex
2. Bepalen gemeentelijke strategie inzake Governance Avalex
3. Onderzoek naar Governance Avalex en voorstel Bestuur Avalex
4. Besluitvorming deelnemende gemeenten

De uitkomst daarvan is mede bepalend voor de uitwerking en invulling van de definitieve organisatiestructuur van Avalex. En inclusief de bestendigheid van een kleiner MT.

Organogram

In de gewijzigde begroting 2017 heeft Avalex 180,7 fte's begroot. Hierin is de flexibele schil in de inzameling van 40% niet meegenomen. Voor 2018 staan er 171,7 fte's in de begroting. Een daling van 9,0 fte's. De verdeling over de afdelingen in 2018 is als volgt:



6.4.3. KAM

Werkzaamheden

De belangrijkste werkzaamheden van de KAM-coördinator bestaan uit het voorstellen en (laten) uitvoeren van: verbeteringen op basis van wettelijke veranderingen, risico-inventarisaties, verbetervoorstellen en klachten van belanghebbenden, voortschrijdend inzicht en hiaten in het systeem. Daarnaast is de KAM-coördinator verantwoordelijk voor de toetsing van de naleving van het systeem (in- en externe audits, werkplekinspecties, meting en monitoring van gegevens). De resultaten hiervan worden gerapporteerd aan de directie, vaak voorzien van aanbevelingen voor verbetering. Ook onderhoudt de KAM-coördinator de contacten met de belanghebbenden van het bedrijf op het gebied van KAM. In die hoedanigheid treedt de KAM-coördinator op als directievertegenwoordiger.

Kwaliteitssysteem

Het opzetten, beheersen en verbeteren van het KAM-kwaliteitssysteem is de hoofdtak van de KAM-coördinator. Dit KAM-kwaliteitssysteem borgt onder andere dat Avalex voldoet aan Arbo- en milieuwetgeving en de kwaliteits-, Arbo- en milieueisen en -wensen van de klanten van Avalex. Daarnaast borgt het KAM-kwaliteitssysteem ook dat Avalex in staat is effectief te reageren op calamiteiten en dat de bedrijfshulpverlening goed is georganiseerd.

Het basisprincipe van het KAM-kwaliteitssysteem is een systematiek waarbij activiteiten planmatig, volgens vastgesteld beleid, worden uitgevoerd. Vervolgens worden gecontroleerd of de activiteiten effectief zijn geweest en voldoende hebben bijgedragen aan de realisatie van het KAM-beleid. Als het nodig is worden verbeteractiviteiten doorgevoerd of wordt het beleid bijgesteld.

ISO

Het Avalex KAM-kwaliteitssysteem is gebaseerd op de ISO 9001-2008 norm. In 2018 zal Avalex de huidige versie van de norm transformeren naar de laatste versie van de norm (ISO 9001-2015).

Avalex is vanaf 2016 ISO gecertificeerd. In 2017 en 2018 zal met name de transformatie van de huidige norm naar de nieuwe norm centraal staan. Belangrijke veranderingen zijn:

- Meer uitgaan van risicomanagement, minder uitgaan van norm-eisen
- Stakeholdersmanagement

Gezond presteren in een veilige werkomgeving

Avalex zal ook in de komende jaren weer veel aandacht besteden aan een gezonde en veilige werkomgeving voor haar medewerkers. Het belangrijkste onderwerp hierin is: preventie. Preventie als doelstelling in onze Arbo dienstverlening, bedrijfsvoering en personeelsbeleid. Dit omvat ook voor 2018:

- Preventie taken opnemen als kpi's in contract Arbo zorgverlener.
- Bewegingsprogramma's aanbieden aan medewerkers
- Aandacht voor mentale fitheid medewerkers (relatie met kern waarden)
- Arbeidsbelasting uitvoerende medewerkers op basis van de laatste inzichten (nieuwe branche norm arbeidsbelasting)

Milieu beleid en vergunningen

Gezondheid is een centraal thema in het landelijke milieu beleid. Dit milieu beleid is vertaald in het activiteiten besluit van de overheid. Avalex beheert in dit kader een 5 tal milieuvergunningen. Belangrijke beheer taken vanuit deze vergunningen zijn: geur, geluid, bodembescherming, afvalscheiding en waterkwaliteit.

