



---

## **Nota risicomanagement & weerstandsvormogen**

*Het vergroten van risicobewustzijn*

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding .....	4
1.1. Vertrekpunt.....	4
1.2. Risico's gemeenschappelijke regeling .....	4
2. Begrippen risicomanagement.....	6
2.1. Risicomanagement proces.....	6
2.2. Kernbegrippen risicomanagement .....	7
3. Risicomanagement.....	8
3.1. Strategie en doelstellingen.....	8
3.2. Wet- en regelgeving .....	9
3.3. Risicoanalyse .....	9
3.3.1. identificatie van risico's .....	10
3.3.2. analyse en beoordeling van risico's.....	10
3.3.3. Beheersen en bewaken van maatregelen .....	11
3.3.4. Evaluatie en rapportage.....	12
3.4. Functieverdeling .....	13
4. Weerstandscapaciteit .....	14
4.1. Functie van weerstandscapaciteit.....	14
4.2. Soorten weerstandscapaciteit .....	14
4.3. De componenten van de weerstandscapaciteit .....	15
5. Weerstandsvermogen.....	16
5.1 Inleiding.....	17
5.2 Risicoprofiel.....	17
5.3 Beoordeling weerstandsvermogen .....	17
Bijlage 1: Begrippen weerstandscapaciteit.....	18

## Samenvatting

Deze nota stoelt op regelgeving zoals vastgelegd in de financiële paragraaf van de organisatieverordening en daarvan afgeleid de Controleverordening en het controlestatuut. Hierin is het wettelijk verplichte formele (externe) controlestelsel zoals dat door de accountant wordt uitgevoerd, vastgelegd. Een van de aspecten waarvoor de accountant een goedkeurende verklaring moet afgeven, is de controle inzake rechtmatigheid. Deze controle wordt voor het grootste gedeelte door de organisatie zelf uitgevoerd. De accountant beoordeelt hierbij aan de hand van steekproeven, hoe deze controles door de organisatie zijn uitgevoerd. Uit deze regelgeving vloeit nog een specifieke controle voort ten aanzien van risicomanagement en weerstandsvermogen. Vanuit dit taakveld gaat deze nota specifiek in op de centrale vraag: "op welke wijze wil en moet (wettelijk gezien) Regio Twente omgaan met risico's en de beheersing c.q. bestrijding daarvan?"

Om op een verantwoorde wijze om te gaan met risico's, is het beleid gericht op:

- niet zozeer de eliminatie van alle risico's, maar veeleer om deze inzichtelijk te krijgen en beheersbaar te houden; en
- de focus is bovendien gericht op majeure risico's en de beweging die daarbinnen plaats vinden.

Regio Twente stelt zich de komende jaren op het gebied van risicobeheersing een vijftal doelstellingen:

1. voldoen aan wet- en regelgeving;
2. inzicht verkrijgen in de risico's;
3. vergroten van risicobewustzijn in de organisatie;
4. beheersing van de risico's en rapportage daarover; en
5. behouden van een gezonde financiële positie in relatie tot het weerstandsvermogen.

Op basis hiervan onderscheiden wij in het proces van risicomanagement de volgende stappen:

- Identificatie van risico's

Van ieder programma, product, project wordt de gevoeligheid voor risico's bepaald, onafhankelijk van de getroffen beheersingsmaatregelen. Vooral nog zal Regio Twente zich richten op de risico's per programma, proces, project en product.

- Analyse en beoordeling van risico's

In deze tweede fase worden de risico's geanalyseerd en beoordeeld. Voor de beoordeling van de **kansen en gevolgen** worden vijf klassen gehanteerd.

### Kwantificering van de kans op een risico

Klasse	Kans	Kans
1	Gering	10%
2	Aanwezig	30%
3	50-50	50%
4	Serius	70%
5	Nagenoeg onontkoombaar	90%

### Kwantificering van het financiële gevolg van een risico

Klasse	Geldgevolg
1	$X < € 100.000$
2	$X = \text{of} > € 100.000$ en $X < € 200.000$
3	$X = \text{of} > € 200.000$ en $X < € 500.000$
4	$X = \text{of} > € 500.000$ en $X < € 1.000.000$
5	$X = \text{of} > € 1.000.000$

- Beheersen en bewaken van risico's (tijdig nemen van maatregelen)

Met behulp van deze tabellen worden, voor zover mogelijk, de geanalyseerde risico's financieel gekwantificeerd. Met behulp van deze kwantificering wordt periodiek een relatie gelegd met het beschikbare weerstandsvermogen, dat in geval van calamiteiten ter afdekking van de risico's dient. Daarnaast worden voor de volledigheid ook niet-financiële risico's in beeld gebracht.

De beheersmaatregelen zijn gericht op het onderkennen en beheersbaar maken van een risico. De risico-inventarisatie vormt hiervoor de basis. De meest voor de hand liggende methode hiervoor is het invoeren van beheersmaatregelen om het risico te beperken. Echter, risico's behoeven niet altijd beperkt te worden!

Er zijn vier strategieën om met een risico om te gaan, t.w.: vermijden, beheersen, overdragen en accepteren. Ten aanzien van de geïdentificeerde risico's wordt bepaald welke strategie gekozen wordt.

Het is daarbij van belang om het fenomeen risicomanagement binnen de organisatie te verankeren in de planning & controlcyclus.

1. De verplichte paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening heeft de voorgaande beschreven paragrafen als ijkpunt;
2. Gewijzigde en nieuwe risico's worden opgenomen in de Marap/Berap rapportage;
3. In DB- en regiораadsvoorstellen wordt, voor zover dat van toepassing en relevant is, melding gemaakt van het ontstaan van een (financieel) risico en hoe deze mogelijk kan worden beperkt.

#### *Weerstandsvermogen en - capaciteit*

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin een decentrale overheid, i.c. de regiораad in staat is, middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat hierdoor de continuïteit van de organisatie in gevaar komt. Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de onderkende gekwantificeerde risico's. De weerstandscapaciteit omvat alle potentiële middelen die kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen.

De toegepaste methode om het weerstandsvermogen te meten is het bepalen van de verhouding tussen het risicoprofiel (kwantificering van de risico's) en de weerstandscapaciteit (de bronnen waaruit tegenvallers kunnen worden bekostigd).

Vervolgens wordt bepaald in hoeverre de benodigde weerstandscapaciteit op basis van de risico-inventarisatie binnen de organisatie opgevangen kan worden. Hiervoor moet de beschikbare weerstandscapaciteit worden berekend.

