Stichting Pensioenfonds Thales Nederland

Beleidsnotitie Integraal Risicomanagement

2023 - 2025

Beleidsnotitie integraal risicomanagement Stichting Pensioenfonds Thales Nederland

Inhoud

HOOFDSTUK 1 Inleiding

In dit beleid stellen wij, het bestuur van, de Stichting Pensioenfonds Thales Nederland (hierna: het fonds), ons integraal risicomanagementbeleid vast. Het integraal risicomanagementbeleid heeft als doel om enerzijds weloverwogen risico ’s te nemen die nodig zijn voor het behalen van de fondsdoelstellingen en anderzijds risico ’s te beheersen die het behalen van de fondsdoelstellingen bedreigen.

De fondsdoelstellingen vloeien voort uit de missie, visie en strategie. Het integraal risicomanagementbeleid is richtinggevend voor andere beleidsnotities. Het beleid en de wijze waarop het beleid wordt geauditeerd is getoetst aan de meest recente richtlijnen van De Nederlandsche Bank (hierna: DNB), de Pensioenfederatie en het wetsvoorstel voor de implementatie van de herziene IORP-richtlijn (hierna: IORP II).

Scope

De scope van het integraal risicomanagementbeleid is 3 jaar, 2023 tot en met 2025. Verbetering na evaluatie van integraal risicomanagement in de dagelijkse praktijk heeft onze aandacht.

Versiebeheer

Voor een toelichting op het versiebeheer verwijzen wij naar bijlage 6: Versie beheer.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven wij wat (integraal) risicomanagement is (voor ons), welk doel het dient en hoe het plaats krijgt in onze planning en control cyclus.

In hoofdstuk 3 beschrijven wij welke methodologie we gebruiken om daadwerkelijk integraal risicomanagement te realiseren en geven uitleg bij de verschillende processtappen en begrippen die bij deze methodologie horen. Bovendien beschrijven we in dit hoofdstuk de concrete resultaten die we met de verschillende processtappen hebben bereikt om het integraal risicomanagement in onze besturing te integreren.

In hoofdstuk 4 beschrijven wij onze governance in het kader van integraal risicomanagement: we lichten toe wat de rolverdeling en onderlinge samenhang is tussen verschillende organen in onze organisatie, waarmee we inzichtelijk maken hoe we een volledige dekking van integraal risicomanagement realiseren.

Hoofdstuk 5 gaat tenslotte in op het risicobewustzijn. Wij vinden dit een essentieel onderdeel en staan om die reden hier expliciet bij stil.

HOOFDSTUK 2 Integraal risicomanagement

2.1 Wat is risicomanagement?

Risicomanagement gaat over de beheersing van het bereiken van doelstellingen.
Risico's zijn zaken die het bereiken van deze doelstellingen bedreigen.

2.2 Wat is integraal risicomanagement?

In de definitie van toezichthouder DNB[1] is integraal risicomanagement het interactieve proces van:

1. Het opstellen van de strategie en hieraan gekoppeld het risicoprofiel en de risicobereidheid;
2. Het identificeren van risico's;
3. Het opstellen en implementeren van het beleid voor risicobeheersing en;
4. De uitvoering, monitoring en terugkoppeling over risico's en beheersmaatregelen.

Dit proces wordt continu doorlopen zodat op het gebied van risicomanagement een zelflerende en zelfsturende organisatie bestaat. Die organisatie moet zich bewust zijn van de impact van de verschillende risico's, de onderlinge samenhang daarvan, de opties voor beheersing en de verschillende consequenties ervan. Integraal benadrukt dat het gaat om het management van alle verschillende risicogebieden, in onderlinge samenhang:

1. Risicocultuur/governance

2. Risicostrategie en -beleid

3 Risicomanagementprocessen.

Integraal risicomanagement gaat dus over het beheersen van het bereiken van de organisatiedoelstellingen van het fonds, die daarbij zoveel mogelijk in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Zo worden bijvoorbeeld bij besluiten over beleggingsvoorstellen niet alleen

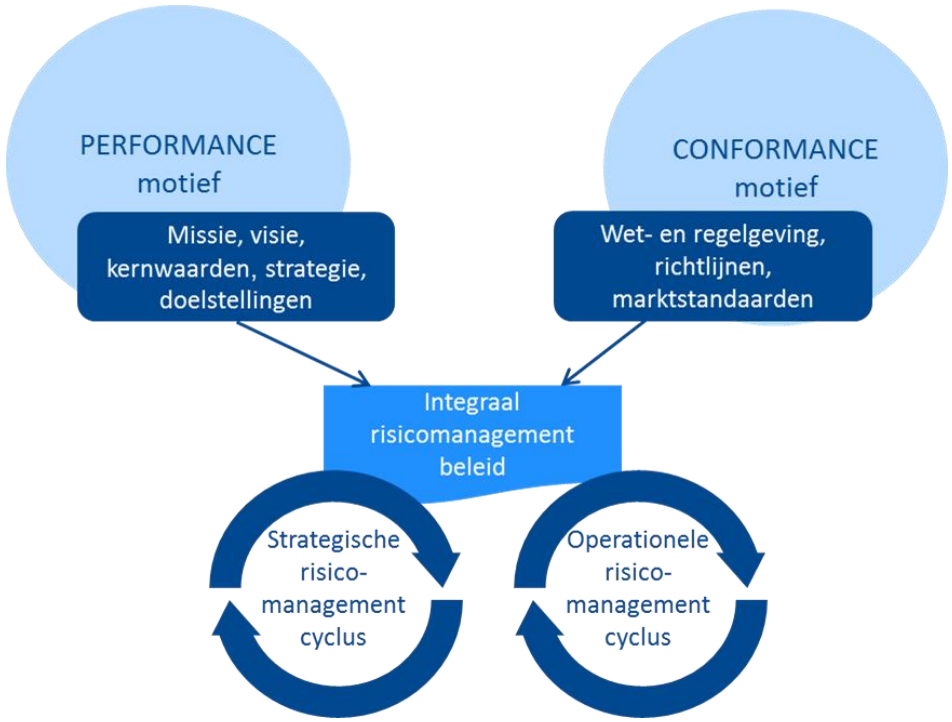
[1] Zie 'Wat is integraal risicomanagement en waar kijkt DNB hierbij naar?', https://www.dnb.nl/voor-de-sector/open-boek-toezicht/sectoren/pensioenfondsen/prudentieel-toezicht/beleggingen/wat-is-integraal-risicomanagement-irm-en-waar-kijkt-dnb-hierbij-naar/, 10-10-2011

financiële risico's in de overweging betrokken, maar ook andere risico's zoals onder andere operationeel risico, reputatierisico en juridisch risico.

2.3 Doel van integraal risicomanagement

Wij hanteren integraal risicomanagement als een managementproces om intrinsiek waarde te creëren voor onze deelnemers bij het realiseren van onze missie, visie en strategische doelstellingen, rekening houdend met relevante wet- en regelgeving en marktstandaarden. Dit noemen we respectievelijk het performance- en het conformance motief (zie onderstaande figuur). Onze missie, visie en strategische doelstellingen zijn daarom het uitgangspunt voor de invulling van risicomanagement. Het doel van ons risicomanagement is het realiseren van een beheerste en integere bedrijfsvoering die bijdraagt aan het realiseren van onze doelstellingen. We zorgen hiervoor, door een integrale en holistische aanpak die begint bij regie vanuit het bestuur; zorg dragen voor inrichting, werking, monitoring, evaluatie en terugkoppeling ten aanzien van risicomanagement in onze bestuurlijke, primaire en secundaire processen én uitbestedingsrelaties. We zoeken steeds naar de onderlinge samenhang tussen beleids- en uitvoeringselementen om onze risicobeheersing daar op af te stemmen. Risicomanagement draagt zo bij aan de legitimiteit, geloofwaardigheid en continuïteit van ons fonds.

Positie van integraal risicomanagement



2.4 Kernkwadranten van integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement grijpt in op alle aspecten van de fondsorganisatie en bedrijfsvoering. Deze aspecten worden gegroepeerd in de volgende kernkwadranten:

1. Risico governance
2. Risico volwassenheid
3. Risico processen
4. Risico bewustzijn

Deze vier kernkwadranten zijn in onderstaande figuur schematisch weergegeven, inclusief de belangrijkste onderwerpen die bij elk kwadrant horen.

Risicomanagement in kernkwadranten

Kwadrant 1.

Risico Governance

- **Samenhang Bestuur en Commissies**
  - Reglementen
  - Statuten
  - Beleid en ABTN
  - Verantwoordelijkheden - RACI
  - Mandaat
- **Samenhang van Assurance rollen - Lines of Defence**
  - Externe Accountant en Financial Audit Commissie
  - Compliance officer en de GRC Commissie
  - Uitvoerders

Kwadrant 2.

Risico Volwassenheid

- **Risk Management Methodologie**
  - Holistisch risicomanagement
    - Risicohouding (financieel en niet financieel)
    - Risicobereidheid (risk appetite)
    - Strategische risico's en Risk Drivers (FOCUS)
  - Operationele & Cumulatie risico's
    - FIRM - individuele riscio's
  - IT & Business continuity Management
- **Samenhang van Strategie, Risk en Performance**

Kwadrant 3.

Risico Processen

- **Bestuur in Control (soft en hard)**
  - Besturende, primaire en secundaire processen
  - Kans * Impact + beheersmaatregelen
  - Opzet
  - Bestaan
  - Werking
- **Planning & Control cyclus**
  - Rapportage cyclus
  - Monitoren en (bij)Sturen
  - Verantwoorden

Kwadrant 4.

Risico Bewustzijn

- Handelen naar en begrip van een consistent proces
- Gecommitteerd aan risicogericht denken en handelen
- Kennis over risk management blijven vergroten
- Soft controls vs. Hard controls – Risico Cultuur
- Lerende organisatie
- Begrip van DNB FOCUS
- Begripsvorming – Oordeelvorming – Besluitvorming (BOB)

In dit hoofdstuk hebben wij beschreven wat onze visie is op integraal risicomanagement en wat wij met integraal risicomanagement willen bereiken. Vanuit een holistisch perspectief de legitimiteit van ons fonds versterken, door het realiseren van een beheerste- en integere bedrijfsvoering die bijdraagt aan het realiseren van onze doelstellingen. We hebben toegelicht dat we hiervoor een integrale en holistische aanpak willen hanteren, waarbij risicomanagement bijdraagt aan de continuïteit en geloofwaardigheid van ons fonds. Risicomanagement draagt bij aan de legitimiteit van het fonds.

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) wordt beschreven dat het fonds de acht processtappen van COSO ERM als methodologie hanteert voor het risicomanagement. Deze acht processtappen worden in dit hoofdstuk voor het fonds beschreven, zoals uitgevoerd binnen de strategische risicomanagementcyclus en de operationele risicomanagementcyclus. Hiermee raakt dit hoofdstuk aan de bovenstaande kernkwadranten 2. Risico Volwassenheid en 3. Risico Processen.

In hoofdstuk 4 komt conform het kwadrant 1. Governance de governance van risicomanagement aan de orde.

Hoofdstuk 5 gaat in op kwadrant 4. Risico Bewustzijn.

HOOFDSTUK 3 Methodologie en processtappen voor integraal risicomanagement

3.1 Methodologie: COSO ERM en RAVC

In ons risicomanagement streven wij naar een holistisch aanpak, die recht doet aan onze uitgangspunten als hiervoor aangegeven. Dit maakt dat wij het COSO Enterprise Risk Management (hierna: COSO ERM) model als methodologie voor ons integraal risicomanagement hanteren (zie bijlage 1).

Wij onderscheiden strategische risico's (zie bijlage 2) en operationele risico's (zie bijlage 3) die respectievelijk behandeld worden binnen de strategische risicomanagementcyclus en de operationele risicomanagementcyclus die later in dit hoofdstuk aan bod komen. Wij hebben in ons operationele risicomanagement raamwerk gekozen voor een eigen, meer fondsgerichte, categorisering van risico's dan COSO ERM aangeeft. Daarom is de operationele risicomanagementcyclus gebaseerd op de DNB FIRM (Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode) risico's uitgebreid met het ESG-risico in verband met IORP II alsmede SIRA-risico's (Systematische Integriteitsrisicoananlyse).