KAM heeft voor deze beheertaken de regie op de beheersbaarheid vanuit het wettelijk kader en zet adequate instrumenten in voor controle en onderhoud.

6.4.4. ICT

De komende jaren blijven investeringen in ICT nodig om efficiënter te werken, maar ook veiliger. In de investeringsparagraaf wordt hier nader op ingegaan.

6.5. Verbonden partijen

Avalex BV is een besloten vennootschap waarvan de aandelen voor 100% in handen zijn van de GR. Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt € 90.000, verdeeld over 90.000 gewone aandelen van elk € 1,- groot. De onderneming is gestart op 16 april 2010. De bedrijfsactiviteiten zijn statutair beschreven als het "inzamelen, bewerken en verwerken van bedrijfsafval en het verrichten van holdingactiviteiten". De onderneming is opgericht met als doel om de activiteiten van Avalex op het gebied van bedrijfsafval in onder te brengen, om zodoende meer juridische scheiding aan te brengen tussen de 'publiekrechtelijke' taak van de inzameling van huishoudelijk afval en de meer 'commerciële' taak van inzameling van afval uit bedrijven.

Vanwege het afstoten van Bedrijfsafval per december 2015 zou de Besloten Vennootschap worden geliquideerd. Dit heeft echter geen doorgang gekregen onder andere omdat de BV in een nieuwe governance-structuur mogelijk nog wenselijk zou kunnen zijn.

Avalex en Bedrijfsafval (c.q. Remondis) zijn in 2017 volledig ontvlochten met het verlaten van de huisvesting in Delft door Remondis per 1 april 2017. De laatste 'staart' betreft nog het legen van ondergrondse containers door Avalex en de afwikkeling van container-eigendomsrechten.

Bijlage I Bestuur Avalex

Gemeenschappelijke regeling

Het Regionaal Reinigingsbedrijf Avalex is in het jaar 2001 voortgekomen uit de reinigingsdiensten van de gemeenten Rijswijk, Leidschendam en Voorburg (tegenwoordig Leidschendam-Voorburg). De Gemeenschappelijke Regeling is opgericht op grond van de raadsbesluiten van de gemeenten Leidschendam, d.d. 10 januari 2000, Rijswijk, d.d. 21 december 1999 en Voorburg, d.d. 23 december 1999. Provinciale goedkeuring is verleend op 20 maart 2000. De thans vigerende GR is door het Dagelijks Bestuur vastgesteld op 14 september 2009. Het bedrijf heeft de rechtsvorm van een Gemeenschappelijke Regeling op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. De deelnemers zijn sinds 1 januari 2010 de volgende gemeenten:

- Delft
- Leidschendam-Voorburg
- Midden Delfland
- Pijnacker-Nootdorp
- Rijswijk
- Wassenaar

Algemeen Bestuur

Het AB stelt de kaders voor het DB vast en controleert het DB. De leden van het AB worden gekozen door de gemeenteraden. Op 1 april 2017 bestaat het AB uit volgende leden:

- Namens de gemeente Wassenaar:
Dhr. L. Maat (wethouder), Dhr. F.F. Blommers (wethouder)
- Namens de gemeente Delft:
Dhr. S. Brandligt(wethouder), Dhr. L.B. Harpe (wethouder)
- Namens de gemeente Leidschendam-Voorburg:
Dhr. P.F. Rozenberg (wethouder), dhr. F.J. Kist (wethouder)
- Namens de gemeente Midden Delfland:
Mevr. A. Schouten - van Doorn (gemeenteraadslid), dhr. H.H.V. Horlings, penningmeester (wethouder)
- Namens de gemeenten Pijnacker-Nootdorp:
Dhr. F.J.M. van Kuppeveld (gemeenteraadslid), dhr. P.M. Melzer (wethouder)
- Namens de gemeente Rijswijk:
Dhr. R.A.J. van der Meij (wethouder), mevr. N. Dierdorp, secretaris (wethouder)

