

Integraal risicomanagementbeleid

Stichting Pensioenfonds Wolters Kluwer Nederland

Goedgekeurd door het bestuur

17 februari 2022

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Hoofdstuk 1 Integraal risicomanagement	4
1.1 Inleiding	4
1.1.1 Doelstelling, missie & visie en strategie SPWKN	4
1.1.2 Beleidscyclus SPWKN	6
1.1.3 Organisatie SPWKN	7
1.2 Missie en doelstellingen risicomanagement	11
1.3 Regelgeving	12
1.4 Strategische uitgangspunten IRM	12
1.5 Risicobereidheid.....	12
1.5.1 Categorieën van risicobereidheid	13
1.5.2 Risicobereidheid premissen	14
1.5.3 Nadere uitwerking risicobereidheid.....	15
Hoofdstuk 2 SPWKN IRM-model	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Strategisch risico-universum SPWKN	17
2.3 De negen principes van risicomanagement	18
2.3.1 Richting	19
2.3.2 Inrichting.....	20
2.3.3 Verrichting.....	20
2.3.4 Betrokken organisatieonderdelen	20
Hoofdstuk 3 Risicomanagementorganisatie.....	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Risicomanagementorganisatie - ‘three lines of defence’	22
3.3 Risicobeheercommissie.....	24
3.4 Monitoring risicomanagement bij externe (onder)uitvoerders	25
Hoofdstuk 4 Risicomanagementproces	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Procesbeschrijving	26
4.3 Identificatie & definitie	26
4.4 Meting	27
4.5 Beleid & beheersing	27
4.6 Monitoring & rapportage	27
4.7 Controle & bijsturing	28
4.8 Eigen risicobeoordeling (ERB)	28
Hoofdstuk 5 Managen van specifieke risico’s (i.c. de gedefinieerde kernrisico’s).....	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Doel specifieke risicobeleid	30
5.3 Opzet voor specifieke risico’s	30
Bijlage 1 Risicobereidheid op fondsniveau	31
Bijlage 2 Spreadsheet risicobereidheid per domein nader uitgewerkt	36

Leeswijzer

De doelstellingen van de nota integraal risicomanagementbeleid van Stichting Pensioenfonds Wolters Kluwer Nederland (hierna: SPWKN, dan wel het fonds) zijn:

- De geformaliseerde vastlegging van wat SPWKN verstaat onder integraal risicomanagement (hierna: IRM), hoe het fonds dit heeft ingericht en hoe verantwoordelijkheden (bestuurlijk, uitvoerend en toezichhoudend) zijn belegd en welke risicobereidheid het fonds ten aanzien van de verschillende domeinen heeft uitgesproken.
- Belanghebbenden in staat te stellen inzicht te hebben in hoe IRM binnen het fonds is geborgd.
- Het vormen van een handvat voor de dagelijkse uitvoering van risicomanagement binnen SPWKN.

De nota IRM-beleid vormt het overkoepelende document. Verdere uitwerking en detaillering vindt plaats in onderliggende (beleids-)documenten waaronder: het ERB beleidsdocument, de administratieve organisatie en interne controle (AO-IC), de governance en stuurmechanismen en verantwoordingsstructuren van het fonds.

De nota IRM-beleid wordt jaarlijks, als onderdeel van de periodieke management- en planingscycli door het bestuur herijkt (afstemming met de doelstelling, missie & visie en strategie en de risicobereidheid van het fonds). Indien noodzakelijk kan deze periodiciteit van de herijking worden aangepast.

In hoofdstuk 1 worden de doelstelling, de missie & visie en strategie, de beleidscyclus en de organisatie van het fonds beschreven, alsmede de doelstellingen en de uitgangspunten van het risicomanagement en de risicobereidheid.

In hoofdstuk 2 staat een beschrijving van het raamwerk waarop het IRM van SPWKN is gebaseerd en de wijze waarop het fonds hier invulling aan geeft.

In hoofdstuk 3 wordt de risicomanagementorganisatie toegelicht.

In hoofdstuk 4 is het proces van het risicomanagement beschreven. De uitkomsten van dit proces vormen de input voor het specifieke risicobeleid.

In hoofdstuk 5 staan het doel en de achtergrond van het specifieke risicobeleid van SPWKN opgenomen.

In de bijlagen 1 en 2 wordt de risicobereidheid per domein en per kernrisico van het strategisch risico-universum in meer detail uiteengezet.