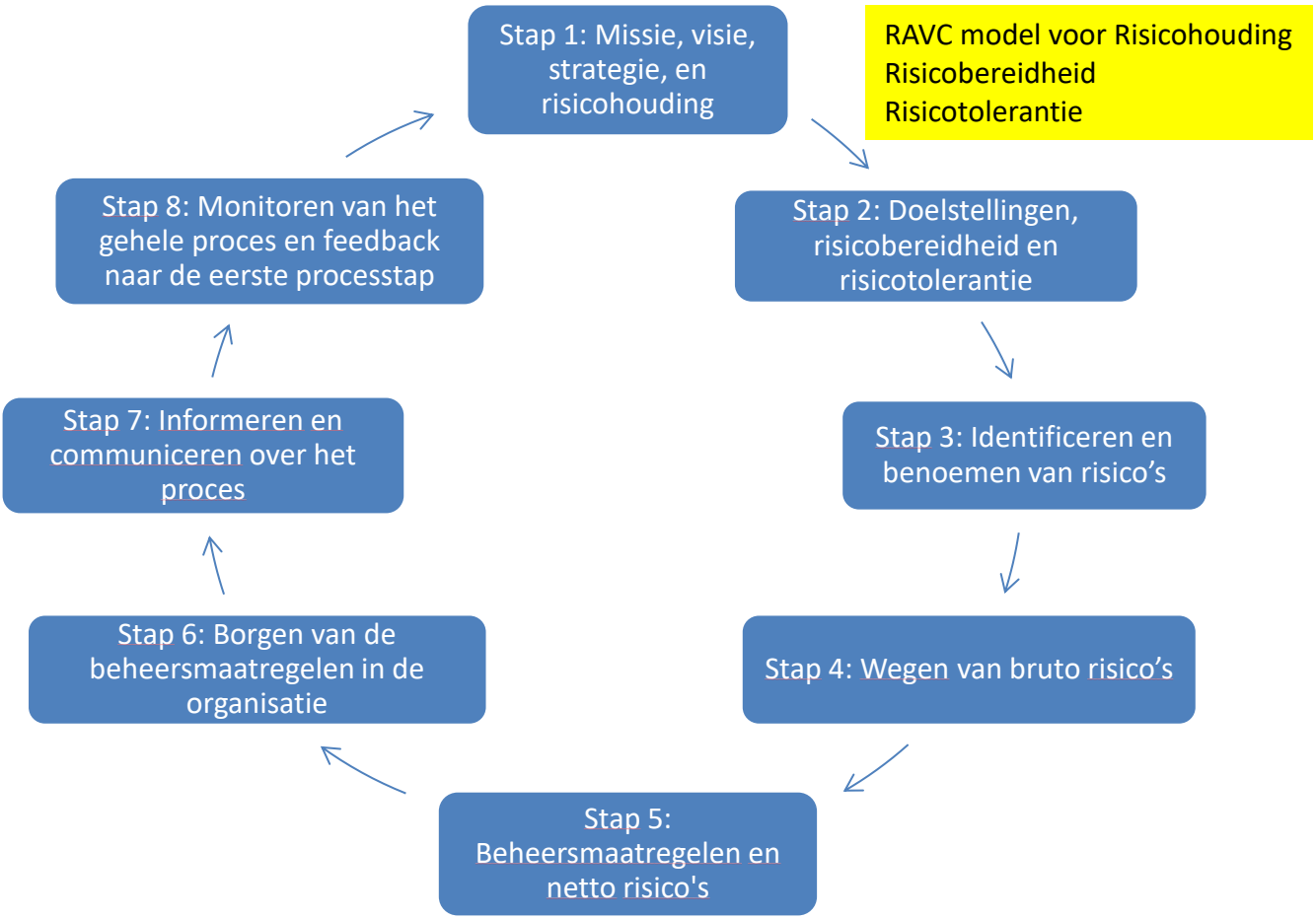
Ons risicomanagement draagt bij aan een goede dekking van de risicocategorieën, door de acht processtappen van COSO ERM te doorlopen. Ook is het van belang om opzet, bestaan en werking van risicomanagement te borgen.

3.2 Processtappen van ons risicomanagement: risk & control cyclus

In het COSO ERM model worden acht processtappen achtereenvolgend doorlopen die tezamen onze Risk & Control cyclus vormen. Hieronder geven we een opsomming van deze processtappen en geven we kort weer wat er in deze processtap centraal staat. Vervolgens geven we per processtap een uitgebreide toelichting waarin ook de genoemde begrippen worden gedefinieerd. Bovendien geven we per processtap weer wat het concrete resultaat is dat we binnen deze processtap hebben gerealiseerd.

Kort overzicht van de acht processtappen in onze Risk & Control cyclus volgens COSO ERM:

1. **Missie, visie, strategie, risicohouding.**
   Hierbij staat de interne omgeving en de risicohouding centraal;
2. **Doelstellingen, risicobereidheid(principes) en risicotolerantie(grenzen).**
   Hierbij staat het formuleren van doelstellingen, risicobereidheid(principes) en risicotolerantie(grenzen)centraal;
3. **Identificeren en benoemen van risico's**.
   Hier staat het identificeren en benoemen van gebeurtenissen centraal die een positieve of negatieve invloed hebben op het behalen van de doelstellingen;
4. **Wegen van bruto risico's.**
   Hier staat de risicobeoordeling centraal middels het wegen van bruto risico's;
5. **Beheersmaatregelen en netto risico's.**
   Hierbij staat het bepalen en benoemen van de reactie op risico's centraal;
6. **Borgen van de beheersmaatregelen in de organisatie.**
   Hier staan de beheersingsactiviteiten centraal, de control-omgeving van het fonds;
7. **Informeren en communiceren over het proces**.
   Hierbij staat de informatie en communicatie centraal;
8. **Monitoren van het gehele proces en feedback naar de eerste processtap.**
   Hierbij staat de bewaking centraal zodat een lerende organisatie ontstaat.



Processtap 1 COSO ERM: Missie, visie, strategie en risicohouding

De interne omgeving heeft betrekking op de culturele & menskant van integraal risicomanagement (hierna: IRM) en vormt het fundament van het risicomanagement. Het gaat om cultuur, stijl van leidinggeven, integriteit, ethiek en de risicohouding van bestuurders en het bestuur als collectief.

Het IRM beleidskader start met de strategische doelstellingen van het fonds, die afgeleid kunnen worden van de missie en de visie van het fonds. Het bestuur heeft een missie en een visie vastgesteld voor het fonds. Aan de hand hiervan zijn de strategische doelstellingen bepaald.

De risicohouding van het fonds is een ander belangrijk onderdeel voor het IRM beleidskader. Het gaat in deze processtap om het valideren c.q. herijken van de missie, visie, strategische doelstellingen en risicohouding van het bestuur, die in samenhang onze risicomanagement filosofie vormen.

Strategisch proces

Risicomanagement begint bij het strategisch proces waarin de missie, visie en strategische doelstellingen worden bepaald en uiteindelijk het uitgangspunt voor risicomanagement zijn. Door te beginnen bij het strategisch proces, beoogt risicomanagement bij te dragen aan de legitimiteit van de organisatie. De kernbegrippen van legitimiteit zijn: geloofwaardigheid en continuïteit. Legitimiteit leidt onder andere tot continuïteit omdat het voor de hand ligt dat deelnemers en andere belanghebbenden bij ons fonds betrokken willen blijven als zij het fonds (vanuit hun perspectief) als wenselijk, juist en geschikt zien. Deelnemers en andere belanghebbenden zien een legitieme organisatie ook als meer geloofwaardig (vanuit hun perspectief): meer betekenisvol, voorspelbaar en vertrouwenswaardig. Bij het vaststellen van onze missie, visie en strategische doelstellingen houden wij daar rekening mee (zie onderstaande figuur).

Hieronder staat een weergave van onze actuele missie, visie en strategische doelstellingen.
Daarna wordt het proces om te komen tot de risicohouding toegelicht.

Missie

Kort samengevat is onze missie: SPTN voert als zelfstandig pensioenfonds de pensioenregeling uit die tussen de sociale partners is overeengekomen. Dat doen we op een verantwoorde, evenwichtige en transparante manier. Het belang van alle deelnemers (actief, gepensioneerd en slaper) staat voorop: we informeren hen zo duidelijk en volledig mogelijk over de ontwikkelingen rond hun pensioen en stellen hen in staat om weloverwogen persoonlijke keuzes te maken.

Visie

Bij SPTN draait het om de deelnemers. Hun belang – een goed pensioen – is onze opdracht. Daarom streven we naar een optimaal financieel rendement en houden we oog voor onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We willen zo begrijpelijk mogelijke informatie verstrekken aan onze deelnemers, op een zo persoonlijk mogelijke manier. Zo stellen we hen in staat zelfstandig, bewust en gefundeerd keuzes te maken over hun pensioen.

Strategie

Samengevat zet SPTN in op continuïteit. Het bestuur heeft continue aandacht voor de communicatie en dialoog met alle deelnemers, evenals het beleggingsbeleid en de resultaten daarvan. Hiervoor heeft het een communicatie - , een integraal risicomanagement - en een beleggingsadviescommissie ingesteld, evenals een dagelijks bestuur. De effectiviteit van het beleid wordt voortdurend gemonitord en bekeken door het bestuur, in samenwerking met het verantwoordingsorgaan en de Raad van Toezicht.

Van de geformuleerde strategie zijn de volgende strategische doelstellingen afgeleid:

Continuïteit door middel van:

1. Geïndexeerd pensioen.
2. Koersvastheid.
3. Beheerste en integere bedrijfsvoering.
4. Governance.
5. Verandervermogen van het bestuur.
6. Voldoen aan wet- en regelgeving
7. Communicatie?.

Risicohouding

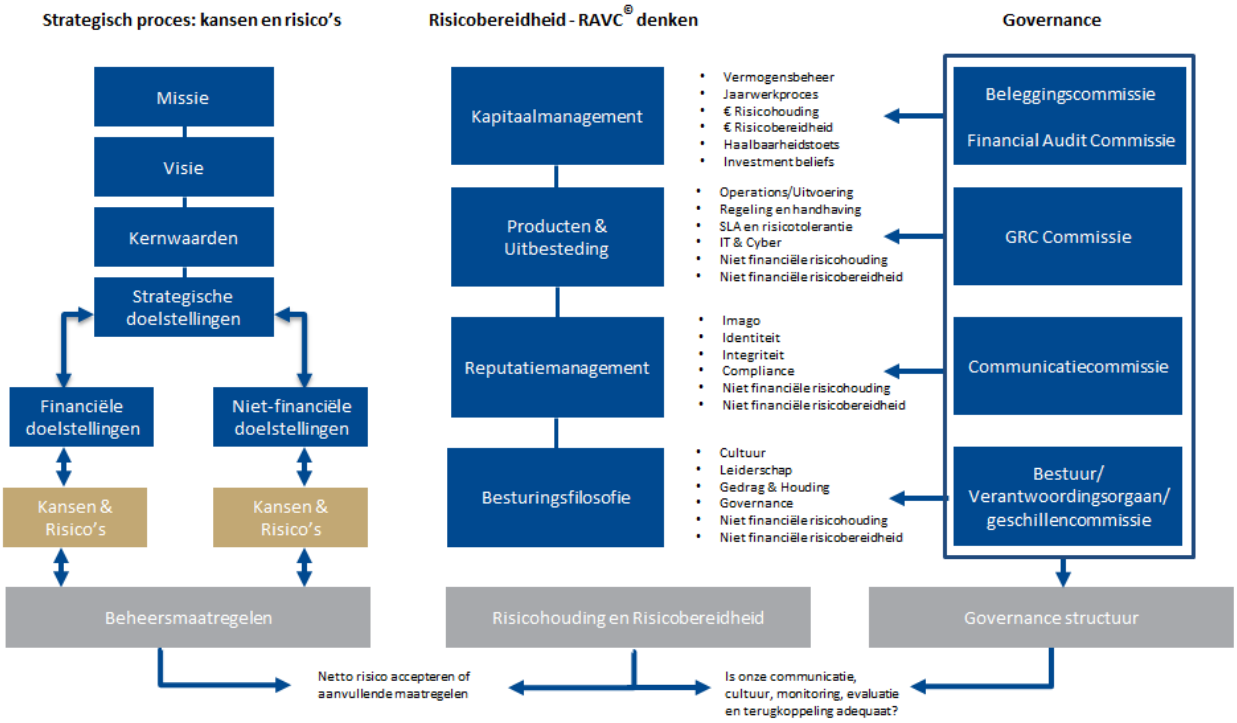
De relatie tussen het strategisch proces, de risicohouding, de risicobereidheid en de risicotolerantie

Een beheerste en voorspelbare realisatie van de strategische doelstellingen van het fonds vereist een sterke risicomanagementfunctie. Een belangrijk fundament binnen risicomanagement is het vaststellen van risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantiegrenzen (de definities van deze begrippen worden later gegeven) op een consistente, samenhangende en doeltreffende wijze.