De beoordeling in hoeverre het verstandig is de weerstandscapaciteit te vergroten vanuit de financiële middelen hangt sterk af van de indicatiewaarde, de mogelijkheden om bij te sturen en de fase in het groeiproces van het invoeren van risicomanagement.

#### *Conclusie*

Daarom wordt het voorliggende beleid geïntegreerd binnen de organisatie. Hierbij wordt een vier stappenplan gehanteerd:

Ten behoeve van de implementatie van risicomanagement zal Regio Twente de volgende vier stappen in onderstaande volgorde uitwerken:

- *Stap 1 (reeds gestart)*  
Het uitwerken van het risicomanagement beleid en strategie;
- *Stap 2 (najaar 2010; reeds gebeurd)*  
Het inventariseren van risico's.
- *Stap 3 (via PC-cyclus 2011 + bedrijfsvoering gesprekken)*  
Het sturen en integreren van het risicomanagementbeleid binnen de organisatie.
- *Stap 4 (via PC-cyclus 2011)*  
Het realiseren van samenhang in het risicobeheersinginstrumentarium door het aan elkaar knopen en het stroomlijnen van reeds bestaande instrumenten en dit af te stemmen op de aan te houden weerstandsvermogen en capaciteit.

Dit plan voorziet in een groeiproces van meerdere jaren. In deze nota is daarom bewust beleidsruimte gecreëerd om bij de implementatie ook eigen accenten aan te brengen.

## 1. Inleiding

Bij de uitvoering van activiteiten ontstaan risico's, dit is inherent aan bedrijfsvoering. Daarom is het belangrijk om een beleidskader te ontwikkelen waarmee risico's tijdig kunnen worden onderkend, inzichtelijk, beoordeeld en beheersbaar worden gemaakt.

Daarbij is het maatschappelijk niet aanvaardbaar om onverwachts grote tegenvallers te creëren en onverantwoorde risico's te lopen. Daarom moet nog meer dan tot nu toe worden geanticipeerd, vooruitgelopen, prognoses en inschattingen gemaakt worden en verwachtingen en scenario's worden opgesteld. Hiermee komen uiteraard niet alle onzekerheden in beeld en worden ook niet alle risico's vermeden, maar worden deze wel vroegtijdig inzichtelijk en beheersbaar gemaakt.

Iedere opdracht, iedere taak is omgeven met risico's. Managers en medewerkers behoren daarom voldoende toegerust te zijn om goed op risico's te kunnen sturen.

Dit beleidskader is als volgt opgebouwd:

- hoofdstuk 2 beschrijft de verschillende begrippen rond risicomangement;
- hoofdstuk 3 gaat in op strategie, kaders en de risicoanalyse;
- hoofdstuk 4 geeft een nadere toelichting op de weerstandscapaciteit;
- hoofdstuk 5 zet het beleidskader omtrent het weerstandsvermogen uiteen;
- hoofdstuk 6 beschrijft de vervolgstappen.

---

### 1.1. Vertrekpunt

---

Het omgaan met risico's is niet iets geheel nieuws. Onderstaande activiteiten worden reeds uitgevoerd:

1. In de programmabegroting en de programmarekening wordt in de financiële paragrafen specifiek aandacht besteed aan de risico's welke voortkomen uit het samenwerken met verbonden partijen en de inventarisatie binnen de afzonderlijke domeinen;
2. Via de Marap's en Berap's wordt periodiek (ad hoc) gerapporteerd over de actuele risico's en de getroffen beheersingsmaatregelen;
3. In situationele gevallen worden rapportages opgesteld over risicoprofielen.

Op het gebied van beheersing van risico's zijn binnen het huidige planning & control-instrumentarium al veel instrumenten ingericht, zoals AO/IC-plannen, procesbeschrijvingen, controles en onderzoeken in allerlei vorm, rapportages en verantwoordingen.

Daar ligt echter geen regiobrede analyse of focus aan ten grondslag. Het risico blijft daardoor bestaan dat er witte vlekken zijn of dat er dubbele controles worden uitgevoerd of dat controles gezien de materialiteit niet nodig zijn. Dit is één van de redenen om een risicobeleidskader in te richten en een beheerssysteem te ontwikkelen.

---

### 1.2. Risico's gemeenschappelijke regeling

---

Het feit dat Regio Twente een gemeenschappelijke regeling is op basis van de WGR+, heeft een ander rechtsgevolg dan dat van bijvoorbeeld de deelnemende gemeenten.

De deelnemende gemeenten zijn op grond van de gemeenschappelijke regeling gezamenlijk aansprakelijk voor de financiële resultaten van het samenwerkingsorgaan, inclusief de risico's en financiële tegenvallers, omdat de uitgaven ter zake van samenwerkingsverbanden een verplichte uitgaaf in de jaarrekening vormen. In theorie zou Regio Twente zich dus niet druk hoeven te maken over de risico's die uit de bedrijfsvoering voortvloeien, omdat de gevolgen daarvan immers op voorhand zijn afgedekt. De gemeenten daarentegen zouden hun aandeel in onze risico's binnen hun weerstandsvermogen op moeten vangen. Omdat dit voor de gemeenten een onbeheersbaar risico oplevert en bovendien een onevenredig zwaar beslag op hun weerstandsvermogen zou leggen,

hebben wij er voor gekozen om voor Regio Twente een eigen beleidskader voor risicobeheersing in te richten, analoog aan de richtlijnen die daartoe voor de gemeenten gelden.

Onze mogelijkheden hiertoe kennen echter hun beperkingen. Regio Twente is grotendeels afhankelijk van de bijdragen van de deelnemende gemeenten. Verder zijn enkele vermogensbestanddelen (de algemene reserve en de egalisereserves van de domeinen), die tot het weerstandsvermogen behoren, gelimiteerd in omvang door een besluit van de regiораad (algemene reserve is € 1,13 per inwoner = totaal € 0,7 miljoen). Doordat Regio Twente daarbij ook geen eigen belastinggebied kent zijn de mogelijkheden om onvoorziene tegenvallers op te vangen dan ook zeer beperkt.

Bij het ontbreken van voldoende eigen vermogensbestanddelen fungeren de deelnemende gemeenten uiteindelijk als financiële buffer. De weerstandscapaciteit kan hierdoor een beperkte omvang hebben.