Hoofdstuk 1 Integraal risicomanagement

1.1 Inleiding

1.1.1 Doelstelling, missie & visie en strategie SPWKN

Stichting Pensioenfonds Wolters Kluwer Nederland heeft haar doelstelling, missie, visie en strategie vastgesteld en daarbij tevens aangegeven, op welke wijze uitvoering zal worden gegeven aan de vastgestelde strategie.

Doelstelling

In de doelstelling geeft het fonds aan wat zijn bestaansgrond is en wat het nastreeft: het toekennen van nominale pensioenaanspraken en pensioenrechten aan zijn participanten¹, het uitkeren van pensioenen aan zijn pensioengerechtigden en het - voor zover de middelen van het fonds dat, afhankelijk van de dekkingsgraad, toelaten - waardevast houden van de pensioenaanspraken en de pensioenrechten.

Missie

In de missie wordt beschreven waarvoor het fonds staat en welke waarden en identiteit het fonds kenmerken. Het fonds geeft invulling aan de uitvoering van de pensioenovereenkomst, die Wolters Kluwer Holding Nederland B.V. ('de werkgever') heeft gesloten met zijn (gewezen) werknemers. De uitvoering dient correct, evenwichtig, transparant, risicobewust, maatschappelijk verantwoord en efficiënt te geschieden. Het fonds wil een duurzaam en betrouwbaar pensioenfonds zijn, dat zijn ambities en verplichtingen naar zijn participanten helder communiceert en onderbouwd wil waarmaken.

Visie

In de visie wordt beschreven waarvoor het fonds staat, en wat ten grondslag ligt aan het handelen van het fonds. Het onderwerp pensioen bevindt zich in toenemende mate in een internationaal krachtenveld en heeft de aandacht van de politiek, de toezichhouders, de beleggers, de werkgevers en de participanten. Wijzigingen in dat krachtenveld brengen voor alle pensioenfondsen met zich mee, dat zowel de premie, de opgebouwde rechten als de uitkeringen afhankelijk zijn geworden van politieke en economische ontwikkelingen.

Daarnaast geldt dat door de individualisering in de maatschappij en door technologische ontwikkelingen het pensioen niet alleen onderwerp van maatschappelijke discussie is, maar ook dat alle informatie omtrent het eigen pensioen van de participant zonder tussenkomst van derden inzichtelijk en direct beschikbaar moet zijn.

Om op genoemde ontwikkelingen in te kunnen spelen wil het fonds professioneel, efficiënt en wendbaar zijn. Een pensioenfonds, dat in staat is om tijdig en adequaat te reageren op deze ontwikkelingen, ten einde de belangen van zijn participanten zo goed mogelijk te kunnen waarborgen.

Daarbij geldt dat een solvabele en stabiele financiële positie van het fonds, het leveren van een bijdrage met een positieve maatschappelijke impact, transparantie bij de verantwoordelijkheid voor en de afweging van de besluitvorming en een heldere communicatie met participanten, de werkgever en andere belanghebbenden essentieel zijn voor het vertrouwen in het fonds. Hierbij is een evenwichtige afweging van belangen leidend in de besluitvorming.

¹ Onder participanten wordt verstaan: actieve deelnemers ('werknemers'), gewezen deelnemers ('ex-werknemers') en pensioengerechtigden

Strategie

Met de strategie wordt aangegeven hoe het fonds zijn doelstelling, missie en visie wil waarmaken, welke middelen het fonds daartoe wil inzetten en op welke manier.

Het bestuur hanteert een managementcyclus bij het realiseren van de gestelde doelen. Het bestuur handelt daarbij in overeenstemming met de wet- en regelgeving en de Code Pensioenfondsen. Periodiek worden de inspanningen, kritische succesfactoren en resultaten van het fonds geëvalueerd en besproken in de eigen organisatie en wordt daar verantwoording over afgelegd. Het bestuur richt zich daarbij op het belang van de participanten, op de beginselen van goed bestuur en op een gedegen onderbouwd risicomangement, alsmede op een tijdige en juiste communicatie met de participanten, de werkgever en de toezichhouders. Het bestuur hecht belang aan permanente deskundigheid, kwaliteit, motivatie en inzetbaarheid van alle bij het fonds betrokkenen.