Deze samenhang wordt gerealiseerd door gebruik te maken van een gestructureerd denk- en werkmodel zijnde het Risk Appetite Value Chain©- (hierna: RAVC) model. Dit wetenschappelijk onderbouwd model geeft handvatten om de risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantiegrenzen consistent, samenhangend en doeltreffend vast te stellen.

De risicohouding en risicobereidheid van het bestuur zijn kaderstellend voor de inrichting en besturing van het fonds en haar uitvoerders. Het bepaalt de mate van organisatiebeheersing die noodzakelijk is voor een beheerste en voorspelbare realisatie van strategische doelen en vormt hiermee voor de deelnemers van het fonds een fundament.

Er wordt – met het doorlopen van alle stappen van ons risicomanagement – uiteindelijk ook een relatie gelegd tussen ons strategisch proces (inclusief risico's, beheersmaatregelen, planning en control cyclus en monitoring), ons Risk Appetite Value Chain proces (risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties) én onze governance (onderstaande figuur geeft een mogelijke opzet van onze governance weer).



Toelichting figuur

Het onderdeel 'Strategisch proces: kansen en risico's' van de figuur geeft weer dat er, vanuit de missie, visie en (financiële en niet financiële) strategische doelstellingen van het fonds zijn geformuleerd. Dit is hierboven uitgewerkt, als onderdeel van processtap 1 van ons risicomanagement.

Het bereiken van deze doelstellingen wordt echter bedreigd door risico's die optreden. Deze risico's zijn geïdentificeerd, beoordeeld en door het treffen van beheersmaatregelen geheel of gedeeltelijk gemitigeerd. De beheersmaatregelen worden ingebed in de Risk en Control cyclus. Dit gebeurt in de hierna volgende processtappen van ons risicomanagement.

Om te kunnen beoordelen of de borging en het effect van deze maatregelen leidt tot een acceptabele situatie, heeft het bestuur van het fonds zijn risicohouding en daaruit voortvloeiende risicobereidheid (risk appetite) en risicotolerantiegrenzen bepaald (het onderdeel 'Risicobereidheid – RAVC© denken' van de figuur).

Het Risk Appetite Value Chain (RAVC) denkproces begint bij het vaststellen van de risicohouding, die hieronder als onderdeel van processtap 1 wordt behandeld.

Daarna zijn in processtap 2 de risicobereidheid vastgesteld en worden de risicotolerantiegrenzen vastgesteld. De confrontatie tussen enerzijds de risk appetite, de risicobereidheid en anderzijds de overgebleven 'netto' risico's en de monitoring van de risicobeheersing vindt plaats aan de hand van periodieke rapportages.

In ons IRM proces worden de onderstaande stappen uitgevoerd:

a) Implementeren van de risicobereidheid op strategisch en operationeel niveau.

b) De risicobereidheid vanuit het strategische niveau doorvertalen naar operationeel niveau door het aanwijzen vanbeheersmaatregelen op operationeel niveau.

c) Testen van de beheersmaatregelen op strategisch en operationeel niveau.

d) Evaluatie door het bestuur op de uitgevoerde controle.

In het RAVC denkproces staan vier domeinen centraal, die in de figuur kort zijn toegelicht: kapitaalmanagement, producten en uitbesteding, reputatiemanagement en besturing.

De risicobereidheid geeft ook uitgangspunten voor de governance. Aan de hand van deze uitgangspunten toetsen wij of de governance structuur (nog) bijdraagt aan adequate communicatie, cultuur, monitoring en terugkoppeling in ons risicomanagement.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de inrichting van de governance van het fonds.

Hierna wordt toegelicht hoe wij de risicohouding vanuit een breder perspectief dan het nFTK vaststellen, namelijk met behulp van het RAVC (Risk Appetite Value Chain) model.

In processtap 1 gaat het om de risicohouding. De risicobereidheid en risicotolerantiegrenzen komen in processtap 2 aan bod. Onze risicohouding is een reflectie van de diversiteit aan de bestuurderstafel. Om onze risicohouding te concretiseren, hanteren wij een gestructureerd denk- en werkmodel – zijnde het Risk Appetite Value Chain © (RAVC)-model. Dit onderbouwd model geeft handvatten om de risicohouding tastbaar kwalitatief te implementeren.

Dit gebeurt langs vier domeinen, te weten:

1. **Besturingsfilosofie** | *Gedrag, Leiderschap & Cultuur*

2. **Kapitaalmanagement** | *Solvabiliteit, Liquiditeit & Rentabiliteit*

3. **Reputatiemanagement** | *Imago, Identiteit & Integriteit*

4. **Product, Markt, Klant & (IT-)Organisatie |** *Producten & (IT-)Processen*

Besturingsfilosofie | *Gedrag, Leiderschap & Cultuur*

Het domein Besturingsfilosofie gaat vooral over:

- ons gedrag (hoe wij handelen);
- ons leiderschap (onze regierol in de keten met uitbestedingsrelaties);
- onze cultuur (bewustzijn, gericht op beheerste en integere bedrijfsvoering);
- onze governance (inrichting van onze organisatiestructuur, rollen en verantwoordelijkheden).

Kapitaalmanagement | *Solvabiliteit, Liquiditeit & Rentabiliteit*

Het domein Kapitaalmanagement gaat vooral over:

- ons (uitbestede) vermogensbeheer;
- ons Vereist Eigen Vermogen als kader voor risicobereidheid;
- onze haalbaarheidstoets;
- en onze beleggingsovertuigingen.

Reputatiemanagement | *Imago, Identiteit & Integriteit*

Het domein Reputatiemanagement gaat vooral over:

- ons imago (hoe zien anderen ons);
- onze identiteit (wat wij willen uitstralen);
- onze integriteit (eerlijk en oprecht handelen);
- onze compliance (volgens het principe ‘comply or explain’ voldoen aan wet- en regelgeving);
- en onze reputationele overtuigingen.

Product, Markt, Klant & (IT-)Organisatie | *Producten & (IT-)Processen*

Dit domein, kortweg 'Producten & Uitbesteding', gaat vooral over:

- onze uitvoeringsprocessen;
- onze pensioenregeling;
- onze inrichting, monitoring, evaluatie en terugkoppeling ten aanzien van Service Level Agreements (SLA)
- onze inrichting, monitoring, evaluatie en terugkoppeling ten aanzien van de (IT-) organisatie onze uitbestedingsrelaties;
- en onze overtuigingen ten aanzien van onze producten, onze markt, onze deelnemers en de (IT-) organisatie van onze uitbestedingsrelaties.

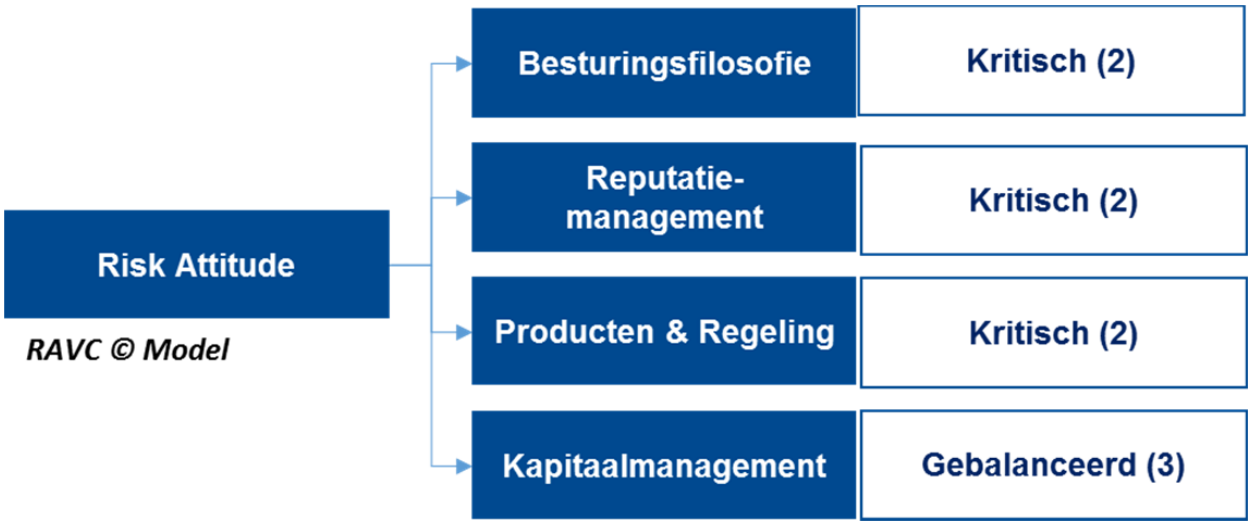
Voor deze vier domeinen wordt op een **5-puntsschaal** (classificatie) aangegeven wat onze risicohouding is:

- **Geen** (1): In dit geval is de risicohouding gekenmerkt door de wens dat er geen risico's worden genomen, op basis van de visie dat de gewenste "opbrengst" vereist dat een minimaal niveau blootstelling aan risico's aanvaardbaar is.
- **Kritisch** (2): Deze risicohouding is gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief laag te houden, op basis van de visie dat de gewenste "opbrengst" vereist dat een relatief laag niveau van blootstelling aan risico's aanvaardbaar is;
- **Gebalanceerd** (3): Deze risicohouding is gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's te balanceren, op basis van de visie dat de gewenste "opbrengst" vereist dat een gebalanceerd niveau van blootstelling aan risico's aanvaardbaar is;
- **Opportuun** (4): Deze risicohouding is gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief hoog te houden, op basis van de visie dat de gewenste "opbrengst" vereist een relatief hoog niveau van blootstelling aan risico's aanvaardbaar is;
- **Gemaximeerd** (5): In dit geval is de risicohouding gekenmerkt door de wens dat de blootstelling aan risico's maximaal is, op basis van de visie dat de gewenste "opbrengst" vereist dat een maximale hoog niveau van blootstelling aan risico's aanvaardbaar is;

Begrip hebben van de risicohouding van een bestuurder is essentieel voor de samenstelling van ons bestuur.

Het gemiddelde van de onderscheiden risicohoudingen per domein levert ook een algemene risicohouding van ons fonds op. Hieronder geven wij de actuele risicohouding van het fonds weer. Daarna behandelen we processtap 2, waarin de risicobereidheid centraal staat.

Onze risicohouding (Vastgesteld door het bestuur op 23 september 2022)



Toelichting fonds

Bij de totstandkoming van de risicohouding individueel per bestuurder en het bestuur als geheel zijn geen extremen in risicohouding geconstateerd. De bestuurders en daarmee het bestuur zijn qua risicohouding vergelijkbaar gestemd.

Processtap 2 COSO ERM: Doelstellingen en risicobereidheid(principes) en risicotolerantie (grenzen)

In deze fase wordtde risicobereidheid gedefinieerd en gevalideerd door het bestuur, in relatie tot onze risicohouding en doelstellingen. Onze strategische doelstellingen en risicobereidheid zijn uiteindelijk bepalend in de gehele doorwerking van risicomanagement, ook ten aanzien van onze uitbestedingsrelaties.

Om risicobereidheid te concretiseren, hanteren wij opnieuw het Risk Appetite Value Chain © (RAVC)-model. Dit gebeurt weer langs de vier hierboven genoemde domeinen: *Besturingsfilosofie*,

Kapitaalmanagement, *Reputatiemanagement* en *Product, Markt, Klant & (IT-)Organisatie*. Voor elk van de domeinen wordt vastgesteld wat het bestuur niet wenst (disruptive risk thinking).

Het antwoord op deze vraag is leidend voor het bepalen van de risicobereidheidsprincipes. De risicobereidheidsprincipes zijn een positieve verwoording van wat het bestuur niet wenst (van disruptive risk thinking naar constructive risk thinking).