De gemeenten worden minimaal tweemaal per jaar via de Berap geïnformeerd over eventuele risico's en moeten op basis van deze informatie in staat worden geacht om voldoende voorzieningen in de eigen middelen te treffen. Risico's van Regio Twente kunnen zo betrokken worden bij het geheel van door de gemeenten te lopen risico's.

Regio Twente wil hiertoe een transparant beleid voeren omtrent risicomanagement, het blijft echter de verantwoordelijkheid van elke deelnemende gemeente om hiervoor eventueel een risico component op te nemen en daarvoor een voorziening te treffen. Deze risicocomponent kan eenvoudig worden afgeleid van de risico inventarisatie die binnen dit beleidskader wordt bijgehouden.

## 2. Begrippen risicomanagement

### 2.1. Risicomanagement proces

Het begrip risicomanagement kan omschreven worden als het op gestructureerde wijze identificeren, analyseren en managen van risico's.

Bij risicomanagement gaat het om:

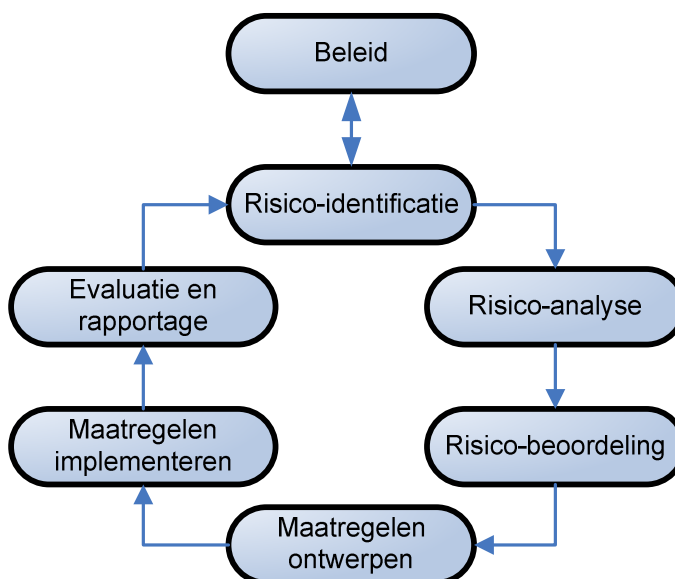
1. het herkennen van de risico's binnen de organisatie (identificatie & risicobewustzijn);
2. het maken van onderbouwde keuzes om risico's zelf te dragen of af te wentelen (analyse beoordeling: visie op risico's); en
3. het nemen en naleven van maatregelen in de bedrijfsvoering om risico's te minimaliseren, rekening houdend met de kosten daarvan (beheersen/managen).

Risico's moeten financieel vertaald kunnen worden om het effect daarvan op het weerstandsvermogen te kunnen bepalen. Als deze financiële waardering (nog) niet mogelijk is, spreken we van een onzekerheid of een onbekendheid. Deze mogelijke gebeurtenissen behoren al wel tot het gebied van risicomanagement, omdat ze uiteindelijk wel financiële gevolgen zullen krijgen, maar hebben (nog) geen consequentie voor de benodigde hoogte van het weerstandsvermogen.

De volgende stappen onderscheiden in het proces van risicomanagement:

- identificatie van risico's;
- analyseren en beoordelen van risico's;
- beheersen en bewaken van maatregelen; en
- evaluatie en rapportage.

Het risicomanagement kenmerkt zich door een cyclische benadering. Schematisch kan dit proces als volgt worden weergegeven:



Het bovenstaande schema omvat een groeiproces binnen de organisatie en leidt tot een constante verbeteringscyclus. Daarbij is inmiddels invulling gegeven aan enkele procesonderdelen. Deze beleidsnota geeft een nadere uitwerking omtrent de risicomanagement processen die spelen bij onze organisatie.

## 2.2. Kernbegrippen risicomanagement

Er zijn bij risicomanagement 3 kernbegrippen:

1. risico's;
2. onzekerheden; en
3. onbekendheden

Een risico kan worden gedefinieerd als de kans dat een gebeurtenis met een negatief gevolg optreedt en waarbij zowel het mogelijk is een schatting (geen zekerheid!) te maken van de kans als de omvang van het financiële effect. Belangrijk uitgangspunt is steeds dat iedere schatting van zowel de kans op optreden als die van het financiële effect berust op de kennis van dit moment. Niemand kan in de toekomst kijken. Wel kan op grond van kennis uit het verleden, de argumenten/omstandigheden en gezond verstand een inschatting/beoordeling worden gemaakt van de kans dat er een risico optreedt en het financiële effect daarvan (voor zover meetbaar).

Een onzekerheid kan worden gedefinieerd als de kans dat een gebeurtenis met een negatief gevolg optreedt, waarbij de omvang van het financiële effect wel vast in te schatten is, maar er geen enkel zinvolle inschatting mogelijk is over de kans van optreden.

Bij een onbekendheid is zowel de kans als het financiële effect (nog) niet zinvol in te schatten. In dit stadium is alleen bekend dat er een negatieve gebeurtenis eventueel kan optreden. Bovendien kunnen zich risico's aandienen die überhaupt niet in geld zijn uit te drukken maar wel hun invloed op de bedrijfsvoering hebben.

In onderstaande tabel zijn de hierboven genoemde relaties nog eens weergegeven:

	Bekendheid met risicofactoren en gevolgen	Bekendheid kans
Risico	Ja	Ja
Onzekerheid	Ja	Nee
Onbekendheid	Nee	Nee

### Mogelijke risicofactoren

Hieronder wordt een opsomming (niet limitatief) van risicofactoren genoemd welke een rol kunnen spelen om een risico te herkennen:

- veranderende wet- en regelgeving (Europa, Rijk, Provincie, jurisprudentie);
- onrechtmatigheid (voorwaarden in wet- en regelgeving, misbruik & oneigenlijk gebruik, begrotingscriterium, calculatiecriterium (=interne tarieven), valuteringscriterium (juistheid tijdstip betaling), adresseringscriterium, volledigheidscriterium, aanvaardbaarheidscriterium (= signaleren van ondoelmatigheden) en leveringscriterium);
- frauderisicofactoren (met betrekking tot financiële verslaggeving en met betrekking tot het onrechtmatig onttrekken van waarden);
- imagorisicofactoren (bestuurlijke verhoudingen, gewekte verwachtingen, uitspraken, toezeggingen, niet kunnen nakomen van afspraken, tijdigheid);
- productmarktrisico's (open-einde-regelingen, samenwerkingsovereenkomsten, marktontwikkelingen); en
- bedrijfsvoeringsrisico's (voortgangsbewaking, interne aangelegenheden, personeel, ICT, bezuinigingen).