Invloed actualiteit

De werkgever heeft aangegeven de voortschrijdende ontwikkelingen met betrekking tot het nieuwe pensioenstelsel af te willen wachten, voordat een keuze wordt gemaakt voor een nieuw pensioencontract. In de tussentijd kiest het bestuur van het fonds ervoor om de ontwikkelingen en de discussies te volgen. En ook om - proactief en voor zover mogelijk - door middel van scenario-analyses te komen tot voldoende kwalitatieve en kwantitatieve inzichten met betrekking tot de verschillende keuzes die er zijn voor het nieuwe pensioencontract. Inzichten waarmee, naar de mening van het bestuur, ook de sociale partners hun voordeel kunnen doen. Uiteraard bepalen de sociale partners de keuze voor het nieuwe pensioencontract, maar het bestuur wil zo goed mogelijk voorbereid zijn met als oogmerk om ná de besluitvorming door de sociale partners zo snel en adequaat mogelijk te kunnen handelen met inachtneming van de belangen van actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden.

Het bestuur van het fonds ziet geen reden om voor te sorteren op een specifiek scenario, bestuursmodel of uitvoeringsvorm. De analyse van sterke en zwakke punten van de huidige situatie, in combinatie met een analyse van de verschillende uitvoeringsvormen, heeft geleid tot de strategische keuze om het ondernemingspensioenfonds voorlopig voort te laten bestaan omdat de alternatieven momenteel niet in het belang van de participanten lijken te zijn.

Het premiebeleid, het toeslagen- en kortingsbeleid, de kostenbeheersing, het beleggingsbeleid, het vermogensbeheer en het risicomangement vormen met elkaar de financiële kern van het fonds. Gelet op de prestaties van het fonds en de inschatting van de verschillende economische en politieke factoren, handhaaft het bestuur haar huidige strategische beleggingsbeleid.

Uitvoering

Met uitvoering wordt aangegeven welke acties worden ondernomen en welke middelen worden ingezet om de doelstelling te realiseren, te onderhouden, te evalueren en te actualiseren

Het bestuur delegeert de voorbereidende besluitvorming aan verschillende bestuurscommissies. In deze commissies participeren enkele leden van het bestuur, deskundigen vanuit het pensioenbureau en externe deskundigen. Daarnaast is een lid van het verantwoordingsorgaan als toehoorder aanwezig. Ook leden van de raad van toezicht kunnen op hun verzoek bij een vergadering van een commissie aanwezig zijn. Het bestuur neemt horende het advies van een commissie na eigen afweging de besluiten.

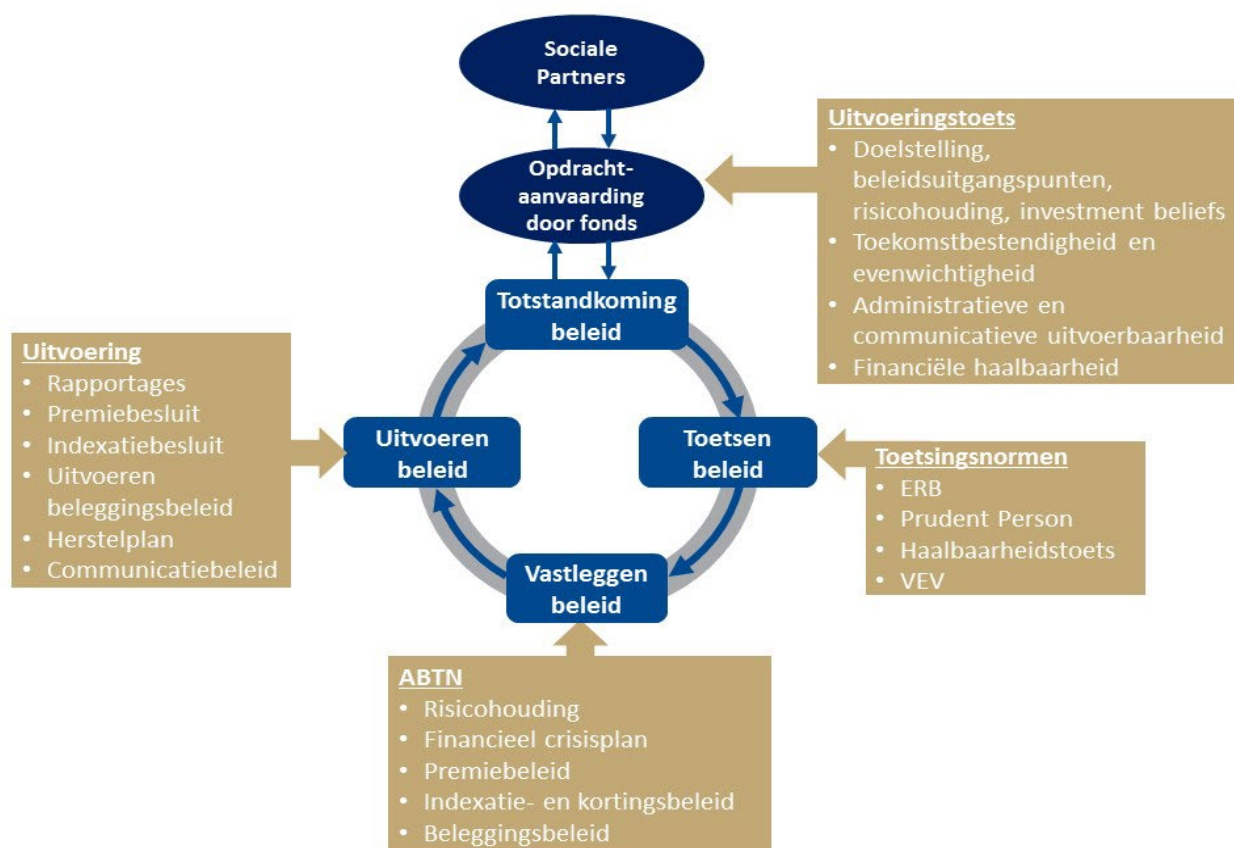
Met betrekking tot het nieuwe pensioenstelsel heeft het bestuur een breed samengesteld projectteam ingesteld, met als doel om proactief de implicaties van de invoering van een nieuw pensioencontract, alsmede de toekomstbestendigheid van het fonds in het bestuur en met de overige fondsorganen te kunnen bespreken en om met de sociale partners mee te kunnen denken over het efficiënt en effectief handelen bij de aanstaande stelselwijziging.