Verbinding tussen risicomanagement en performancemanagement van ons fonds

Vervolgens worden ook de bandbreedtes van risico's, de zogenaamde risicotolerantiegrenzen bepaald. Deze risicotolerantiegrenzen vormen – als toetssteen voor de in volgende processtappen te bepalenrisico's en het risicobeheer – de verbinding tussen risicomanagement en performancemanagement. De werking van deze toetssteen en beoogde samenhang wordt gerealiseerd door aandacht voor risicotolerantiegrenzen in beleid en monitoring daarvan.

Hieronder zijn de actuele risicobereidheidsprincipes weergegeven. Daarna wordt processtap 3 besproken, waarin de identificatie van risico's centraal staat.

Onze risicobereidheid - onze financiële en niet financiële overtuigingen

Besturingsfilosofie

1. Wij zijn in de eerste plaats een team.
2. Wij zijn recht door zee.
3. Wij dragen de visie en besluiten van het bestuur naar buiten uit en handelen daar naar.
4. Wij zijn duidelijk over de doelen van het fonds.
5. Wij waarderen diversiteit in de bijdrage van de individuele bestuursleden.

Kapitaalmanagement

1. Onze ambitie is om te indexeren, daarbij zoeken wij balans tussen de kansen om te indexeren en het risico op korten.

2. Wij doen wat wij zeggen.

3. Wij voeren een consistent lange termijn beleggingsbeleid.

4. Als bestuur nemen wij collectief de verantwoordelijkheid voor het beleggingsbeleid.

5. De kosten van vermogensbeheer wegen wij af tegen het verwachte rendement.

6. Wij beleggen alleen in beleggingen en constructies die wij begrijpen en kunnen uitleggen.

7. Het bestuur hanteert een gediversifieerde portefeuille om risico in te perken.

8. Het bestuur gelooft in actief beheer tenzij er goede redenen zijn om in een bepaalde markt of voor een bepaalde stijl passief beheer toe te passen. Financiële markten zijn niet altijd volmaakt efficiënt.

9. Het bestuur ziet het afdekken van renterisico als een belangrijke manier om balansmanagement vorm te geven.

10. Het bestuur ziet het afdekken van valutarisico als een belangrijke manier van balansmanagement aangezien de verplichtingen in Euro gedenomineerd zijn.

11. Op mandaatniveau wordt geen gebruik gemaakt van leverage.

Reputatiemanagement

1. Wij nemen uitlegbare besluiten en verantwoorden ons aan de deelnemers.

2. Wij handelen open en transparant.

3. Wij handelen uit overtuiging en staan in contact met onze deelnemers.

4. Wij handelen integer.

5. Wij investeren in een goede relatie met/het vertrouwen van de toezichthouder.

Product, markt, klant & (IT-) organisatie (PMCO)

1. Wij waarderen feedback als middel om te verbeteren.

2. Wij streven naar een foutloze dienstverlening.

3. Wij streven er naar de complexiteit van de regeling te beperken.

4. Wij gaan uiterst zorgvuldig om met de gegevens van deelnemers.

5. Wij handelen conform de wet én in het belang van onze deelnemers.

6. Wij streven naar een hoge kwaliteit van dienstverlening en marktconforme kosten.

7. Het IT landschap is van belang bij de keuze van de uitvoerders en de beheersing van het fonds en draagt bij aan de doelstellingen.

Processtap 3 COSO ERM: Identificeren en benoemen van risico's

Strategische en operationele risicomanagementcyclus

We hebben in kaart gebracht welke risico's het behalen van onze doelstellingen in de weg kunnen staan en onze continuïteit en geloofwaardigheid in gevaar brengen. We maken hierbij onderscheid tussen de strategische en operationele risico's, die behandeld worden in een strategische en een operationele risicomanagementcylus. Hoewel dit twee processen zijn, worden de cycli met elkaar in verband gebracht door de operationele risico's en de beheersing daarvan af te stemmen op de strategische risico's en de beheersing daarvan.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn risico's die het realiseren van de doelstellingen van het fonds kunnen bedreigen.

Per doelstelling zijn de volgende risico's benoemd

1. Geïndexeerd pensioen:
    - Risico op niet indexeren.

2. Koersvastheid:
    - Sponsorrisico; de sponsor wil niet meer of wil het anders.
    - Opvolging bestuursleden.
    - Veranderingen in het pensioenstelsel.

3. Beheerste en integere bedrijfsvoering:
   - Verslechterde kwaliteit uitbestedingspartners.
   - Het IT landschap.

4. Governance:
   - Samenwerking en vertrouwen.
   - Geschiktheid en beschikbaarheid.
   - Dispensatie vereisten van PME.
   - Veranderingen in wet- en regelgeving leggen een grote (administratieve) druk op het fonds.

5. Verandervermogen van het bestuur:
   - De hiervoor vereiste kennis is onvoldoende aanwezig.
   - Regelgeving, vaardigheden.
   - De dienstverleners zijn niet in staat om mee te gaan.

6. Voldoen aan wet- en regelgeving
   - Verwerken en implementeren van veranderingen in wet- en regelgeving.

De strategische risico ’s zijn weergegeven in bijlage 2, Strategische risico ‘s. Deze bijlage geeft de opzet van de exceltooling weer waarin het strategische risicomanagementproces wordt vastgelegd.

Operationele risico’s

Voor operationele risico’s hanteert het fonds de FIRM risicocategorieën die DNB voorschrijft. Deze risico’s worden periodiek behandeld hetgeen heeft geresulteerd in identificatie, weging, het vastleggen van beheersmaatregelen, rapportage en going concern behandeling van de risico’s door betreffende bestuurscommissies.

FIRM risicocategorieën

Financiële risico’s

1. Matching-/renterisico
2. Marktrisico
3. Kredietrisico
4. Verzekeringstechnisch risico

Niet-financiële risico's

1. Omgevingsrisico
2. Operationeel risico
3. Uitbestedingsrisico
4. IT-risico
5. Integriteitsrisico
6. Juridisch risico
7. ESG risico

In bijlage 3 geven we onze complete operationele risico's weer, waarbij de relatie met de strategische risico's kan worden aangegeven De operationele risico's worden met behulp van dezelfde Exceltooling opzet als bijlage 2 verwerkt per eigenaar.

Hierna wordt processtap 4 besproken, waarin het wegen van de risico's centraal staat.

Processtap 4 COSO ERM: Wegen van de bruto risico's

Als de bruto risico's zijn geïdentificeerd, wordt een inschatting gemaakt van de bijbehorende kans en impact die te verwachten is als er geen beheersmaatregelen worden ingezet.

De vermenigvuldiging van de scores op kans en impact levert het bruto risico op.

- **Kans**: weging van de mogelijkheid dat een gebeurtenis plaatsvindt.
- **Impact**: weging van de mate waarin het risico invloed heeft op de realisatie van doelstelling(en).
- **Bruto risico**: uitkomst van de vermenigvuldiging van de weging van de kans en de weging van de (ten opzichte van te realiseren doelstelling(en)), zonder de inzet van beheersmaatregelen.

Wij verwijzen naar bijlage 4 voor de classificering van kans en impact van risico 's op een 5-puntschaal.

Processtap 5 COSO ERM: Beheersmaatregelen en netto risico's

Als het bruto risico een bepaalde risicobereidheid en/of risicotolerantie overschrijdt of dreigt te overschrijden, is de inzet van (extra of andere) beheersmaatregelen noodzakelijk. Beheersmaatregelen beogen beheersing van een risico door de kans en/of de impact van het risico te verlagen. De verwachte invloed van de beheersmaatregelen op de kans en/of impact van het betreffende risico worden vastgesteld en levert een zogenaamd 'netto risico' op: het bruto risico met aftrek van het effect van de beheersmaatregelen.

Netto risico: uitkomst van de vermenigvuldiging van de weging van de kans en de weging van de impact (ten opzichte van te realiseren doelstelling(en)), rekening houdend met geïmplementeerde danwel een te implementeren set beheersmaatregelen. De gehanteerde formule is: (weging kans bruto risico – weging invloed set beheersmaatregelen op kans bruto risico) x (weging impact bruto risico – weging invloed set beheersmaatregelen op impact bruto risico).

= Het netto risico wordt in samenhang met het bruto risico weergegeven zodat we een intuïtief beeld krijgen van het effect van de set beheersmaatregelen. Hierbij dient te worden getoetst of het netto risico valt binnen de tolerantiegrenzen van het bestuur. Zo niet, dient er een herijking plaats te vinden van het controle raamwerk.

In de exceltooling waarvan bijlage 2 en 3 een overzicht geeft qua opzet is per risico uitgewerkt welke beheersmaatregelen van toepassing zijn. In deze bijlagen wordt integraal processtap 6 betrokken, waarin de borging van beheersmaatregelen centraal staat.

Processtap 6 COSO ERM: Borgen van de beheersmaatregelen in de organisatie

Nu de bruto en netto risico's zijn vastgesteld en gewogen, is het van belang het proces van beheersing goed te borgen. Eigenaarschap van de beheersmaatregelen en risico's wordt door het bestuur in samenhang met de inventarisatie en inschatting van risico's vastgesteld.

De borging van de strategische en operationele risico's is de vervolgstap op het vaststellen van de strategische en operationele risico's. De borging van de strategische en operationele risico's is vastgelegd in de exceltooling waar bijlage 2 en 3 een overzicht van geeft qua opzet, bestaan en werking. Beide bijlagen geven samen een overzicht qua format van alle risico's en beheersmaatregelen. Het illustreert de werking van ons integraal risicomanagement in de praktijk. Vastgelegd wordt periodiek de score van de bruto risico's, beheersmaatregelen, werking beheersmaatregelen, score netto risico's,

toetsing risico's aan de risicohouding/tolerantie, opmerkingen over risico's en beheersmaatregelen en laatste beleidacties.

Hieronder beschrijven we de communicatie over en de monitoring van het (gehele) risicomanagement proces, waarin de borging nader tot uitdrukking komt.

Processtap 7 COSO ERM: Informeren en communiceren over het proces

Om er voor te zorgen dat draagvlak ontstaat voor de principes en consequenties van risicomanagement, communiceren wij onder andere over onze risicomanagement filosofie en ons risicobeheer met onze deelnemers, de verschillende organen binnen het fonds en met onze uitbestedingsrelaties en andere belanghebbende partijen.

De communicatie is er op gericht dat ieder zijn verantwoordelijkheid in het risicomanagement heeft en neemt. Bovendien is de communicatie er op gericht informatie te verzamelen die nodig is om de dialoog over ons risicoraamwerk te versterken en hierdoor ons risico bewustzijn te vergroten.

In hoofdstuk 4 is toegelicht hoe onze governance zorg draagt voor een adequate uitvoering van processtap 7. Bovendien is een overzicht van onze rapportages hieronder opgenomen. Deze rapportages hebben als doel ons inzicht in de bedrijfsvoering in het algemeen en risicomanagement in het bijzonder te verhelderen en op basis daarvan processen te verbeteren. Na het overzicht van de rapportages bespreken we de monitoring van het gehele risicomanagement proces, dat als doel een lerende organisatie heeft.