Dagelijks Bestuur

Het DB bestuurt de onderneming en de directeur draagt zorg voor de uitvoering hiervan. Op 1 april 2017 bestaat het DB uit:

- Dhr. S. Brandligt, voorzitter (wethouder Delft)
- Dhr. P.M. Melzer (wethouder Pijnacker-Nootdorp)
- Dhr. F.J. Kist (wethouder Leidschendam-Voorburg)
- Mevr. N. Dierdorp, secretaris (wethouder Rijswijk)
- Dhr. H.H.V. Horlings, penningmeester (wethouder Midden Delfland)
- Dhr. L. Maat (wethouder Wassenaar)

Bijlage II Meerjarenraming

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Realisatie	Gewijzigde begroting	Ontwerpbegroting	Meerjarenraming	Meerjarenraming	Meerjarenraming
Bijdrage gemeente	30.912	32.746	33.073	32.737	32.625	32.811
Opbrengst grondstoffen	2.145	2.443	2.765	3.052	3.340	3.412
Overige opbrengsten	5.574	530	749	776	802	811
Totaal opbrengsten	38.631	35.719	36.587	36.564	36.767	37.033
Inzameling & overslag	11.342	10.862	10.829	10.472	10.568	10.661
Verwerkingskosten	11.223	8.806	9.136	9.147	9.167	9.212
Beheer & onderhoud kapitaalgoederen	4.293	5.202	5.073	5.254	5.447	5.563
Overige directe kosten	1.307	1.131	1.248	1.200	1.211	1.206
Totaal directe kosten	28.165	26.001	26.287	26.073	26.393	26.642
Personeelskosten	5.648	5.767	5.058	5.106	5.155	5.205
Algemene bedrijfskosten	2.866	3.474	3.323	3.398	3.393	3.388
Financiële lasten	221	300	275	241	298	290
Totaal overhead kosten	8.735	9.541	8.655	8.745	8.846	8.883
Projectkosten VANG	619	1.243	1.111	1.048	1.025	1.002
Taakstelling		-1.500				
Totale kosten	37.520	35.286	36.054	35.866	36.264	36.527
Incidentele baten			80			
Incidentele lasten	752	433	613	699	502	506
Resultaat voor belastingen	360					
VPB						
Resultaat na belastingen	360					

Bijlage III Inverdienmodel

Ontwikkeling Bijdrage gemeente	2017 Gewijzigde begroting	2018 Ontwerp- begroting	2019 Meerjaren- raming	2020 Meerjaren- raming	2021 Meerjaren- raming
Gemeentelijke bijdrage Avalex begroting	€ 32.746.202	€ 33.073.458	€ 32.736.511	€ 32.624.878	€ 32.810.526
PMD opbrengsten bij gemeenten	€ 1.989.852	€ 2.235.740	€ 2.621.783	€ 3.165.378	€ 3.301.277
Totale kosten gemeenten	€ 30.756.350	€ 30.837.718	€ 30.114.728	€ 29.459.500	€ 29.509.249

Bijlage IV Basisgegevens gemeenten

Basisgegevens 2018	Delft	Leidschendam-Voorburg	Rijswijk	Pijnacker-Nootdorp	Wassenaar	Midden-Delfland	AV grensover- schrijdend	AV overlaad	AV brengstation	Totaal
Aantal manuren	49.849	38.284	23.500	23.218	16.572	14.482	5.564	15.424	31.932	218.825
Aantal tractieuren	24.525	18.396	14.420	11.362	6.598	7.150	5.564			88.015
Aantal kg restafval HaH	18.537.142	15.549.995	10.576.869	9.771.815	6.023.033	2.966.720				63.425.574
Aantal kg PMD	1.015.005	851.748	616.844	668.408	336.187	263.049				3.751.241
Aantal ondergrondse containers	777	562	908	591	70	77				2.985
Aantal minicontainers	47.080	31.915	14.966	22.859	19.664	16.153				152.637

Algemene verschillen ten opzichte van 2017:

In 2017 is vanaf 1 juli gerekend met de effecten van de voordelen van Grip op Grondstoffen; in 2018 is dit meegenomen voor het gehele jaar.