Het bestuur delegeert de uitvoerende werkzaamheden aan de directeur van het fonds. De directeur van het fonds geeft leiding aan de medewerkers van het pensioenbureau. De medewerkers van het pensioenbureau zijn competent voor het uitvoeren van de kerntaken te weten de bestuursondersteuning, het risicomangement, de pensioenadministratie en de pensioencommunicatie, het vermogensbeheer en de financiële administratie.

Het fonds realiseert transparantie, betrokkenheid en vertrouwen door de participanten, de werkgever en andere belanghebbenden proactief en continue met inzet van verschillende media te informeren over enerzijds de inspanningen en resultaten van het fonds en anderzijds te duiden wat de risico's bij toekomstige ontwikkelingen zijn. Participanten, de werkgever en andere belanghebbenden worden uitgenodigd in gesprek te gaan met het fonds om antwoord te krijgen op zowel persoonlijke als algemene vragen. Het bestuur hecht aan rechtstreeks contact met de participanten. Naast communicatie met behulp van de website van het fonds, social media, brieven, de telefoon en e-mail worden ook panels georganiseerd om te luisteren naar hetgeen bij de participanten leeft.

1.1.2 Beleidscyclus SPWKN

In onderstaand schema wordt de beleidscyclus van het fonds weergegeven:

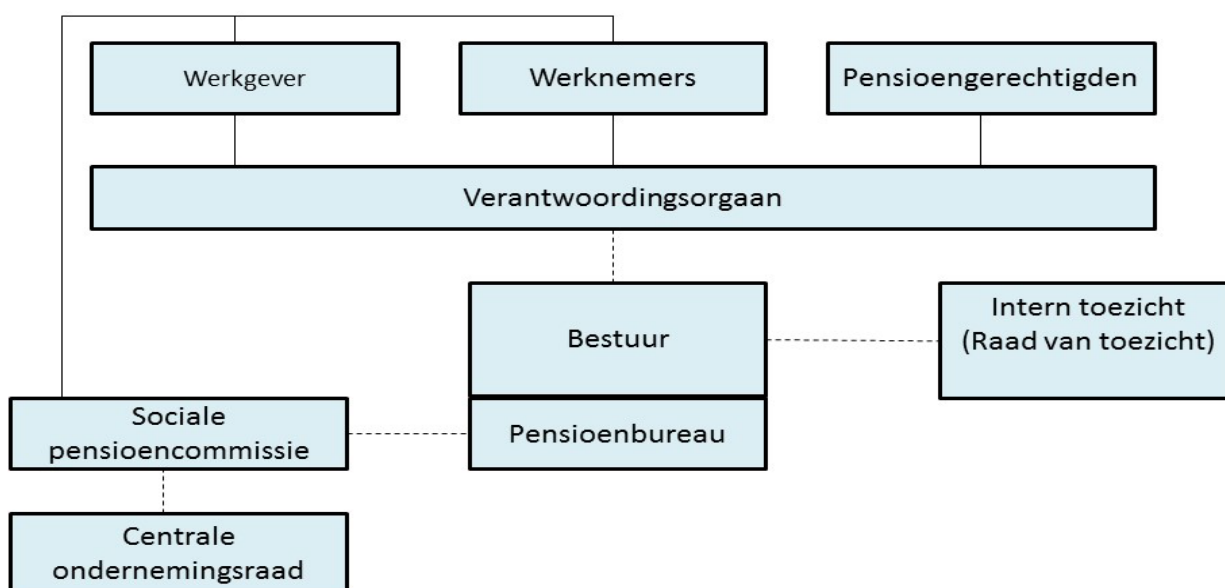


Figuur 1: De beleidscyclus SPWKN

Deze beleidscyclus biedt een structuur om de belangrijkste keuzes in de vertaling van doelstellingen naar beleid en uitvoering consistent en beheerst te maken. De beleidscyclus vormt de basis voor monitoring, verantwoording (rapportage) en evaluatie en daarmee ook de beheersmaatregel om de risico's in samenhang te beheersen. Op deze wijze kan het fonds vaststellen, dat zijn strategie aansluit op de doelstellingen van het fonds en dat de uitvoering dienovereenkomstig geschiedt, c.q. dat in de uitvoering geen onacceptabele risico's worden aangegaan die het fonds niet heeft beoogd en/of voorzien. Het werk (in het algemeen beslissingsvoorbereiding) dat in de bestuurscommissies wordt voorbereid komt als onderdeel van deze cyclus ter beoordeling aan de risicobeheercommissie en de sleutelfunctiehouder risicobeheer voordat er sprake is van het bespreken van een advies met het bestuur.

1.1.3 Organisatie SPWKN

Stichting Pensioenfonds Wolters Kluwer Nederland



Figuur 2: Organigram SPWKN

Het bestuur draagt op basis van de uitvoeringsovereenkomst met WKNL zorg voor de uitvoering van de pensioenregeling. De taken en bevoegdheden van het bestuur zijn vastgelegd in artikel 12 van de statuten. Het bestuur bestuurt het fonds en beheert het vermogen. Het bestuur is bevoegd tot alle daden van beheer en beschikking binnen de statutaire doelstelling van het fonds. Het bestuur is paritair samengesteld en bestaat in overeenstemming met de Wet versterking bestuur pensioenfondsen uit twee vertegenwoordigers van Wolters Kluwer, twee vertegenwoordigers van de actieve deelnemers, één vertegenwoordiger van de pensioengerechtigden en één extern onafhankelijk bestuurslid.

Het bestuur heeft de beleidsvoorbereiding ten behoeve van de bestuurlijke taken en de uitvoering van de pensioenregeling gedelegeerd aan het pensioenbureau. De kernwerkzaamheden van het pensioenbureau betreffen bestuursondersteuning, vermogensbeheer, pensioenadministratie, risicomanagement en pensioencommunicatie. Het pensioenbureau profileert zich daarnaast als het kenniscentrum pensioenen binnen WKNL. Uitgangspunt is dat het bestuur, conform de eisen van de Pensioenwet, verantwoordelijk is voor de juiste uitvoering van de gedelegeerde taken. De interne uitvoeringsorganisatie is zodanig ingericht dat de doelstelling van het fonds op een effectieve en efficiënte wijze kan worden gerealiseerd.

Het pensioenbureau staat onder leiding van de directeur, die zich terzijde laat staan door de chief investment officer, het hoofd pensioenzaken en de overige stafmedewerkers.