Risicobeheer rapportages

Rapportage	**Inhoud/Doel**	**Frequentie**
Risicoassessment	Risicoassessment bij bestuursbesluiten die invloed hebben op het beleid. Check op proces 1e lijn en challengen riskafweging 1e lijn.	Afhankelijk van de te nemen besluiten
Kwartaalrapportage beleggingen	Kwartaal verantwoording vermogensbeheer	Per kwartaal

Rapportage	**Inhoud/Doel**	**Frequentie**
Maandrapportage beleggingen	Maand verantwoording vermogensbeheer	Maandelijks
Dashboard Caceis Olis	Monitoring dekkingsgraad, risicoprofiel VEV, analyse beleggingsmix en renteafdekking, (benodigd) rendement, en outperformance	Dagelijks, real time
Financiële kwartaalrapportage	Balans, Staat van baten en lasten, Kasstroomoverzicht	Per kwartaal
Risicorapportage niet-financiële risico's	Risicorapportage door over en voor het fonds van de PUO, vermogensbeheerder en custodian	Per kwartaal
Klachtenrapportage	Klachtenrapportage Pensioenbeheer	Per kwartaal
Ontwikkeling werknemersbestand	Ontwikkeling werknemersbestand	Maandelijks
Integrale risicorapportage van het fonds (IRR) van de sleutelfunctiehouder risicobeheer	Geeft een beeld van onder andere de belangrijkste strategische en operationele risico's inclusief beheersmaatregelen, toetsing risico's aan risicohouding, risicospeerpunten alsmede aanbevelingen van de sleutelfunctiehouder risicobeheer	2x per jaar
IRM-jaarkalender	Door de Risk commissie beheerde actielijst met acties op het gebied van IRM	Eenmaal per jaar
Jaarverslag het fonds	Wettelijke jaarverslag bestaande uit bestuursverslag en jaarrekening	Eenmaal per jaar
Maandelijkse dekkingsgraad DNB	Wettelijk verplichte rapportage financiële positie op maandeinde	Maandelijks

Rapportage	Inhoud/Doel	Frequentie
Kwartaalrapportage beleggingen DNB	Wettelijk verplichte rapportage inzake beleggingen van het fonds door Appel en Caceis	Per kwartaal
ISAE	Assurance processen Pensioenuitvoerder (Appel)	Eenmaal per jaar
ISAE	Assurance processen vermogensbeheerder (BlackRock)	Eenmaal per jaar
ISAE	Assurance processen custodian (Caceis)	Eenmaal per jaar

Processtap 8 COSO ERM: Monitoren van het gehele proces en reflectie

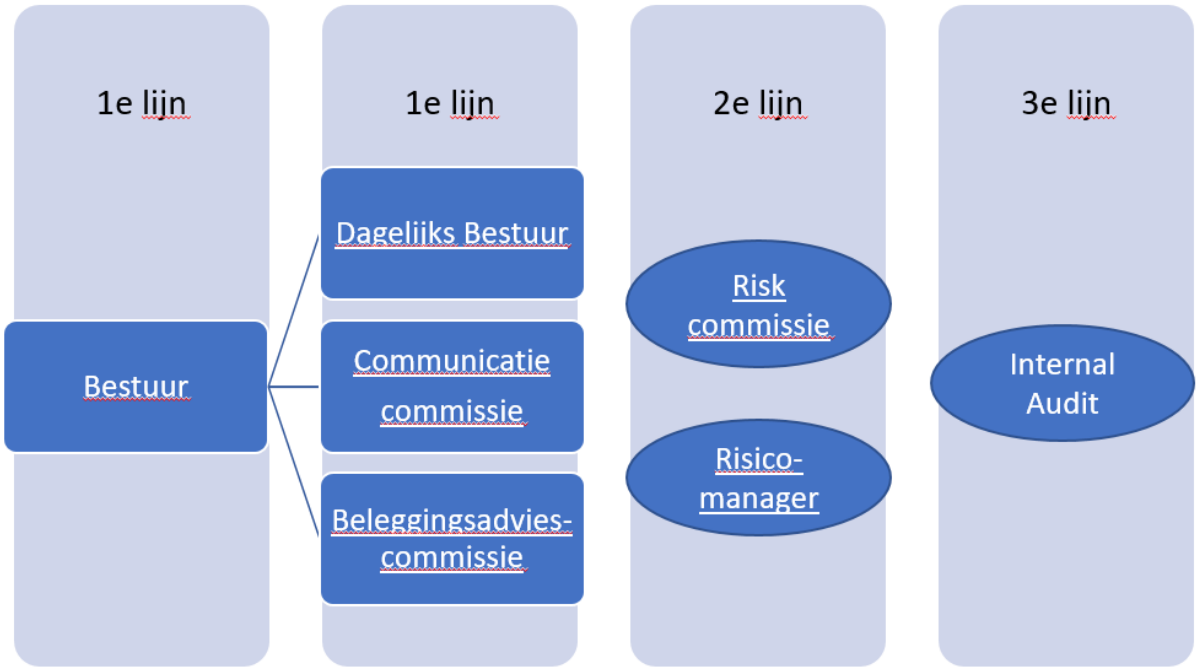
Monitoring en evaluatie van het gehele risicomanagement (dus alle elementen die in de verschillende processtappen zijn benoemd, in samenhang) dient periodiek te worden uitgevoerd. Door voortdurend en proactief te reflecteren op de opzet, bestaan en werking van risicomanagement blijft de integere en beheerste bedrijfsvoering gewaarborgd. Reflectie leidt – waar nodig – tot herijking van (onderdelen van) de bedrijfsvoering in het algemeen en risicomanagement in het bijzonder. Door deze herijking voortdurend toe te passen is er sprake van een lerende organisatie. In hoofdstuk 4 is in paragraaf 4.3 Rolverdeling risicomanagement, Risk commissie, onder taken 2.h. is aangegeven hoe onze governance zorg draagt voor een adequate uitvoering van processtap 8. De Risk-commissie draagt zorg voor de evaluatie van het integraal risicomanagement proces en beleid. Na de evaluatie vindt een terugkoppeling van de bevindingen plaats. In beginsel wordt het integraal risicomanagement proces en beleid eens in de drie jaar geëvalueerd.

4. Governance

4.1 De organisatie van risicomanagement binnen het fonds: inleiding

In onderstaande figuur is het organogram van het fonds weergegeven. De rollen van de verschillende actoren zijn beschreven in de ABTN en in de verschillende reglementen. In dit hoofdstuk zal de nadruk liggen op het beschrijven van de rollen voor zover relevant voor het risicomanagementproces. Hoe de rollen zich tot elkaar verhouden wordt toegelicht met het principe van de 'three lines of defence'.
Dit komt in de volgende paragraaf aan de orde (4.2) en is nader uitgewerkt in de RACI die is weergegeven in paragraaf (4.5). In paragraaf (4.3) wordt in beschrijvende zin nader ingegaan op de verschillende rollen. Daarna wordt beschreven hoe countervailing power binnen het fonds wordt georganiseerd in paragraaf (4.4). In paragraaf (4.6) wordt het interne en externe toezicht beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf (4.7) geschillencommissie en incidenten- en klokkenluidersregeling.

Organogram van het fonds



4.2 Lines of defence

Het fonds hanteert het concept ‘three lines of defence (verdedigingslinies)’. Dit is het basisprincipe waarop de rolverdeling tussen actoren is gestoeld. Gestreefd wordt naar een zuivere scheiding van de eerste, tweede en derde lijn tussen bestuur en bestuurscommissies.

Met het ‘three lines of defence’ model wordt bedoeld:

1ste lijn	**2de lijn**	**3de lijn**
Organen	**Organen/functies**	**Functie**
- Bestuur - Dagelijks bestuur - Communicatie commissie - Beleggingsadvies commissie	-Risk commissie - Risico manager	- Internal auditfunctie
Taken en verantwoordelijkheden	**Taken en verantwoordelijkheden**	**Taken en verantwoordelijkheden**
Eindverantwoordelijk voor risicobeheersing. Het vertrekpunt hierbij is dat er in het bestuur besluiten genomen worden. Het vertrekpunt hierbij is dat de commissies, adviserend en voorbereidend zijn naar het bestuur.	Monitoring en rapportage van risico’s en controle op normenkader als vastgelegd door bestuur.	Achteraf toetsen van opzet en effectiviteit van risicomanagement en interne beheersing. Het vertrekpunt hierbij is dat deze governance functionarissen ook achteraf toetsend zijn aan het beleid van het fonds.

De verdeling van risico’s zoals weergegeven in deze paragraaf leidt tot een verdeling van jaarlijkse taken over de verschillende commissies. De jaarlijks terugkerende activiteiten zijn ontleend aan de beheersmaatregelen behorende bij de aan de betreffende commissie toegewezen risicogebieden. De commissie is verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van de betreffende activiteiten.

4.3 Rolverdeling risicomanagement

Bestuur

Binnen het fonds worden beleidsbeslissingen genomen door het bestuur, al dan niet voorbereid door separate commissies. Bij elke beleidsbeslissing, ongeacht welk gremium deze heeft voorbereid, zijn de regels van de IRM-methodiek van toepassing. Dit betekent dat een integrale afweging wordt gemaakt van de gevolgen van het wel/niet uitvoeren van het betreffende besluit langs de lijn van deze methodiek. De vraag is daarbij telkens: blijft het fonds binnen de vooraf gestelde risk appetite, indien het besluit wordt genomen? Het bestuur besluit rekening houdend met het risicoassessment van de Riskcommissie. Bij die besluitvorming zal het bestuur toetsen of:

- het risicoassessment van de Risk commissie in lijn is met het beleid;
- de Risk commissie haar rol op het gebied van countervailing power goed heeft uitgeoefend;
- de Risk commissie het risicomanagement raamwerk in haar adviezen goed heeft toegepast.

Het dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur (hierna: DB) bespreekt periodiek de voortgang op lopende zaken en beleidsonderwerpen en stemt benodigde acties af ter voorbereiding van de bestuursvergaderingen. Het DB verzorgt de agenda voor de bestuursvergadering en agendeert tevens de punten die voortkomen uit haar eigen overlegstructuur. Het DB heeft een adviserende en monitorende rol ten aanzien van het premiebeleid. Het DB verzorgt beleidsvoorbereiding inzake het uitbestedingsbeleid. Het DB heeft daarnaast een adviserende en monitorende rol ten aanzien van de uitvoering van de het pensioenbeheer, uitgezonderd de pensioencommunicatie, welke is belegd bij de communicatiecommissie. Het DB monitort de financiële actuariële en niet-financiële risico ’s met betrekking tot het pensioenbeheer. Het DB is verantwoordelijk voor de regie op het jaarwerk. Het DB is verantwoordelijk voor het stakeholdermanagement, inclusief toezichthouders. Het DB is verantwoordelijk voor de aansturing van de manager pensioenfonds van het Bureau Pensioenzaken. Het DB ziet toe op de juiste toepassing van relevante wetgeving en door de toezichthouders gegeven richtlijnen voor de bovengenoemde beleidsgebieden en de uitvoering daarvan (compliance en prudentie) en adviseert het bestuur hierover. Het DB is bevoegd om binnen de beleidskaders c.q. beleidsplannen zoals vastgesteld door het bestuur zelfstandig uitvoering te geven aan het beleid met betrekking tot de hierboven genoemde beleidsterreinen. Het DB verantwoordt zich over de uitvoering aan het bestuur.

Beleggingsadviescommissie

De commissie valt onder de (eind)verantwoordelijkheid van het bestuur. De commissie heeft een voorbereidende cq. adviserende, uitvoerende en monitorende taak ten behoeve van de beleidsvorming door het bestuur. De aan de commissie gedelegeerde taken dienen altijd binnen de kaders van door het bestuur vastgestelde beleid te worden uitgevoerd. De commissie heeft een beleidsvoorbereidende en adviserende rol bij de volgende taken (niet limitatief):

a. het vaststellen van het beleggingsproces en de organisatie;

b. de selectie en evaluatie van de Vermogensbeheerder(s), partij die Strategisch Advies verstrekt, Custodian, onafhankelijke ALM adviseur en Beleggingsadviseur(s);

c. het vaststellen van de criteria waar externe partijen aan moeten voldoen en de uitonderhandeling van de contracten met externe partijen;

d. de jaarlijkse evaluatie van externe partijen;

e. het vaststellen van het strategisch beleggingsbeleid en de investeerbare beleggingscategorieën. Bij de uitvoering van deze taken wordt input geleverd aan en/of input ontvangen van de onafhankelijke ALM adviseur, onafhankelijke beleggingsadviseur, Vermogensbeheerder(s), partij die Strategisch Advies verstrekt en Custodian;

f. De commissie adviseert het bestuur periodiek over het beleggingsplan. Het beleggingsplan wordt tenminste jaarlijks gereviewed en indien nodig geüpdatet. De commissie bereidt de evaluatie voor. In het beleggingsplan worden de denkbeelden van het fonds met betrekking tot het te voeren beleggingsbeleid voor minimaal het komende jaar vastgelegd.

Dit beleggingsplan bevat minimaal devolgende onderdelen:

een paragraaf betreffende ALM;

een beschouwing over de economische ontwikkelingen, waarop het plan is gebaseerd, en een toetsing van het gevoerde beleid aan de ontwikkelingen over het afgelopen boekjaar;

een voorstel betreffende de procentuele verdeling van het belegd vermogen over de verschillende beleggingscategorieën en binnen deze categorieën nader te onderscheiden beleggingstitels (allocatie);

een voorstel betreffende de geografische en valutaire verdeling binnen deze (beleggings)categorieën;

een implementatieplan, dit inclusief risicobeheer, rebalancingregels, bandbreedtes en de policy op valuta afdekkingsbeleid, beleid inzake afdekken renterisico en beleid inzake verantwoord beleggen (ESG); een toelichting op de managerstructuur en de toepassing van benchmarks.