Voor zover deze risico's in geld zijn uit te drukken wordt hiervan een inschatting gemaakt door toepassing van de eerder genoemde tabellen. In geval dit niet mogelijk is, wordt de kans dat het risico zich voordoet in een percentage aangegeven.



### 3. Risicomanagement

Invulling geven aan het risicomanagement is geen nieuw fenomeen binnen Regio Twente! Al jaren ligt aan het planning & control-instrumentarium de 'risicogedachte' ten grondslag.

---

#### 3.1. Strategie en doelstellingen

---

Regio Twente wil een transparante strategie voeren ten aanzien van het risicomanagementbeleid. Hierbij speelt mee dat de ervaring uit het verleden en het nieuwe beleid zijn gecombineerd om de uiteindelijke strategie te bepalen.

##### *Strategie*

Regio Twente wil op een verantwoorde wijze omgaan met haar risico's:

- organisatie is niet gericht op het elimineren van risico's, maar om ze aanvaardbaar en beheersbaar te houden;
- focus is gericht op de majeure risico's en de beweging binnen de risico's; en
- hanteer de filosofie: 'geen bericht is goed bericht'.

Gezond verstand voert de boventoon bij risicomanagement, zodat Regio Twente doet wat het moet doen. Het is immers logisch dat er:

- gestuurd wordt op specifieke risico's;
- nagedacht wordt of alle risico's gedragen kunnen worden door Regio Twente; en
- verantwoording wordt afgelegd over de gelopen risico's aan de regioraad.

Op basis van de bovenstaande strategie heeft Regio Twente een aantal prioriteiten doelstellingen gesteld. In andere woorden, de wijze waarop Regio Twente de strategie wil invullen.

##### *Prioriteiten doelstellingen*

De prioriteit die Regio Twente nastreeft met betrekking tot risicomanagement zijn hierna weergegeven in volgorde van prioriteit.

#### 1. Voldoen aan wet- en regelgeving

Met risicobeleid, risicomanagement en de paragraaf weerstandsvermogen wordt voldaan aan de externe regelgeving.

#### 2. Inzicht in de risico's

Het is van (financieel) belang om inzicht te verschaffen in de risico's die de organisatie loopt. Dit vereist een integrale aanpak. Niet alleen financiële risico's moeten worden onderkend, maar ook de risico's op het terrein van bijvoorbeeld imago en juridische zaken.

#### 3. Risicobewustzijn

Momenteel is er geen integraal totaaloverzicht van alle risico's. De interpretatie van wat als risico wordt aangemerkt is persoonsafhankelijk. Door de introductie van risicomanagement worden de verschillende risico's voor iedereen binnen Regio Twente inzichtelijk gemaakt. Hierdoor ontstaat een beeld van de belangrijkste risico's en kan een risicobewustzijn worden ontwikkeld.

#### 4. Beheersing van de risico's

Na het inzicht in de risico's, is het zaak om maatregelen te nemen en na te leven om de risico's te signaleren, te voorkomen, te reduceren of te elimineren. Te denken valt aan onder andere het afsluiten van verzekeringen, financiële middelen (reserves) achter de hand houden en/of het stellen van hoge eisen aan producten, processen en projecten.

#### 5. Behoud van een gezonde financiële positie in relatie tot het weerstandsvermogen

Het is belangrijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen en voor de toekomst een stabiele financiële uitgangspositie te creëren. Het aspect weerstandsvermogen is onderdeel van het risicomanagement. Het aan te houden weerstandsvermogen wordt vastgesteld door de regioraad. Het vormt als beheersmaatregel het sluitstuk van risicomanagement om de risicokosten op te vangen. Het geeft een indicatie voor de financiële gezondheid van de organisatie.

---

### 3.2. Wet- en regelgeving

---

Risicomanagement heeft te maken met het Besluit Begroting & Verantwoording (BBV) en de daarop gebaseerde Verordening financieel beleid en Beheer. Het voorliggende beleidskader is hiervan een nadere verfijning en een hulpmiddel voor de toepassing daarvan.

- Besluit Begroting & Verantwoording risicomanagement

Het BBV bevat voorschriften voor de inrichting van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening. De risicoparagraaf in relatie tot het weerstandsvermogen is een van de verplichte paragrafen.

Volgens artikel 11.2 van het BBV moet deze paragraaf tenminste de volgende elementen omvatten:

- a) een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b) een inventarisatie van de risico's; en
- c) het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

In de toelichting op artikel 11 staat dat er geen algemene normen kunnen worden weergegeven, omdat de risico's per regio/gemeenten verschillen. Het is daarom aan de regioraad om een beleidslijn te formuleren over de in de organisatie noodzakelijke geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's, waarbij het streven is dat alle financieel vertaalde risico's binnen het beschikbare weerstandsvermogen kunnen worden afgedekt. In de praktijk zal dit neerkomen op een samenvatting van het beleidskader, zoals deze is opgesteld door Regio Twente.

- Financiële beheersverordening ex. art. 212 Gemeentewet

In de verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid, alsmede voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van Regio Twente, gebaseerd op artikel 212 van de gemeentewet, is in artikel 16 'Weerstandsvermogen en risicomanagement' opgenomen dat:

1. Het dagelijks bestuur biedt, wanneer omstandigheden daartoe aanleiding geven, aan de regioraad een (bijgestelde) nota weerstandsvermogen en risicomanagement aan. In deze nota wordt ingegaan op het risicomanagement, het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins. In de nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit bepaald. De regioraad neemt hierover binnen drie maanden nadat de nota is aangeboden een besluit.
2. Het dagelijks bestuur geeft in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting en van de jaarstukken de risico's van materieel belang aan en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen. Het dagelijks bestuur brengt hierbij in elk geval de risico's in beeld en actualiseert de risico's genoemd in de nota bedoeld in het eerste lid.
3. Het dagelijks bestuur geeft in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting en van de jaarstukken de weerstandscapaciteit aan en in hoeverre schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang wel of niet kunnen worden opgevangen.

De voorliggende beleidsnota komt voort uit artikel 16 lid 1, waarbij het dagelijks bestuur een nota weerstandsvermogen en risicomanagement aanbiedt aan de regioraad. Daarnaast verstrekt het dagelijks bestuur in de voorgeschreven paragraaf Weerstandsvermogen & Risicomanagement informatie ten behoeve van de uitvoering en toepassing van de nota.