Verschillen in tonnages restafval (lager) worden grotendeels verklaard door hogere inzameling PMD en de overige hergebruikstromen (m.n. oud-papier & karton OPK en GFT).

Belangrijkste verschillen per gemeente, ten opzichte van 2017:

- Delft: minder OPK-routes huis aan huis (HaH) en meer routes verzamel (vz-)containers OPK en PMD;
- Leidschendam-Voorburg: wijziging frequentie restafval en GFT HaH, meer routes OG-containers en routes buitengebied restafval en PMD;
- Rijswijk: wijziging frequentie OPK HaH en meer routes ondergrondse (OG-)containers;
- Pijnacker-Nootdorp: inzameling OPK gestart;
- Wassenaar: wijziging frequentie restafval en GFT HaH, uitbreiding OPK-inzameling en meer routes OG-containers;
- Midden-Delfland: er wordt meer/beter routes buitengebied restafval gereden en er is gestart met inzameling PMD (papier in 2018 inzameling van de verenigingen in Maasland; in 2017 was dit Irado. Betreft extra inzameling op vrijdagavond met vrijwilligers van de vereniging).

Basisgegevens 2017	Delft	Leidschendam-Voorburg	Rijswijk	Pijnacker-Nootdorp	Wassenaar	Midden-Delfland	AV grensover- schrijdend	AV overlaad	AV brengstation	Totaal
Aantal manuren	53.222	42.576	23.648	20.826	17.472	12.266	5.564	12.029	28.568	216.171
Aantal tractieuren	25.701	20.536	14.256	10.842	6.898	6.182	5.564			89.979
Aantal kg restafval HaH	20.246.349	17.114.754	11.307.334	10.937.052	6.462.740	3.366.552				69.434.781
Aantal kg PMD	755.776	724.628	546.181	576.662	304.344	240.908				3.148.500
Aantal ondergrondse containers	778	562	920	591	69	80				3.000
Aantal minicontainers	46.819	31.664	14.714	22.577	19.659	15.947				151.380

Bijlage V Deeltarieven 2018

Manuur		Plaats in de begroting
personeelskosten	€ 31,81	Inzameling & overslag
overige directe kosten	€ 5,70	Overige directe kosten
Tarief manuur	€ 37,51	

Tractie-uur		Plaats in de begroting
kosten tractie per uur	€ 43,96	Inzameling & overslag
Tarief Tractie-uur		

Verwerking Restafval		Plaats in de begroting
kosten verwerking per ton inclusief verbrandingsbelasting	€ 84,47	Verwerkingskosten
kosten overslag per ton	€ 8,53	Inzameling & overslag
Tarief verwerking restafval per ton	€ 93,00	

Verwerking PMD		Plaats in de begroting
kosten verwerking per ton	€ 258,00	Verwerkingskosten
kosten overslag per ton	€ 8,53	Inzameling & overslag
Tarief verwerking PMD per ton	€ 266,53	

Ondergrondse container		Plaats in de begroting
kosten beheer, onderhoud en financiering	€ 1.538,68	Beheer & Onderhoud kapitaalgoederen
kosten plaatsing	€ 75,22	Personeelskosten
Tarief Ondergrondse container	€ 1.613,89	

Minicontainer		Plaats in de begroting
kosten beheer, onderhoud en financiering	€ 3,15	Beheer & Onderhoud kapitaalgoederen
kosten plaatsing	€ 0,93	Personeelskosten
Tarief Minicontainer	€ 4,08	