De commissie stelt ten behoeve van de uitvoering van het vastgestelde (strategische) beleggingsbeleid mandaten cq. beleggingsrichtlijnen op in afstemming met de vermogensbeheerder. De commissie ziet toe op een juiste uitvoering van het door het bestuur vastgestelde beleid, waaronder de toetsing van allocaties naar de diverse beleggingstitels aan de daarvoor geldende normwaarden, de naleving van toegestane bandbreedten en de uitvoering van (strategische) hedges en het dynamisch rente beleid. De commissie rapporteert hierover aan het bestuur.

De commissie heeft een monitorende rol bij de volgende taken (niet limitatief):

a. monitoren van de uitvoering van het beleggingsbeleid door de vermogensbeheerder;
b. monitoren van de resultaten van vermogensbeheer en informeren van het bestuur over de ontwikkeling van en deze resultaten;
c. monitoring van de financiële en niet-financiële risico's (o.a. ook ISAE, IT en SIRA) met betrekking tot vermogensbeheer.

De onafhankelijke beleggingsadviseur staat de commissie in brede zin bij in haar beleidsvoorbereidende, adviserende en monitorende rol op het gebied van vermogensbeheer. Een en ander is nader vastgelegd in een overeenkomst tussen het fonds en de onafhankelijk beleggingsadviseur. Naast het leveren van tegenspraak (countervailing power) richting de vermogensbeheerder wordt van de onafhankelijk beleggingsadviseur een proactieve rol verwacht, waarbij hij de commissie gevraagd maar ook ongevraagd van advies voorziet op het gebied van vermogensbeheer. De onafhankelijk adviseur kan worden gevraagd door de commissie of het bestuur om bepaalde taken uit het beleggingsproces op zich te nemen of voor te bereiden.

De commissie ziet toe op de uitvoering van het door het bestuur vastgestelde beleid op het gebied van verantwoord beleggen (ESG beleid) en adviseert het bestuur hierover.

Niet nader genoemde aangelegenheden betreffende de beleggingsportefeuille worden na voorbereiding door de commissie (ter goedkeuring) voorgelegd aan het bestuur.

Het beleggingsproces van het pensioenfonds is beschreven en vastgelegd in de ABTN. Deze beschrijving is onlosmakelijk verbonden met dit reglement.

De commissie ziet toe op de juiste toepassing van relevante wetgeving en door de toezichthouders gegeven richtlijnen voor beleggingsbeleid en de uitvoering daarvan (compliance en prudentie) en adviseert het bestuur hierover.

De commissie is bevoegd om binnen de beleidskaders c.q. beleidsplannen zoals vastgesteld door het bestuur zelfstandig uitvoering te geven aan het beleid met betrekking tot de hierboven genoemde beleidsterreinen. De commissie verantwoordt zich over de uitvoering aan het bestuur.

Communicatie Commissie

De commissie adviseert het bestuur over alle communicatie-uitingen vanuit het fonds. De commissie brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan het bestuur ten aanzien van het vast te stellen communicatiebeleidplan[2] en formuleert voorstellen om dit, waar nodig en/of gewenst, aan te passen. Daartoe stellen de leden van de commissie zich voortdurend op de hoogte van de wettelijke voorschriften en aanbevelingen van de overheid ter zake van de communicatie door pensioenfondsen. De commissie heeft een adviserende en monitorende rol ten aanzien van de uitvoering van het communicatiebeleidplan en ten aanzien van de uitbesteding van communicatie. Ook monitoring van de niet-financiële risico's (waar onder ISAE, IT en SIRA) met betrekking tot de communicatie behoort tot de taken van de commissie. De commissie stelt een communicatiebeleidsplan op. Het bestuur stelt het communicatiebeleidsplan vervolgens vast. De commissie borgt hiermee dat het fonds op structurele wijze werkt aan de communicatie richting deelnemers. De commissie zorgt ervoor dat de informatievoorziening voldoende is afgestemd op de deelnemer door hier periodiek onderzoek naar te doen. Verder behoren tot de taak van de commissie alle andere adviserende taken die haar door het bestuur worden opgedragen. De commissie ziet toe op de juiste toepassing van relevante wetgeving en door de toezichthouders gegeven richtlijnen voor bovengenoemde beleidsgebieden en de uitvoering daarvan (compliance en prudentie) en adviseert het bestuur hierover. De commissie is bevoegd om binnen de beleidskaders c.q. beleidsplannen zoals vastgesteld door het bestuur zelfstandig uitvoering te geven aan het beleid met betrekking tot de hierboven genoemde beleidsterreinen. De commissie verantwoordt zich over de uitvoering aan het bestuur.

2. Voor de verdere werkzaamheden van de commissie en inhoud van het communicatiebeleid verwijzen wij naar het communicatiebeleidsplan.

Risk commissie

De Risk commissie heeft een centrale rol bij de coördinatie en handhaving van het volgen van de gekozen IRM-methodiek. Hoewel het bestuur eindverantwoordelijk is, is de Risk commissie verantwoordelijk voor de begeleiding van de risicomanagement cyclus; van risicohouding tot monitoring. Zie hiervoor de RACI in bijlage 5. De risicomanagement stappen zullen op gezette tijden door het bestuur worden besproken en op effectiviteit worden beoordeeld. De voorzitter van de Risk commissie is tevens de sleutelfunctiehouder risicobeheer. De taken en verantwoordelijkheden van deze commissie zijn:

1. De commissie heeft een adviserende en monitorende rol ten aanzien van integraal risicomanagement beleid. Zij challenget het bestuur en de overige commissies ten aanzien van de risicobeheersing. De sleutelfunctiehouder stuurt de vervuller van de risicomanagement functie aan en geeft een risicomanagementopinie op door commissies voorgestelde adviezen omtrent voorbereide beleidsbesluiten.
2. De commissie adviseert het bestuur inzake (de kaders rondom) integraal risicomanagement. Hieronder vallen de volgende taken in het risicomanagement proces (niet limitatief):
    a. het begeleiden van de jaarlijkse vaststelling/herijking van de risicohouding door het bestuur.
    b. het begeleiden van de jaarlijkse vaststelling/herijking van de risicobereidheidsprincipes door het bestuur.
    c. het begeleiden van de jaarlijkse vaststelling/herijking van de risicotolerantiegrenzen door het bestuur. De commissie begeleidt de vertaling van de risicobereidheidsprincipes in risicotolerantiegrenzen en het bestuur stelt de concrete risicotolerantiegrenzen vast.
    d. het begeleiden van de strategische cyclus die periodiek wordt doorlopen door het bestuur. De commissie begeleidt het komen tot een voorstel voor de formulering van de strategische doelstelling, aan de hand van de missie, visie, strategie en kernwaarden van het fonds, en de risico's die de strategische doelstelling bedreigen. De commissie begeleidt de risicoanalyse van de strategische risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen en risico-eigenaarschap.
    e. het begeleiden van de operationele cyclus die periodiek wordt doorlopen door het bestuur. De commissie begeleidt de risicoanalyse van de operationele risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen en risico-eigenaarschap voor.

f. het adviseren over de uitvoering van het integraal risicomanagement beleid, waaronder het opstellen van het IRM jaarkalender, de vastlegging van de risicogovernance in fondsdocumenten (o.a. de risicoafspraken en reglementen[3]), updaten van het integraal risicomanagement beleid, communicatie over het risicobeleid en de uitvoering.
g. de monitoring op half jaarsbasisbasis van strategische en operationele risico's door middel van rapportages.
h. de evaluatie van het integraal risicomanagement proces en beleid. Na de evaluatie vindt een terugkoppeling van de bevindingen plaats. De commissie draagt zorg voor de vastlegging van de evaluatie en de bevindingen. Het integraal risicomanagement proces en beleid wordt eens in de drie jaar geëvalueerd.
i. de commissie adviseert het bestuur over de procesinrichting op basis van de gekozen inrichting van de governance.
j. de sleutelfunctiehouder risicobeheer stuurt de vervuller aan en geeft gezamenlijk met de vervuller invulling aan de taken van de Risk commissie.
k. de commissie evalueert het functioneren van de vervuller ten minste jaarlijks.
l. bij de invulling van de taak van de commissie worden de adviezen en bevindingen van de vervuller meegewogen.
m. bij de invulling van de taak van de Risk commissie worden de eventuele bevindingen van de compliance officer over compliance aangaande risicomanagement meegenomen.

Het bestuur blijft te allen tijde eindverantwoordelijk voor de hierboven genoemde taken.

3. Verder behoren tot de taak van de Risk commissie alle andere risico gerelateerde taken die haar door het bestuur worden opgedragen.

4. De Risk commissie is bevoegd om binnen de beleidskaders c.q. beleidsplannen zoals vastgesteld door het bestuur zelfstandig uitvoering te geven aan het IRM beleid met betrekking tot de hierboven genoemde beleidsterreinen. De commissie verantwoordt zich over de uitvoering aan het bestuur.

3 De risicomanagement fondsdocumenten betreffen: Reglement- Beleggingsadvies commissie, Communicatie commissie Dagelijks bestuur commissie, Risk commissie, de RACI en het functieprofiel risicomanager.

Risicomanager/vervuller

Het fonds zal de rol van risicomanager gaan invullen. Deze invulling zal bezien worden in de totale governanceketen. De risicomanager is de vervuller van de risicomanagementfunctie en wordt aangestuurd door de sleutelfunctiehouder risicobeheer tevens voorzitter van de Risk commissie. De risicomanager heeft een toetsende, monitorende en begeleidende rol ten opzichte van de eerste lijn en houdt uit dien hoofde afstand tot de implementatie van besluiten dan wel de dagelijkse uitvoering binnen het pensioenfonds. De risicomanager is geen bestuurder.

Indien de risicomanager een medewerker van het Bureau Pensioenzaken is, die tevens ondersteunende (eerste lijns-) werkzaamheden uitvoert voor het bestuur, het DB, de BAC en of de CC, dan houdt de risicomanager geen toezicht op besluiten en uitvoering waarin hij (als eerste lijns-medewerker Bureau Pensioenzaken) zelf betrokken is. Bij de uitvoering van de werkzaamheden geeft de risicomanager expliciet aan vanuit welke rol hij optreedt. De risicomanager rapporteert hiërarchisch aan de sleutelfunctiehouder.

Indien de risicomanager een medewerker van het Bureau Pensioenzaken is, die tevens ondersteunende (eerste lijns-) werkzaamheden uitvoert voor het bestuur, het DB, de BAC en of de CC, dan rapporteert deze medewerker in die (eerste lijns-) functie hiërarchisch aan de Manager Bureau Pensioenzaken.

Indien de risicomanager moet toezien op de werkzaamheden en adviezen van de Manager Pensioenfonds dan bewaakt de sleutelfunctiehouder de objectiviteit en onafhankelijkheid van de uitgevoerde werkzaamheden door de risicomanager.

De rol van risicomanager heeft betrekking op zowel de strategische als operationele risico’s.
De scope hierbij is integraal risicomanagement en omvat onder meer de gebieden
(1) kapitaalmanagement (vermogensbeheer),
(2) de (uitvoering en communicatie van) de pensioenregeling,
(3) reputatiemanagement en
(4) de governance (besturing) van het pensioenfonds.

De risicomanager draagt zorg voor de inbedding van de risicomanagementcyclus in het fonds en adviseert de sleutelfunctiehouder over de strategie en het beleid met betrekking tot risico's. Voor het bepalen van de risicohouding van het fonds per gebied cq. onderwerp adviseert de risicomanager de Risk commissie. De risicohouding van het fonds in het algemeen en specifiek voor de deelgebieden wordt door het bestuur vastgesteld. Periodiek worden met behulp van risico assessments de gebeurtenissen in het verleden en de mogelijke scenario´s voor de toekomst geïdentificeerd en beoordeeld die de strategische, en operationele risico´s kunnen beïnvloeden.

Het fonds beschikt over een eigen integraal risicomanagement raamwerk, dat uitgaat van vier verschillende risicodomeinen (zie gebieden 1 t/m 4 zoals hierboven beschreven) volgens de gebruikelijke methodologieën voor risicomanagement.
De risicomanager heeft als taak om binnen dit raamwerk:

- Het bestuur en de commissies te ondersteunen en te begeleiden bij het bepalen van doelstellingen en risicohouding en deze te onderhouden;
- Het bestuur en de commissies te ondersteunen en te begeleiden bij het inventariseren van risico's, het analyseren van het effect van de beheersmaatregelen en de beoordeling en monitoring van de werking;
- Te toetsen of de resterende risico's binnen de risicohouding van het pensioenfonds vallen;
- Het doen van aanbevelingen op basis van de resultaten van hun werkzaamheden;
- Voorgenomen besluiten te toetsen aan het IRM beleid en de risicohouding van het pensioenfonds.