---

### 3.3. Risicoanalyse

---

Risicomanagement stoelt op het maken van risicoanalyses. Op basis van een risico inventarisatie worden er, voor zover mogelijk, (financiële) gevolgen per risico toegekend. Vervolgens worden er maatregelen aan verbonden, waar dit noodzakelijk gevonden wordt.

Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's van bepaald beleid, kunnen nadelige gevolgen daarvan nog worden voorkomen, of beperkt.

*Permanent risicomanagement*

Een eenmalige risicoanalyse is niet voldoende. Er is pas sprake van risicomanagement wanneer de risicoanalyse regelmatig herhaald en geactualiseerd wordt en de daaruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten worden. Uit het voorgaande vallen processen van risicomanagement te herleiden:

De volgende stappen onderscheiden in het proces van risicomanagement:

- identificatie van risico's;
- analyseren en beoordelen van risico's;
- beheersen en bewaken van maatregelen; en
- evaluatie en rapportage.

De bovenstaande processtappen zijn vergelijkbaar met de regelkringketen: plan-do-check-act. Daarbij wordt gestuurd op continue kwaliteitsverbetering.

Niet-reguliere risico's moeten geïnventariseerd worden om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen. Daarnaast is het echter in het kader van risicomanagement noodzakelijk om alle risico's, dus ook de reguliere, in kaart te brengen. Reguliere risico's vloeien voort uit de reguliere bedrijfsvoering en komen met een grote mate van zekerheid periodiek terug. Daardoor zijn deze veelal goed meetbaar.

Door het periodiek in kaart brengen van alle risico's kan beoordeeld worden welke beheersmaatregelen moeten worden genomen.

**3.3.1. IDENTIFICATIE VAN RISICO'S**

Van ieder programma, product, project wordt door analyse de gevoeligheid voor het te lopen risico bepaald, los van eventuele getroffen beheersingsmaatregelen.

Hierbij is het in deze fase van belang dat er een duidelijke omschrijving is van wat het risico inhoudt en wat er binnen de organisatie mee bedoeld wordt (ontwikkelen van risicobewustzijn!). De waarnemingen worden in kleurcodes aangegeven. Groen valt binnen de tolerantienormen, geel overschrijdt deze licht, oranje overschrijdt deze matig en rood overschrijdt deze fors.

**3.3.2. ANALYSE EN BEOORDELING VAN RISICO'S**

In de vorige fase is een beeld ontstaan van de risico's die zich kunnen voordoen. In deze tweede fase moeten de risico's worden geanalyseerd en beoordeeld. Het analyseren van een risico bestaat uit het ontleden van het risico in kleinere delen, zijn kenmerken. Deze kenmerken bestaan uit de kans dat een gebeurtenis optreedt en uit de (financiële) gevolgen die dat met zich meebrengt.

Voor de beoordeling van de **kans** worden de volgende 5 klassen met referentiebeelden gehanteerd.

**Kwantificering van de kans op een risico**

Klasse	Kans	Kans
1	Gering	10%
2	Aanwezig	30%
3	50-50	50%
4	Serieus	70%
5	Nagenoeg onontkoombaar	90%

Voor de beoordeling van het **gevolg** hanteren we 5 klassen met de volgende klassenindeling:

**Kwantificering van het financiële gevolg (impact) van een risico dat zich manifesteert**

Klasse	Geldgevolg
1	$X < € 100.000$
2	$X = \text{of } > € 100.000 \text{ en } X < € 200.000$
3	$X = \text{of } > € 200.000 \text{ en } X < € 500.000$
4	$X = \text{of } > € 500.000 \text{ en } X < € 1.000.000$
5	$X = \text{of } > € 1.000.000$

De gecombineerde score van impact en kans leidt uiteindelijk tot de hoogte van het risico. De hoogte wordt bepaald door een combinatie van de individuele scores voor impact en kans. Op basis van een matrix kan de hoogte per risico worden weergegeven. Als bijvoorbeeld de kans dat een risico zich voordoet en de eventuele omvang van de schade klein is, dan is het efficiënt om het risico te laten voor wat het is en risicomanagement te richten op de overige risico's.

**Risicomatrix**

Impact	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
<b>Kans</b>						

In deze fase worden vervolgens de volgende acties uitgevoerd:

- op basis van ervaringen en historische gegevens een inschatting maken van de kans dat het betreffende risico zich voordoet door de betrokken medewerkers;
- de financiële gevolgen van het voordoen van elk risico in beeld brengen, tenzij dat niet mogelijk is. Voor de meeste risico's kan het financiële gevolg berekend worden aan de hand van historische cijfers; en
- duidelijkheid over het feit of een risico regulier of niet-regulier is. Tijdens deze stap wordt inzichtelijk of een bepaald risico al afgedekt is of niet.

Bij de risico-identificatie worden vaak een groot aantal risico's in beeld gebracht. Vastgesteld moet worden wat de belangrijkste risico's zijn en waar Regio Twente energie in wil stoppen om deze te beheersen. Hierbij is het van belang om zowel naar het te verwachten gevolg van een risico te kijken als naar de kans dat het zich voordoet. Dit alles is de verantwoordelijkheid van het integrale management.

Basis is dat informatie over de risico's geloofwaardig moet zijn om de focus op de juiste risico's te leggen en de juiste (bij)sturingsmaatregelen te treffen. Deze informatievoorziening moet volledig, juist en tijdig zijn. Hiervoor is een adequate registratie onontbeerlijk. De registratie moet echter geen doel op zichzelf worden.

**3.3.3. BEHEERSEN EN BEWAKEN VAN MAATREGELEN**

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Het is niet voldoende als in de paragraaf weerstandsvermogen jaarlijks de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit worden opgenomen. Het is van belang dat er ook iets met de risico's gebeurt. Daarom is het noodzakelijk dat wordt aangegeven hoe met risico's wordt omgegaan.

De meest voor de hand liggende manier is het invoeren van beheersmaatregelen om het risico te beperken. Voorbeelden hiervan is om risico's te verzekeren en uit te besteden. Dit is echter maar één van de beschikbare mogelijkheden om op een risico te reageren.

Risico's hoeven niet altijd beperkt te worden. Juist door het nemen van risico bereikt een organisatie haar doelen. Regio Twente streeft een flexibele risicobeheersing na. Daarbij is de beheersing per risico leidend.