Het verantwoordingsorgaan adviseert het bestuur, gevraagd of uit eigen beweging over aanlegenheden die het fonds betreffen. Daarnaast heeft het verantwoordingsorgaan het instemmingsrecht over elk voorgenomen besluit van het bestuur tot het beleid inzake beloningen en inzake elk voorgenomen besluit tot ontbinding, fusie en splitsing van het fonds. Het bestuur legt periodiek verantwoording af over het gevoerde beleid aan het verantwoordingsorgaan. Het verantwoordingsorgaan heeft de bevoegdheid om na afloop van ieder boekjaar een oordeel te geven over het handelen van het bestuur, over het door het bestuur gevoerde beleid, alsmede over beleidskeuzes voor de toekomst. De taken en bevoegdheden van het verantwoordingsorgaan zijn vastgelegd in artikel 16 van de statuten en in het reglement verantwoordingsorgaan. Van de in totaal tien zetels is er één zetel beschikbaar voor de werkgever, één zetel voor de gewezen deelnemers en worden de overige acht zetels naar rato verdeeld op basis van de onderlinge getalsverhoudingen van de actieve deelnemers (twee zetels) en de pensioengerechtigden (zes zetels).

Een raad van toezicht is belast met het intern toezicht op het bestuur. De raad van toezicht bestaat uit drie leden. De taak van de raad van toezicht is toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in het fonds. De raad van toezicht is ten minste belast met het toezien op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur en legt verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden aan het verantwoordingsorgaan en de werkgever en doet verslag daarvan in het jaarverslag. Conform de statuten heeft het bestuur voor het intern toezicht een reglement intern toezicht opgesteld. De taken en bevoegdheden van de raad van toezicht zijn in dit reglement vastgelegd.

De inhoud van de pensioenregeling, voor zover dit zaken betreft die niet zijn geregeld in de CAO, wordt vastgesteld in de sociale pensioencommissie. De sociale pensioencommissie bestaat uit twee werkgeversvertegenwoordigers alsmede twee werknemersvertegenwoordigers die door de centrale ondernemingsraad benoemd worden. Pas na instemming van de centrale ondernemingsraad kunnen wijzigingen in de pensioenregeling worden doorgevoerd. Het pensioenbureau voert het secretariaat van de sociale pensioencommissie. In de sociale pensioencommissie, dat geen fondsorgaan is, vindt overleg plaats tussen sociale partners over de pensioenregeling.

Relatie met derden (dienstverleners):

- Het bestuur heeft KPMG Accountants N.V. aangesteld als externe accountant. Deze accountant controleert jaarlijks de administratie van het fonds, het jaarverslag en de statuten voor DNB en vervolgens doet de accountant verslag van zijn werkzaamheden in de vorm van een accountantsverslag aan het bestuur.
- Tevens heeft het bestuur een certificerend actuaire van Towers Watson Netherlands B.V. (onderdeel van Willis Towers Watson) aangesteld, die een actuariële verklaring afgeeft welke wordt opgenomen in het jaarverslag. De certificerend actuaire is tevens sleutelfunctiehouder en -vervuller van de actuariële functie.
- Daarnaast heeft het bestuur een externe adviserend actuaire van Sprenkels & Verschuren aangesteld, die het bestuur adviseert in pensioentechnische aangelegenheden.
- Voor de advisering/ondersteuning van het risicomanagement is Deloitte Risk Advisory (Deloitte) aangesteld. Deloitte is, in samenwerking met het pensioenbureau, met een monitorende rol van de risicobeheercommissie tevens vervuller van de risicobeheerfunctie.

- TriVu is aangesteld als de externe compliance officer van het fonds.
- Een voormalig bestuurslid, tevens werknemer van WKNL is sleutelfunctiehouder interne audit. BDO is door het bestuur aangesteld als vervuller van de interne audit functie.
- PCI IT Solutions is de provider van de ICT-infrastructuur (systeembeheer, werkplekken, servers, firewall, back-up, restore, cybersecurity, etc.) en BDO Technology & Managed Services is de strategisch IT adviseur (24/7 detecteren van bedreigingen in het netwerk, penetratietesten, kwetsbaarhedenmonitoring en opstellen baselines) van het fonds.
- Het fonds staat onder toezicht van DNB en AFM.