De risicomanager monitort tevens de uitbestede werkzaamheden met betrekking tot de risico's van het fonds door periodiek gesprekken te voeren met (de risicomanagers van) de uitbestedingspartners over de beheersing van de risico's die de dienstverlening aan het fonds raken. De risicomanager ziet o.a. toe op de monitoring van de uitbestedingsrisico's door de verantwoordelijke bestuurscommissies (zoals de Beleggingsadviescommissie, de Communicatiecommissie en het Dagelijks Bestuur). Hij toetst in dat kader onder meer de beoordeling van de ISAE's, incidenten-, klachten- en SLA-rapportages van de uitbestedingspartners door deze commissies. De risicomanager toetst of het normenkader van het fonds is gehanteerd.

Het bestuur van het fonds stelt binnen het IRM raamwerk tevens de kaders voor informatiebeveiliging, integriteit (SIRA), business continuity management (BCM), compliance en IT-beleid vast voor het fonds. De bestuurscommissies zijn verantwoordelijk om te monitoren dat de beleidskaders inclusief het deel dat is uitbesteed met betrekking tot informatiebeveiliging, integriteit en IT-beleid worden nageleefd. De risicomanager toetst hierop en rapporteert periodiek aan de Risk commissie over de uitgevoerde werkzaamheden voor deze beleidskaders en doet aanbevelingen op basis van de resultaten van hun werkzaamheden.

Van de risicomanager wordt verwacht dat hij de adviezen, rapportages en beleidsnotities van de Communicatie- en Beleggingsadviescommissie, het Dagelijks Bestuur en Bureau Pensioenzaken aan het bestuur, vanuit een risicomanagement perspectief analyseert. Op basis daarvan stelt de risicomanager een (tweede lijns-) zelfstandige risicoassessment op ten behoeve van de sleutelfunctiehouder risicobeheer tevens bestuurder die rapporteert aan het bestuur en de raad van toezicht op grond van artikel 143a Pensioenwet, waarmee het bestuur in staat wordt gesteld om weloverwogen besluiten te nemen. Wanneer het bestuur naar aanleiding van een melding of een rapportage van de sleutelfunctiehouder risicobeheer niet tijdig adequate maatregelen treft en er sprake is van het (dreigen te) overtreden van de wet met grote gevolgen, is de sleutelfunctiehouder risicobeheer verplicht dit te melden bij De Nederlandsche Bank.

De risicomanager verricht onder andere de onderstaande werkzaamheden:

- Zorgdragen zorg voor de inbedding van de risicomanagementcyclus in de organisatie, inclusief het onderhouden van de bijbehorende beleidsdocumenten zoals de beleidsnotitie integraal risicomanagement;
- Signaleren en interpreteren van nieuwe wet- en regelgeving vanuit risicomanagement perspectief;
- Begeleiden bij het opstellen van de strategie en hieraan gekoppeld het risicoprofiel en de risicohouding;
- Begeleiden bij het identificeren van risico's met speciale aandacht voor uitbesteding en IT risico;
- Begeleiden ten aanzien van het beleid rondom risicobeheersing;
- Monitoren risico mitigerende maatregelen en terugkoppelen van de effectiviteit hiervan;
- Analyseren, monitoren en kritisch beoordelen van risicomanagement rapportages van uitbestedingspartners;

- Elk halfjaar een concept integrale risicorapportage aan de sleutelfunctiehouder verstrekken;
- Evalueert periodiek in het risicomanagementbeleid beschreven risico's en processen en rapporteert hierover aan het bestuur;
- Voorziet voorgenomen beleidsbesluiten van een risicoassessment;
- Verstrekken van informatie op het gebied van risicomanagement;
- Optreden als secretaris van de Risk commissie.

Uitbestedingspartners

De uitbestedingspartners hebben hun eigen verantwoordelijkheid voor het risicomanagement binnen hun eigen organisaties. Het fonds beoordeelt het risicomanagement van de uitbestedingspartners bij het aangaan van de relatie en bij periodieke evaluaties op basis van een eigen normenkader hetgeen inhoudt haar risicohouding, risicobereidheidsprincipes en haar tolerantiegrenzen.

Bij de voorbereiding van voorstellen aan het bestuur wordt de uitbestedingspartner geconsulteerd indien het voorstel raakt aan het werkterrein van de uitbestedingspartner.

4.4 Inrichting countervailing power ('tegenwicht')

Voor een goede besluitvorming is het van belang dat het fonds countervailing power organiseert. Dit betekent dat voldoende tegenwicht aanwezig is zodat voorstellen voldoende kritisch worden benaderd.

Deze countervailing power is relevant binnen het bestuur en bestuurscommissies, tussen bestuur en bestuurscommissies en jegens uitbestedingspartners.

Bij het fonds is de countervailing power op de volgende wijze geborgd:

- Bestuursleden dienen deskundigheid te hebben. De deskundigheid is geborgd doordat (potentiële) bestuursleden getoetst worden aan het functieprofiel van de beoogde positie binnen het bestuur en bestuurscommissie en de mate waarin de persoon past binnen de meest actuele geschiktheidsmatrix. Daarnaast worden aspirant bestuursleden getoetst door de toezichthouder DNB. Aan de organisatie van pensioenfondsen worden naast wettelijke regels ook eisen gesteld door deze toezichthouder.
- Om de countervailing power verder te verstevigen, kan het fonds permanente of tijdelijke externe deskundigheid toevoegen. Dergelijke adviseurs dienen technisch inzicht op de diverse beleidsterreinen toe te voegen, alsmede een onafhankelijk zicht op beleidsafwegingen.

- Bij de samenstelling van bestuurscommissies wordt rekening gehouden met de risicohouding van individuele bestuursleden in samenhang met de commissie waarin ze plaatsnemen en de gemiddelde risicohouding van een commissie versus de risicohouding van het bestuur.
- Daarnaast wordt bij de samenstelling van de commissies net als bij het bestuur rekening gehouden met een evenwichtig aantal deelnemers uit werkgevers- en werknemerskringen.
- Vanuit de eis van integere en beheerste bedrijfsvoering en prudent person acht het fonds het voorts van belang dat de functies en commissielidmaatschappen op een evenwichtige wijze onder bestuursleden worden verdeeld.

4.5 Governance schematisch RACI tabel

Risicomanagement is onderdeel van het gehele governance-raamwerk. De verantwoordelijkheidsverdeling op gebied van risicomanagement binnen het fonds is vastgelegd in een RACI tabel. Dit overzicht geeft per stap in het risicomanagementproces aan wie verantwoordelijk is, wie de stap uitvoert, wie wordt geconsulteerd en wie geïnformeerd.

De RACI tabel omvat naast het bestuur en bestuurscommissies ook de overige organen van het fonds, de adviseurs, het Bureau Pensioenzaken en de uitbestedingspartners.

De rollen en verantwoordelijkheden kunnen als volgt verdeeld zijn in het risicomanagement proces:

R = Responsible:

de partij die het werk uitvoert (verantwoordelijk voor de voorbereiding), 1 partij

A = Accountable:

opdrachtgever, verantwoordelijk dat de taak wordt uitgevoerd (besluitvorming), 1 partij

C = Consulted:

in brede zin betrokken bij de taak zonder daar zelf verantwoordelijk voor te zijn. Levert en ontvangt input, tweezijdige informatie (countervailing power), evt. meerdere partijen

I = Informed:

wordt geïnformeerd over de taak (eenzijdige informatie, mededeling), evt. meerdere partijen

Bijlage 5 geeft een schematisch overzicht van de rollen rondom het risicomanagementproces in een zogenaamde RACI-tabel. In de RACI-tabel is ook de verantwoordelijkheid voor uitdagen opgenomen Ch = Challengen.

4.6 Intern en extern toezicht

Binnen het bestuur is het toezicht op risicobeheersing door het fonds voorzien door de hiervoor beschreven verdeling van verantwoordelijkheden.

Het fonds kent een raad van toezicht (hierna: rvt).

Daarnaast is er een verantwoordingsorgaan, dat oordeelt over het handelen van het bestuur aan de hand van het jaarverslag. Net als de rvt wordt het verantwoordingsorgaan geïnformeerd over de stappen in het risicomanagement proces.

Het fonds valt onder toezicht van DNB (prudentieel) en de AFM (gedragstoezicht). Vooral het toezicht door DNB is in dit kader relevant, deze geeft aanbevelingen in het kader van het IRM.

Het fonds valt onder de wettelijke controleplicht door een accountant en certificering van het jaarverslag door een actuaris. Ook de jaarrekening van de uitbestedingspartners wordt gecontroleerd door een accountant.

Daarnaast leveren de uitbestedingspartners jaarlijks een assurancerapportage op aan het fonds.

4.7 Klachten- en geschillenregeling en klokkenluidersregeling

Het fonds beschikt over een klachten-en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling. Dit is in het kader van IRM van belang wanneer het werkterrein van de commissie en regeling onregelmatigheden betreft. Daarom zijn ze relevant vanuit risicoperspectief.

In de klachten-en geschillenregeling is geregeld hoe het fonds met klachten en geschillen omgaat. De klachten en geschillen worden door het bestuur behandeld. De klachten- en geschillenregeling is beschikbaar op de website van het pensioenfonds.

Onregelmatigheden die binnen het fonds, haar organen of bij de partijen aan wie taken zijn uitbesteed worden gesignaleerd, kunnen worden gerapporteerd bij de Compliance Officer op grond van de klokkenluidersregeling van het fonds. De klokkenluidersregeling is beschikbaar op de website van het fonds. Ook bij de pensioenuitvoerder en de vermogensbeheerder zijn klokkenluidersregelingen geïmplementeerd.

HOOFDSTUK 5 Risicobewustzijn

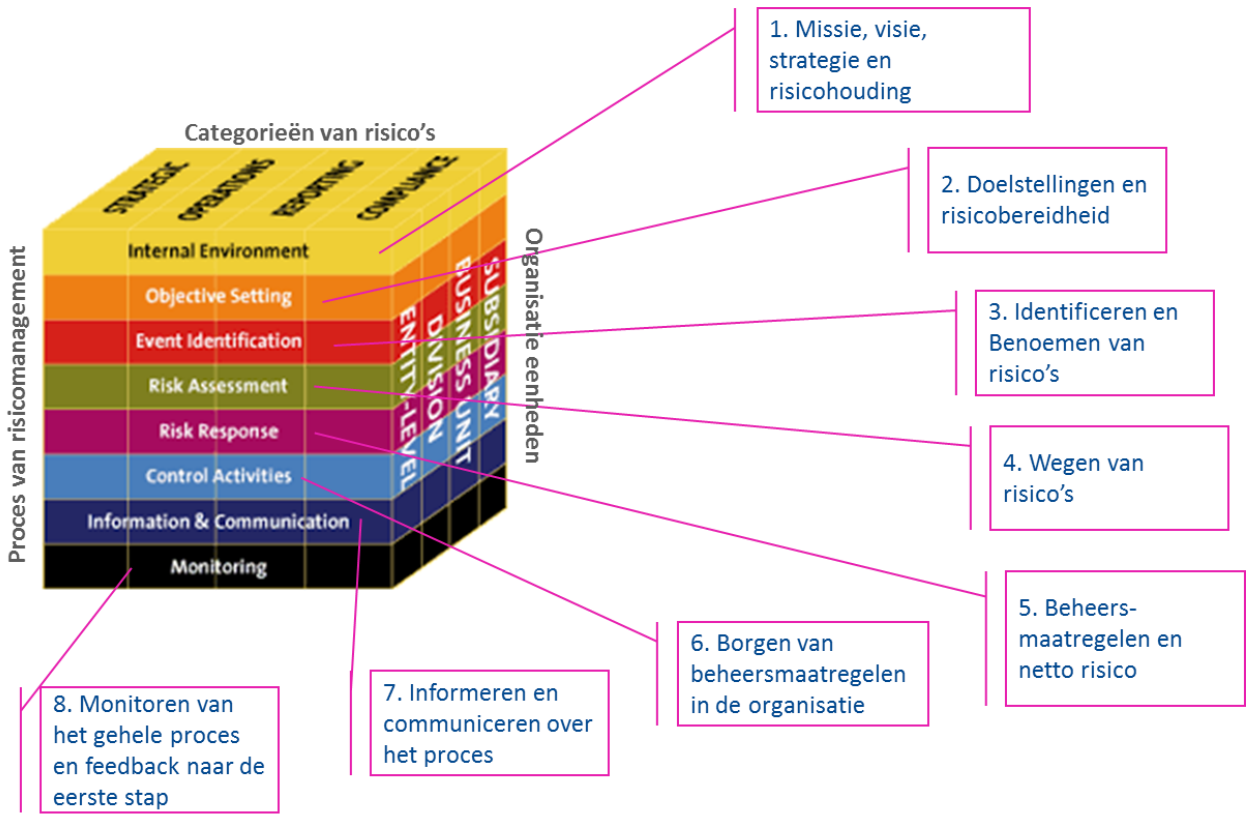
Risicobewustzijn is essentieel om de volwassenheid van risicomanagement naar een hoger niveau te brengen. Het gaat om reflectie op het eigen handelen en de eigen kennis, reflectie op afspraken en reflectie op besturing (met inbegrip van uitbestedingsrelaties) en die reflecties vervolgens omzetten in acties om tot verbetering te komen.