Er zijn vier strategieën mogelijk om met een risico om te gaan:

1. **vermijden**  
Dit houdt in dat een activiteit of omstandigheid waardoor een onaanvaardbaar risico ontstaat, wordt beëindigd, of op een zodanige wijze wordt vorm gegeven dat het geen risico met zich meebrengt.
2. **beheersen**  
Omgaan met risico vereist aanpassing van bijvoorbeeld de organisatie, mensen en vaardigheden, procedures, systemen en organisatiecultuur.
3. **overdragen**  
Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt of door het afsluiten van een verzekering.
4. **accepteren**  
Als een risico niet wordt vermeden, beheerst of overgedragen, dan wordt een risico geaccepteerd en zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en daarom maar geaccepteerd moet worden. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Mocht de wens bestaan in de toekomst anders met een risico om te gaan dan zal gekozen moeten worden voor vermijden, beheersen of overdragen.

Afhankelijk van de geïdentificeerde risico's bepaalt het dagelijks bestuur welke strategie gekozen wordt. Daarbij is een zorgvuldige afweging noodzakelijk, zeker gelet op de mate waarin de organisatie omgaan met bijvoorbeeld bepaalde organisaties.

#### **3.3.4. EVALUATIE EN RAPPORTAGE**

Het risicobeleidskader wordt, zowel ten aanzien van financiële als niet financiële risico's periodiek geëvalueerd, conform de financiële verordening. Daarbij kan het huidige beleid eventueel worden herzien.

##### Rapportage

Het is van belang om risicomanagement permanent in de organisatie te verankeren. Hiertoe worden de volgende rapportage instrumenten toegepast:

1. Er wordt een centraal systeem voor de registratie en beoordeling van risico's ontwikkeld en ingevoerd (zie bijgevoegd format). Hierin worden permanent de mutaties van nieuwe en vervallen risico's geregistreerd. Uitgangspunt hierbij is de risicoparagraaf uit de laatste begroting. Deze wordt regelmatig geactualiseerd aan de hand van de bedrijfsvoeringsgesprekken die regelmatig met management worden gevoerd. Het registratiesysteem vormt de basis voor punt 2 en 3.
2. De verplichte paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening heeft de voorgaande beschreven paragrafen als ijkpunt. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens deze fases zal zijn. Ook moeten de jaarlijkse wijzigingen in beleid en mutaties in risico's worden gerapporteerd.
3. Gewijzigde en nieuwe risico's worden opgenomen in de Marap/Berap rapportage. Daarbij wordt een risicoanalyse gemaakt conform het risicomanagement beleid. Het gaat hierbij vooral om het informeren van de regio raad omtrent ontwikkelingen. Uitgangspunt moet zijn dat de bestaande risico's niet nogmaals worden opgenomen.
4. In college- en raadsvoorstellen wordt, waar dat van toepassing is, een kopje risico's opgenomen. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd en kunnen onderdeel gaan uitmaken van de paragraaf weerstandsvermogen. Voor het kopje risico's moeten bij elk advies, waar financiële risico's aan te pas komen, drie stappen worden doorlopen:
  - a. identificatie van risico's;
  - b. analyse en beoordeling van risico's; en
  - c. toepassing van de risicostrategie

## Evaluatie

### Bedrijfsvoeringsgesprekken

Tijdens de bedrijfsvoeringsgesprekken tussen de financieel adviseur en afdelingen, worden de risico's geactualiseerd. Hierbij wordt gekeken of de huidige risico's eventueel aangepast moeten worden. Daarnaast bespreekt de financieel adviseur eventuele ontwikkelingen in relatie tot nieuwe risico's. De aanpassingen worden verwerkt in het centrale systeem. Het ontwikkelde beleid omtrent het risicomanagement kan tijdens deze gesprekken geëvalueerd worden.

---

## 3.4. Functieverdeling

---

Een duidelijke functieverdeling is noodzakelijk om de verantwoordelijkheid omtrent het risicomanagement binnen de organisatie te bepalen.

Het omgaan met risico's, het nemen en naleven van risicobeperkende maatregelen is een integrale verantwoordelijkheid van het domeinmanagement. Voor de uitvoering van het beleid en bedrijfsvoering is de afdelingsmanager (veelal budgethouder) eerstverantwoordelijk voor het nemen van eventuele acties.

Aan de basis van de voorgestelde acties omtrent het beleid en uitvoering staan de teamleiders, afdelingshoofden, programmamanagers en projectleiders. Zij komen in de dagelijkse praktijk situaties tegen, die risico's in zich dragen.

Elk risico heeft daarmee als regel een probleemeigenaar (risicodrager) in de organisatie. Hierdoor is er binnen de organisatie duidelijkheid omtrent de verantwoordelijkheid voor een bepaald risico. Hierbij speelt ook het bewustzijn van de risicodrager een rol.

Wanneer het domeinmanagement ernst en de reikwijdte van de risico's zodanig inschat dat ze niet binnen zijn mandaat kunnen worden opgelost, legt de domeindirecteur de risico's voor aan het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur bepaalt ten aanzien van financiële risico's of en in hoeverre deze worden gerelateerd aan de weerstandscapaciteit.

### Taken-Bevoegdheden-Verantwoordelijkheden

Onderstaand zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden nader uitgewerkt.

- De regiораad heeft - door middel van de paragraaf weerstandsvermogen – inzicht in de opgevoerde risico's en het weerstandsvermogen. Hiermee controleert de regiораad onder andere de financiële positie van Regio Twente;
- Het dagelijks bestuur is eindverantwoordelijk voor het feit dat de paragraaf weerstandsvermogen in zowel de Programmabegroting en de Programmarekening een plaats krijgt en ziet hierop toe;
- De domeindirecteur ziet toe dat de afspraken over de taakverdeling met betrekking tot risicomanagement worden nageleefd;
- De afdelingsmanagers houden zicht op de risico's op hun werkterrein en zijn verantwoordelijk voor het registreren van die risico's;
- Afdelingsmanagers muteren alleen op de risico's die bij hun afdeling horen.
- De afdeling F&C beheert het risico inventarisatiesysteem, adviseert over de beoordelingen en verzorgt periodieke rapportages.

## 4. Weerstandscapaciteit

De BBV-voorschriften vragen van de regio raad een uitspraak over de in hun ogen noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen in relatie tot de in beeld gebrachte risico's.