Bijlage VI Bijdrage per gemeente

(Bruto) bijdrage per gemeente	Delft	Leidschendam-V	Rijswijk	Pijnacker-N	Wassenaar	Midden-Delfland	Totaal
Manuren x tarief	€ 1.869.772	€ 1.435.998	€ 881.463	€ 870.886	€ 621.601	€ 543.207	€ 6.222.926
Tractieuren x tarief	€ 1.078.215	€ 808.777	€ 633.973	€ 499.528	€ 290.080	€ 314.348	€ 3.624.921
Kg restafval x tarief	€ 1.723.954	€ 1.446.150	€ 983.649	€ 908.779	€ 560.142	€ 275.905	€ 5.898.578
Kg PMD x tarief	€ 270.529	€ 227.016	€ 164.408	€ 178.151	€ 89.604	€ 70.110	€ 999.818
Aantal OGC x tarief	€ 1.253.996	€ 907.009	€ 1.465.416	€ 953.812	€ 112.973	€ 124.270	€ 4.817.475
Aantal mini's x tarief	€ 192.020	€ 130.168	€ 61.040	€ 93.232	€ 80.201	€ 65.881	€ 622.543
Direct toerekenbare kosten	€ 6.388.486	€ 4.955.117	€ 4.189.948	€ 3.504.387	€ 1.754.600	€ 1.393.721	€ 22.186.260
Verdeling indirecte kosten	€ 3.919.121	€ 2.441.862	€ 1.760.569	€ 1.416.550	€ 809.457	€ 539.638	€ 10.887.198
Totaal bijdrage 2018 aan Avaalex	€ 10.307.607	€ 7.396.979	€ 5.950.518	€ 4.920.937	€ 2.564.057	€ 1.933.360	€ 33.073.458
PMD opbrengsten gemeente	€ 604.943	€ 507.642	€ 367.639	€ 398.371	€ 200.368	€ 156.777	€ 2.235.740
Netto bijdrage gemeenten	€ 9.702.664	€ 6.889.337	€ 5.582.878	€ 4.522.566	€ 2.363.690	€ 1.776.583	€ 30.837.718

(Bruto) bijdrage per gemeente	Delft	Leidschendam-V	Rijswijk	Pijnacker-N	Wassenaar	Midden-Delfland	Totaal
Separaat zijn kosten (zie bijlage VIII):							
T Goed		€ 91.648					
Zoutloods			€ 50.558				
Hotspots (Werkse)	€ 69.347						
Doorbelasting kosten ontmanteling		€ 80.000					
BOR		€ 80.000					

Met Wassenaar wordt nog gekeken naar de mogelijke inzet van Avaalex bij extra inzameling GFT.

Bijlage VII Investeringsbegroting meerjarig

Investeringen	2017 Gewijzigde begroting	2017 Prognose	2018 Ontwerp begroting	2019 Meerjarenraming	2020 Meerjarenraming	2021 Meerjarenraming
Afzetcontainers	35	35	20	20	20	20
Bootcontainers	330	330	330			
Perscontainer			240	30	30	30
Rolcontainer > 360L	300	50	30	30	30	30
Bovengronds verzamel container	25	25	45	50	50	50
Gebouwen	343	43	775	110	110	110
ICT	393	373	263	190	190	190
Machines en installaties	378	173	185	100	100	100
Inrichting en inventaris	30	30		20	20	20
Minicontainer	896	896	535	225	225	225
Mobiliteit	350	350	320	200	200	200
Ondergrondse container	3.520	3.520	2.895	2.895	2.895	2.895
Totaal	6.599	5.824	5.638	3.870	3.870	3.870

Bijlage VIII invulling taakstelling 2018

Invulling taakstelling			
1 Datakosten ondergrondse containers			
	<i>Datakosten</i>	€ -176.000	
	<i>Onderhoudskosten</i>	€ -28.000	
	<i>Afschrijvingen</i>	€ -17.000	
	<i>Inhuur</i>	€ -105.000	
Totaal datakosten ondergrondse containers			€ -326.000
2 doorbelasten kosten			
	<i>T goed</i>	€ -92.000	
	<i>Zoutloods</i>	€ -51.000	
	<i>Hotspots</i>	€ -69.000	
Totaal doorbelaste kosten			€ -212.000
3 Kadegeld			
	<i>Kadegeld</i>	€ -83.500	
Totaal Kadegeld			€ -83.500
4 personeelskosten			
	<i>personeelskosten</i>	€ -500.000	
Totaal personeelskosten			€ -500.000
5 reguliere bedrijfsvoering			
	<i>Optimaal inzamelen</i>	€ -263.000	
	<i>Overige afschrijvingen</i>	€ -25.000	
	<i>Reguliere bedrijfsvoering</i>	€ -90.500	
Totaal reguliere bedrijfsvoering			€ -378.500
Totaal invulling taakstelling			€ -1.500.000