Dit komt gestructureerd aan de orde in de periodieke evaluatie[4] (en terugkoppeling) van het IRM proces en beleid. Een onderdeel van deze evaluatie kan een self assessment zijn zoals de vragenlijst die DNB heeft opgesteld voor het beoordelen van de volwassenheid van het risicomanagement van het fonds. Deze vragenlijst heeft een goede aansluiting met het vier kwadrantenmodel zoals beschreven in paragraaf 2.4.

[4] Eens in de drie jaar.

Bijlage 1. Het kader voor risicomanagement

Het COSO ERM model (zie figuur 1) bestaat uit acht stappen (aan de voorkant van de kubus) Deze stappen hebben betrekking op categorieën van risico's (de bovenkant van de kubus) en op organisatie eenheden (de zijkant van de kubus).



Categorieën van risico's

Binnen de categorieën van risico's (die binnen het COSO ERM model worden gekoppeld aan organisatiedoelstellingen) wordt in het COSO ERM model het volgende onderscheid gemaakt:

- **Strategisch**: Risico's die betrekking hebben op strategische doelstellingen, deze doelstellingen zijn afgeleid van de missie, visie en strategische doelstellingen;
- **Operationeel**: Risico's die betrekking hebben op operationele doelstellingen, deze doelstellingen hebben betrekking op effectief en efficiënt gebruik van middelen;
- **Verantwoording**: Risico's die betrekking hebben op rapportage doelstellingen, deze doelstellingen hebben betrekking op de betrouwbaarheid van verslaggeving;
- **Compliance**: Risico's die betrekking hebben op compliance doelstellingen, deze doelstellingen hebben betrekking op de naleving van wet- en regelgeving en (sectorale) codes.

Organisatie eenheden

Door toepassing van de definities van organisatie-eenheden in het COSO ERM model op onze eigen organisatie , maken wij onderscheid tussen verschillende eenheden:

- **Entity level** – de organisatie als geheel. Dit vertalen wij naar het bestuur als regiehouder, in samenspel met onze totale governance;
- **Division** – de (staf)afdelingen binnen de organisatie. Dit vertalen wij naar bijvoorbeeld de commissiestructuur binnen ons bestuur;
- **Business units** – de (lijn)afdelingen binnen de organisatie. Dit vertalen wij naar bijvoorbeeld ons Bureau Pensioenzaken;
- **Subsidiary** – letterlijk 'dochtermaatschappij'. Dit vertalen wij naar onze uitbestedingsrelaties.

Bijlage 2. Strategische risico's

Strategische risico's 2023						Bruto risico 2023 VOOR Beheers-maatregelen	Beheersmaatregelen	Beoordeling effectiviteit van beheersing per beheersmaatregel	Totaal netto risico NA Beheers-maatregelen	RAVC Domein	Risico houding	Beoordeling netto risico t.o.v. normenkader	Opmerkingen	Laatste (beleids) actie
								30-06-2023	30-06-2023			30-06-2023	30-06-2023	30-06-2023
Nr	Doelen	Nr	Risico's	Omsc	Eigenr			3 kleuren	5 kleuren			2 smileys		
1	Geindexeerd pensioen	1	Risico op niet indexeren		bestuur					K	3			
2	Koersvastheid	2	Sponsor-risico; de sponsor wil niet meer of wil het anders		bestuur					B	2			
		3	Opvolging bestuursleden		bestuur					turingsfilos	2			
		4	Veranderingen in het pensioenstelsel		bestuur					Product	2			
					bestuur									
3	Beheerste en integere bedrijfsvoering	5	Verslechterde kwaliteit uitbestedings partners		bestuur					P	2			
		6	IT-landschap		bestuur					P	2			
4	Governance	8	Samenwerking en vertrouwen		bestuur					B	2			
		9	Geschiktheid en beschikbaarheid		bestuur					B	2			
		10	Dispensatie vereisten van PME		bestuur					P	2			
		11	Veranderingen in wet- en regelgeving leggen een grote (administratieve) druk op het fonds.		bestuur					R	2			
5	Verandervermogen van het bestuur	12	Ontbreken van kennis		bestuur					B	2			
		13	Regelgeving, vaardigheden		bestuur					B	2			
		14	Dienstverleners zijn niet in staat om mee te gaan		bestuur					B	2			
6	Voldoen aan wet- en regelgeving	15	Verwerken en implementeren van veranderingen in wet- en regelgeving		bestuur					R	2			

Bijlage 3. Operationele risico's

Indeling en koppeling FIRM met RAVC-domein.

Risico's nr. 16 t/m 51 behandeld door eigenaar conform Exceltoolingopzet in bijlage 2.

Hoofdstuk FIRM	**Domein RAVC**
Matching/renterisico	Kapitaalmanagement
Marktrisico	Kapitaalmanagement
Kredietrisico	Kapitaalmanagement
Verzekeringstechnisch risico	Kapitaalmanagement
Omgevingsrisico	Reputatiemanagement
Operationeel risico	Producten&uitbesteding
Uitbestedingsrisico	Producten&uitbesteding
IT-risico	Producten&uitbesteding
Integriteitsrisico	Reputatiemanagement Besturingsfilosofie
Juridisch risico	Producten&uitbesteding Besturingsfilosofie
ESG risico	Kapitaalmanagement Reputatiemanagement

Bijlage 4. Classificering van kans en impact van risico's op een 5-puntsschaal

	Kans	Impact	Impact financiële risico's	Impact niet-financiële risico's
1. Zeer gering	Onwaarschijnlijk dat het zich voordoet de komende 5 jaar. Of heeft zich niet eerder voorgedaan binnen het fonds.	1. Zeer gering	Dekkingsgraad wordt niet negatief beïnvloed.	Risico op interne negatieve / kritische berichtgeving (incl. uitvoerders). Het niveau van dienstverlening van het fonds wordt beïnvloed, maar geen gevolgen voor de tevredenheid van deelnemers. Makkelijk te herstellen.
2. Laag	Doet zich mogelijk voor binnen 3 jaar. Of heeft zich voorgedaan de afgelopen 5 jaar.	2. Laag	Dekkingsgraad daalt met maximaal 5%. of Dekkingsgraad daalt onder 110%.	Risico op interne negatieve / kritische berichtgeving (incl. uitvoerders). Het niveau van dienstverlening van het fonds wordt beïnvloed, met als gevolg een beperkte daling van de tevredenheid van deelnemers. Is te herstellen.
3. Middel	Heeft de potentie om op te treden binnen het komend jaar. Of heeft zich voorgedaan de afgelopen 2 jaar.	3. Middel	Dekkingsgraad daalt met maximaal 10%. Of dekkingsgraad daalt onder 105%.	Risico op negatieve publiciteit richting pensioensector. Negatieve reacties vanuit DNB/AFM. Het niveau van dienstverlening van het fonds wordt beïnvloed, met als gevolg een behoorlijke daling van de tevredenheid van deelnemers. Is moeilijk te herstellen.
4. Hoog	Treedt op het komend jaar. Of heeft zich het afgelopen jaar voorgedaan.	4. Hoog	Dekkingsgraad daalt met meer dan 10%. Of dekkingsgraad daalt onder 100%.	Risico op negatieve publiciteit richting pensioensector. Structureel negatieve reacties vanuit DNB/AFM/AP. Het niveau van dienstverlening van het fonds wordt beïnvloed, met als gevolg een grote daling van de tevredenheid van deelnemers. Erg moeilijk te herstellen.
5. Vrijwel zeker	Treedt op het komend half jaar. Of heeft zich het afgelopen 6 maanden voorgedaan.	5. Catastrofaal	Dekkingsgraad daalt met meer dan 15%. Of dekkingsgraad daalt onder 90%.	Risico op negatieve publiciteit richting pensioensector en aanverwante sectoren (werkgevers en werknemers). Aantekening en/of boeten vanuit DNB/AFM/AP. Het niveau van dienstverlening van het fonds wordt sterk beïnvloed, met als gevolg een zeer grote daling van de tevredenheid van deelnemers. Bijna niet meer te herstellen.

Bijlage 5. RACI

Verdeling verantwoordelijkheden met betrekking tot integraal risico management

			1e lijn									2e lijn					3e lijn		Intern tz		Certif.	
Categorie	Stap in het risico-management proces (taak)	Periodiciteit (in beginsel)	Bestuur	Dagelijks Bestuur	Beleggingsadvies-commissie	Communicatie-commissie	Bureau Pensioenzaken	Adviserend actuaris	Extern beleggingsadviseur	Pensioenuitvoerings organisatie	Vermogensbeheerder	Risk Commissie	Houder sleutelfie. Risicomanagement	Risicomanager	Compliance officer	Houder actuariële functie	Houder sleutelfunctie interne Audit	Vervuller Interne Audit	Raad van Toezicht	Verantwoordingsorgaan	Certificerend actuaris	Certificerend accountant
1. Risicohouding																						
2. Risicobereidheid																						
3. Risicotolerantie																						
4. Strategische risico analyse																						
5. Operationele risico analyse																						
6. Uitvoering																						
7. Monitoring																						
8. Evaluatie / reflectie																						
9. Plannen en uitvoeren interne audits																						

A = Eindverantwoordelijk
R = Uitvoering/ voorbereiding
C = Raadplegen
I = Informeren
Ch = uitdagen

Bijlage 6. Versiebeheer

Versie	**Wijzigingen Bijzonderheden**	**Auteur**	**Datum vaststellen**
Versie 1 2019-2021	Initiële vastlegging IRM beleid ivm IORP II	Sprenkels&Verschuren GRC-commissie De heer TIjhuis Mevrouw Katalanc De heer Harperink	Bestuur 21-12-2018
Versie 2 2019-2021	Algehele update IRM beleid. Verduidelijking IRM proces door toevoegen plaat van de 8 processtappen en risicohouding. Bestuurswissel, uittreding dhr. Stolp toetreding de heer Weening, herijking risicohouding bestuur 17-1-2022 (ongewijzigd).	GRC-commissie De heer Tijhuis Mevrouw Katalanc De heer Harperink	Bestuur 5-6-2020
Versie 3 2022-2024	Update IRM beleid, in lijn met de ontwikkelingen van het IRM bij het fonds. Een jaarlijkse IRM dag alsmede het afgeven van een bedrijfsvoeringverklaring	Risk-commissie De heer Tijhuis De heer Harperink Review mevrouw Katalanc	Bestuur 23-9-2022

	is aangepast. Tevens is de aanpassing van GRC commissie naar Risk commissie verwerkt. De in het najaar 2021 doorlopen SIRA is meegenomen in het beleid. De toelichting op de risicohouding is aangepast. Risicohouding bestuur (ongewijzigd) 23-9-2023 met uittreding dhr Dekker en toetreding de heer Van Deemter.		
Versie 4 2023-2025	Update IRM beleid in vervolg op audit risk en vermogensbeheer voorjaar 2023. Onder andere aanbeveling 10 (versiebeheer) en 11 (verwijzingen en beschrijvingen) uit integraal overzicht aanbevelingen verwerkt.	Risk-commissie De heer Tijhuis De heer Harperink Review: de heer Heemskerk	Bestuur 22-9-2023