Om dit inzichtelijk te maken is een analyse noodzakelijk, waarin de programmarekening- en begroting verantwoorde weerstandscapaciteit en de gesignaleerde risico's in beeld worden gebracht.

---

### 4.1. Functie van weerstandscapaciteit

---

De weerstandscapaciteit is de verzamelterm van alle middelen waaruit kan worden geput om niet voorziene financiële tegenvallers te bekostigen. Het gaat hierbij om buffers in het eigen vermogen respectievelijk in de exploitatiebegroting, die kunnen worden vrijgemaakt om niet begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken, zonder dat dit de continuïteit van de organisatie in gevaar brengt.

Deze capaciteit houdt nauw verband met de kwantificering van risico's die de organisatie loopt bij de bedrijfsvoering.

---

### 4.2. Soorten weerstandscapaciteit

---

Er is onderscheid tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten éénmalig op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken. Het valt samen met de reservepositie. De structurele weerstandscapaciteit betreft de middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen:

- (1) de direct beschikbare weerstandscapaciteit (manifeste), de nu aan te wenden bronnen, en
- (2) de in potentie aanwezige capaciteit waarvoor eerst aanvullende maatregelen nodig zijn om de middelen fysiek beschikbaar te krijgen (latente).

Gezien de functie van de weerstandscapaciteit om slagvaardig te kunnen reageren op tegenvallers die zich tijdens een begrotingsjaar voordoen wordt het accent gelegd op de direct beschikbare capaciteit (manifeste). De latente capaciteit blijft overigens wel in beeld, omdat dit relevante informatie vormt voor afwegingen tijdens de begrotingsvoorbereiding en kan worden aangewend om de structurele doorwerking van tegenvallers af te dekken.

Bij de bepaling van deze weerstandscapaciteit wordt in principe alleen naar financiën gekeken. Er wordt geen aandacht besteed aan bijvoorbeeld de flexibiliteit van de organisatie en de flexibiliteit van de kostenstructuur. Dit soort kwaliteiten is niet in een norm te vatten maar spelen uiteraard op de achtergrond wel mee. De weerstandscapaciteit wordt als volgt in beeld gebracht:

**Componenten van de weerstandscapaciteit Regio Twente** **bedragen x € 1.000**

<i>Manifest</i>		
<i>Incidenteel</i>	Algemene reserve Bestemmingsreserves Overige algemene reserves	<i>Structureel</i>
	Stille reserves	
<i>Latent</i>		

De begripdefinitie is opgenomen in bijlage 1.

---

### **4.3. De componenten van de weerstandscapaciteit**

---

Er bestaat geen sluitende opsomming van de elementen die dienen te worden meegenomen in het begrip weerstandscapaciteit. Er bestaan (soms grote) verschillen in wat wordt meegenomen in de weerstandscapaciteit en wat niet.

Regio Twente verstaat onder weerstandscapaciteit de volgende zaken:

- Eigen vermogen (incidentele bronnen)
  - algemene reserve;
  - vrij aanwendbare bestemmingsreserves; en
  - evt. stille reserves.

NB. De post onvoorzien wordt jaarlijks gereserveerd vanuit de algemene reserve. Hierdoor is de post onvoorzien niet apart vernoemd in het overzicht.



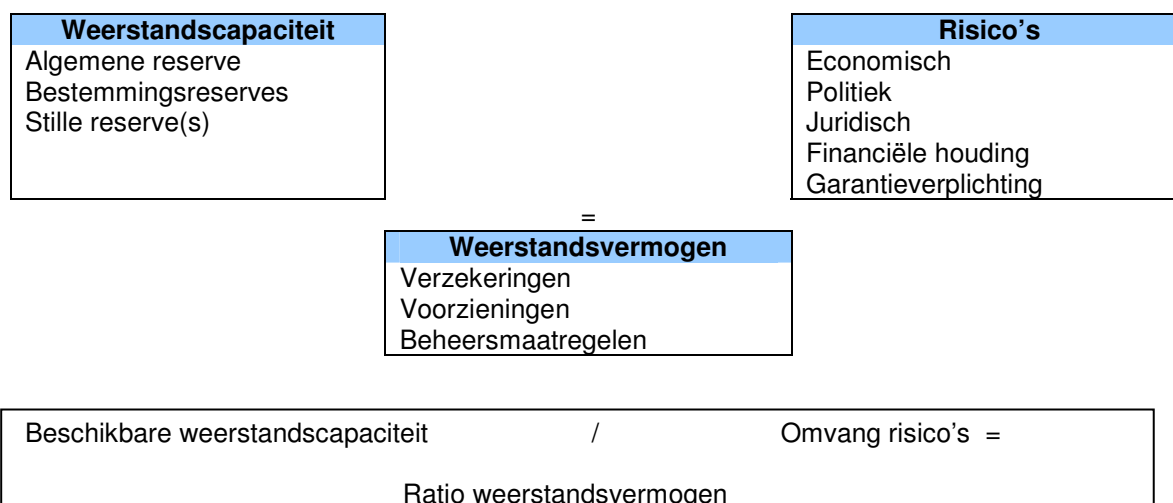
## 5. Weerstandsvermogen

### 5.1 Inleiding

Weerstandsvermogen wordt hier gedefinieerd als incidentele- en structurele weerstandscapaciteit. Het weerstandsvermogen geeft voor een belangrijk deel de robuustheid van de financiële positie aan.

Het weerstandsvermogen geeft dan aan in hoeverre Regio Twente de gevolgen van onverwachte tegenvallers het hoofd kan bieden, zonder dat de basisvoorzieningen wezenlijk aangetast worden.

Dé methode om het weerstandsvermogen te meten is het bepalen van de verhouding tussen het risicoprofiel (kwantificering van de risico's) en de weerstandscapaciteit (de middelen waaruit tegenvallers kunnen worden bekostigd).



#### Berekening Ratio weerstandsvermogen

#### Beoordeling weerstandsvermogen

Om de ratio voor het weerstandsvermogen te beoordelen wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel die in samenwerking tussen het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (verder genoemd: NAR) en de Universiteit van Twente is opgesteld.

Waarderingscode	Ratio	Betekenis
<b>A</b>	> 2,0	Uitstekend
<b>B</b>	1,4 – 2,0	Ruim voldoende
<b>C</b>	1,0 – 1,4	Voldoende
<b>D</b>	0,8 – 1,0	Matig
<b>E</b>	0,6 – 0,8	Onvoldoende
<b>F</b>	< 0,6	Ruim onvoldoende

Het streven is er op gericht om, afhankelijk van externe en interne factoren en ontwikkelingen, een gezonde financiële positie te behouden in relatie tot het weerstandsvermogen. Daarbij wordt gestreefd naar een 1 : 1 verhouding, waarbij alle gekwantificeerde risico's worden afgedekt door weerstandsvermogen.