Toelichting invulling taakstelling

In het DB van 5 april 2017 is gesproken over de mogelijke opties voor het behalen van de taakstelling. Hierbij is afgesproken onderstaande ombuigingsopties eerst vooral te zien als denk-/of zoekrichtingen, welke (of eventueel andere) gaande het jaar verder bekeken worden.

1 Toelichtingen verminderen datakosten ICT op ondergrondse containers

Gecalculeerd is dat in de toekomst niet meer geïnvesteerd wordt in aanschaffen van elektronica bij de ondergrondse containers en het stopzetten van het dataverkeer van de huidige ondergrondse containers met elektronica. Hierbij gaat het om het toegangscontrole systeem met de Avalerpas. Voor de moderniseringsslag van de containers met toegangscontrole is gekozen vanwege nadrukkelijk voordelen:

- Illegale (bedrijfs)stromen worden tegengegaan;
- Storingen in de container worden automatisch doorgegeven waardoor betere service kan worden verleend;
- Rond de jaarwisseling kunnen containers eenvoudig op afstand worden afgesloten zodat brandstichting kan worden voorkomen;
- De inwoners zijn inmiddels gewend aan de toegangscontrole en waarderen deze over het algemeen.

Resultaat

De opbrengsten zitten in:

- Het vermijden van bestaande datakosten € 176.000 op beheer & onderhoud containers
- Het vermijden van onderhoudskosten € 28.000 op beheer & onderhoud containers
- Geen nieuwe investeringen in ondergrondse containers (deze wordt pas in 2019 terug gezien in de afschrijvingslasten)
- Er vallen kosten weg voor een projectmedewerker ad € 80.000 en € 25.000 inhuur voor het aanmaken van pasjes (€ 105.000 op personeelskosten)

Totaal jaarlijkse besparingspotentieel op kosten: € 308.000

Risico's:

- Mogelijke besparingen op personeel blijken niet haalbaar of er zijn kosten aan ontslag verbonden (voorziening WW etc.)
- Als in de toekomst data benodigd is, zullen er inhaalinvesteringen moeten volgen en is de besparing niet realiseerbaar (dan ook weer jaarlijkse datakosten en onderhoud etc.)

2 Toelichting doorbelasten kosten aan gemeenten

Het Goed; er is een contract met Het Goed afgesloten, zodat inwoners daar grofvuil / huishoudelijke apparaten kunnen brengen en Avaler daardoor minder grofvuilroutes hoeft te rijden in de directe regio van Het Goed. Avaler krijgt geen vergoeding voor de aangeleverde apparaten, maar betaalt Het Goed wel een bedrag om de regeling mogelijk te maken. Berekend is het contract met Het Goed op te zeggen.

De zoutloods; de gemeente Rijswijk is de enige die nog gebruik maakt van de zoutloods. Echter de kosten ervan blijven in de exploitatiekosten van Avaler zitten. Er volgt geen facturatie van de gemaakte kosten. De kosten voor de zoutloods bestaan uit kosten voortvloeiend uit het meerjarenonderhoudsplan (MJOP), huisvestingskosten en afschrijving/rente.

Hotspots = in Delft wordt door een bedrijf hotspots gereden (illegaal gedumpt of verkeerd geplaatst grofvuil ophalen) alvorens Avaler vervolgens alle containers kan ledigen. Dit is een gemeentelijke taak en valt onder de "handhaving" van de gemeente.

Resultaat

Avaler gaat deze kosten (€ 212.000) vanaf 2017 (separaat) in rekening brengen bij de betreffende gemeenten, als overige opbrengsten als volgt in de ontwerpbegroting verwerkt;

T Goed	€ 91.648
Zoutloods	€ 50.558
Hotspots (Werkse)	€ 69.347

Risico's

- Bij afweging of de bedragen die aan t Goed en aan Werkze worden betaald geschrapt moeten worden moet een berekening gemaakt worden wat er aan extra routes moet worden ingericht om de zaken zelf op te

pakken. Hiervoor is op dit moment nog geen berekening gemaakt omdat een aantal factoren moeten worden aangeleverd c.q. berekend.

- Zowel t Goed als Werkse hebben medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Dit houdt dus in dat de kosten wel een maatschappelijk karakter hebben.

3 Toelichting invulling taakstelling kadegeld Delft

De gemeente Delft heeft besloten per kalenderjaar 2017 kadegeld in rekening te brengen. Het MT ziet echter mogelijkheden om het in rekening brengen van kadegeld aan Avalex vanuit de gemeente Delft aan te vechten omdat de aanslag in strijd is met de kadegeld verordening van de gemeente zelf:

- De kade is van Avalex zelf (wij hebben hem aangelegd, betaald en onderhouden);
- De kade is geen openbare losplaats;
- Op basis van deze argumenten is reeds een bezwaarschrift aan gemeente Delft verzonden.

Resultaat

De maximale opbrengst is het terugdraaien van de factuur (welke reeds ontvangen is voor 2017) van € 83.500. Dit is een jaarlijks terugkerende factuur met een maximale structurele besparing van jaarlijks € 83.500. Deze is verwerkt in de algemene bedrijfskosten van de ontwerpbegroting 2018.

Risico's

De tijdinvestering loopt uit op niets, als bezwaar wordt afgewezen.

4 Toelichting invulling taakstelling Personeelskosten

Om tot structurele bezuinigingen te komen is er ook gekeken naar het personeelsbestand.

In verband met een efficiëntere bedrijfsvoering is het mogelijk om op een aantal formatieplaatsen een bezuiniging te realiseren. Dit betreft onder andere de functie van, hoofd beleid, innovatie en projecten, strategisch adviseur, management assistente, medewerker P&O, magazijnmeester en informatiebeheerder.

Dit zou met ingang van 2018 structureel zijn.

Resultaat

De minder kosten zijn, gerekend met het begrote bedrag voor 2017, € 500.000 in de personeelskosten, deze zijn verwerkt in de ontwerpbegroting 2018.

Risico's:

Avalex heeft (relatief) een zeer bescheiden aantal functies in de hogere schalen. Het zijn vooral deze functies die voor denkkraft, oplossend vermogen en (zeer) noodzakelijk innovaties zorgen. De bovenstaande opsomming treft met name deze functies: hoofd beleid, strategisch adviseur, medewerker P&O en informatiebeheerder. Het onverkort doorvoeren van deze bezuiniging zal naar verwachting van het MT het vermogen van Avalex om in te spelen op ontwikkelingen en daarmee het up to date brengen en houden van de service aan inwoners aantasten en daarmee het voortbestaan van Avalex op termijn bedreigen. Mochten er in de toekomst veranderingen komen bij Avalex, dan zou mogelijk één of meerdere van deze formatieplaatsen wel weer ingevuld moeten worden.

5 Toelichting invulling taakstelling Overige besparingen uit reguliere bedrijfsvoering

Vanuit de reguliere bedrijfsvoering zijn al diverse initiatieven genomen om structurele besparingen door te voeren. Hierbij valt te denken aan het project optimaal inzamelen (zie paragraaf 2.6) met een mogelijke besparing van € 263.000 op de kosten voor Inzameling & Overslag. Daarnaast worden er door efficiënter te werken diverse kleine besparingen doorgevoerd op de algemene bedrijfskosten van € 90.500. Tenslotte zijn waar mogelijk investeringen getemporeerd waardoor vanaf 2018 € 25.000 op de afschrijvingslasten wordt bespaard.