---

## 5.2 Risicoprofiel

---

De eerste stap is de financiële waarde van het risicoprofiel berekenen. Hiermee wordt de benodigde weerstandscapaciteit berekend.

Op basis van de geïdentificeerde risico's en de risicoscore (effect en kans) kan met behulp van een risico inventarisatie worden bepaald hoeveel geld nodig is om de geïdentificeerde risico's af te dekken.

Uitgangspunt bij de risico inventarisatie is het gegeven dat de geïdentificeerde risico's zich nooit allemaal tegelijk en met een maximale omvang zullen optreden.

Op basis van een documenten analyse blijkt dat NAR een (standaard) zekerheidspercentage van 90% adviseert voor het afdekken van geïdentificeerde risico's. De achterliggende gedachte bij dit percentage is, dat wat voor een ramp er ook gebeurt, de organisatie altijd een basisstructuur moet handhaven en basisvoorzieningen verstrekken, zonder dat dit tot draconische bezuinigingen en het terugtreden van de lokale overheid op een groot aantal terreinen moet leiden.

De regio raad stelt deze risiconorm vast.

---

## 5.3 Beoordeling weerstandsvermogen

---

De volgende stap is te bepalen in hoeverre de benodigde weerstandscapaciteit op basis van de risico inventarisatie binnen de organisatie opgevangen kan worden. Hiertoe wordt de beschikbare weerstandscapaciteit berekend.

Voor de beschikbare weerstandscapaciteit wordt alleen gebruik gemaakt van de direct beschikbare (manifeste) weerstandscapaciteit (eigen vermogen). Gezien de functie van de weerstandscapaciteit om slagvaardig te kunnen reageren op tegenvallers die zich tijdens een begrotingsjaar voordoen leggen we het accent op de direct beschikbare capaciteit. De latente capaciteit blijft overigens wel in beeld, omdat dit relevante informatie vormt voor afwegingen tijdens de begrotingsvoorbereiding en kan worden aangewend om de structurele doorwerking van tegenvallers af te dekken.

De ratio geeft de indicatie of de weerstandscapaciteit toereikend is om de risico's af te dekken. Een ratio lager dan 1 geeft aan dat er mogelijk te weinig weerstandscapaciteit beschikbaar is.

Om het weerstandsvermogen gunstig te beïnvloeden zijn er twee variabelen; door ofwel het risicoprofiel aan te passen (extra sturingsmaatregelen te treffen) dan wel de weerstandscapaciteit te verhogen (ombuigingen).

De beoordeling in hoeverre het verstandig is de weerstandscapaciteit op te hogen vanuit de financiële middelen hangt sterk af van de indicatiewaarde (hoeveel lager dan 1), de mogelijkheden om bij te sturen en de fase in het groeiproces waar Regio Twente zich bevindt van het invoeren van risicomanagement.

## Bijlage 1 Begrippen weerstandscapaciteit

---

**1. Algemene reserve bodemvoorziening**

---

Deze reserve dient als algemene buffer voor onvoorziene tegenvallers. Vooral exploitatieresultaten worden ten laste en ten gunste gebracht van de algemene reserve. Ook wordt deze reserve gebruikt om tijdelijke schommelingen in het begrotingsresultaat op te vangen, zodat nieuw beleid of bezuinigingen eenvoudiger structureel zijn te maken.

---

**2. Overige algemene reserves**

---

De overige algemene reserves zijn gedeeltelijk ingezet als algemeen dekkingsmiddel in de begroting van de komende jaren. Voor een ander deel van deze algemene reserves geldt dat de bespaarde rente als algemeen dekkingsmiddel is ingezet. De inzet van deze reserves leidt veelal tot een structurele inkomstenderving binnen de begroting en moet met enige voorzichtigheid als alternatieve dekkingsbron worden gezien.

---

**3. Bestemmingsreserves**

---

Bestemmingsreserves zijn, zoals de naam reeds aangeeft, 'bestemd' en dus niet vrij inzetbaar. In de meeste situaties zijn al min of meer bindende uitspraken gedaan door de regioraad. Desondanks kan de regioraad nog afwijken van de voorgenomen besteding.

Sommige reserves zijn bedoeld om kosten af te dekken die kunnen optreden als gevolg van de aanwezigheid van (omvangrijke) risico's, bijvoorbeeld als gevolg van bodemvervuiling, of lasten te egaliseren in de tijd, bijvoorbeeld de uitvoering van gedecentraliseerde rijkstaken met een open-einde financiering.

Alternatieve inzet van bestemmingsreserves leidt echter in de meeste situaties onherroepelijk tot vertraging of zelfs afstel van de plannen. Daarom spelen bestemmingsreserves in zoverre een rol dat als de bestuurlijke bereidheid aanwezig is om deze voor calamiteiten in te zetten ook zij ingezet kunnen worden op het moment dat een incidenteel financieel probleem zich voordoet (keuze-mogelijkheid).

---

**4. Stille reserves**

---

Er is sprake van een stille reserve als de marktwaarde van bezittingen (activa) de boekwaarde daarvan overstijgt. Hierbij moet vooral gedacht worden aan onroerend goed en deelnemingen in nutsbedrijven. De verhandelbaarheid van deze activa is in het algemeen echter niet groot en de mogelijkheid om de stille reserve te verzilveren is daarmee gering. Bedrijfsgebonden activa (zoals huisvesting) worden hierin niet meegenomen, omdat verkoop daarvan direct leidt tot herhuisvestingsvraagstukken. De stille reserve ontstaat omdat op grond van de BBV voorschriften een waardering tegen marktwaarde niet is toegestaan.

Regio Twente heeft alleen stille reserves ten aanzien van het in Twente BV belegde vermogen (aandelenkapitaal), voor zolang het individueel aandeelhouderschap nog niet is geëffectueerd en het onroerend goed van de recreatieparken.

---

**5. Onvoorzien**

---

In het BBV zijn regels opgenomen voor de post onvoorzien in de begroting en de jaarrekening. De regioraad kan bepalen dat de post onvoorzien alleen gebruikt mag worden voor eenmalige lasten en niet voor structurele lasten.