Rapportagelijnen

Het fonds heeft een besturingsmodel, waarin de nodige verankeringen zijn gewaarborgd vanuit de diverse aanwezige bestuurscommissies naar het bestuur. Ieder bestuurslid wordt geacht vanuit de ambities van het fonds de bedrijfsvoering met voldoende afstand te overzien en daarbij, alvorens besluiten te nemen, de risico's in onderlinge samenhang te beoordelen. Ieder bestuurslid dient tevens een of meerdere beleidsterreinen af te dekken en heeft zitting in een of meer bestuurscommissies. Naast een vertegenwoordiging vanuit het bestuur, maakt het pensioenbureau (evenals een vertegenwoordiger vanuit het verantwoordingsorgaan als toehoorder en eventuele externe expertise) ook altijd deel uit van een bestuurscommissie. Per bestuurscommissie is een voorzitter en een ander tweede lid uit het bestuur aangewezen. De voorzitter van de bestuurscommissie is de linking pin naar het voltallige bestuur en de periodieke bestuursvergaderingen. Voor elke bestuurscommissie is in het bestuur een challenging partner aangewezen die in de bestuursvergaderingen invulling geeft aan de gewenste countervailing power binnen het bestuur. Als gevolg van IORP II is een extra risico-beoordeling door de risicobeheercommissie en de sleutelfunctiehouder risicobeheer van belangrijke adviezen door bestuurscommissies aan het bestuur toegevoegd. Er is een (getrapte) escalatie in geval van een verschil van mening dat uit het aan het advies gekoppelde risico voortvloeit. De procedure daarvoor is nader beschreven in het functieprofiel van de sleutelfunctiehouder risicobeheer.

Bestuurscommissies

De bestuurscommissies hebben uitsluitend een adviserend karakter met uitzondering van de beleggingscommissie, die naast adviezen aan het bestuur ook met een strak (maar in materiele zin beperkt) mandaat voor eigen besluiten werkt.

Het fonds kent de volgende zes bestuurscommissies:

- De beleggingscommissie.
- De communicatiecommissie.
- De geschiktheidscommissie.
- De jaarverslagcommissie.
- De risicobeheercommissie.
- De uitbestedingscommissie.

Beleggingscommissie

De beleggingscommissie adviseert het bestuur over het beleggingsbeleid en is tevens bevoegd om binnen het door het bestuur vastgestelde beleid, beleggingsbeslissingen te nemen. De bevoegdheden van de beleggingscommissie zijn vastgelegd in het reglement beleggingscommissie.

De beleggingscommissie bestaat uit vier leden: twee bestuursleden, de chief investment officer, en een externe deskundige. Bij de vergaderingen van de beleggingscommissie zijn

de directeur, de senior medewerker vermogensbeheer en interne controle en een lid van het verantwoordingsorgaan als vaste toehoorders eveneens aanwezig. De sleutelfunctiehouder risicobeheer woont minimaal twee keer per jaar een vergadering van de beleggingscommissie bij. De overige bestuursleden kunnen deze vergaderingen ook bijwonen en doen dat bij toerbeurt minimaal één keer per jaar.

BlackRock is naast beheerder van de mandaten voor aandelen, vastrentende waarden en de valutahedging, aangesteld als strategisch adviseur van het fonds. Daarnaast werkt de beleggingscommissie samen met Sprenkels & Verschuren voor ALM-studies en met Willis Towers Watson voor de monitoring en de selectie van vermogensbeheerders. Caceis verzorgt als custodian de beleggingsadministratie, compliance controle, performancemeting en de ex post risicomonitoring.

De werkzaamheden van de beleggingscommissie vinden plaats binnen het kader van het door het bestuur vastgestelde strategisch beleggingsbeleid en het jaarlijks vastgestelde beleggingsplan.

Communicatiecommissie

De communicatiecommissie adviseert het bestuur over het communicatiebeleid. De communicatiecommissie bestaat uit twee bestuursleden, de directeur, het hoofd pensioenzaken en een lid van het verantwoordingsorgaan en richt zich, samen met de inzet van eventuele externe expertise op de pensioencommunicatie in brede zin.

Geschiktheidscommissie

De onderwerpen geschiktheid (waar tevens de beschikbaarheid en de successieplanning onder valt) en deskundigheidsbevordering zijn een voortdurend aandachtspunt voor het fonds. Daarom is er een aparte geschiktheidscommissie bestaande uit twee bestuursleden en de directeur. De geschiktheidscommissie richt zich op het bevorderen en het waarborgen van de geschiktheid en beschikbaarheid van de individuele (aankomende) bestuursleden en het bestuur als geheel, van de leden van de verschillende bestuurscommissies, van de medewerkers van het pensioenbureau, van de leden van de raad van toezicht en van de (reserve)leden van het verantwoordingsorgaan.

Aan het begin van ieder jaar wordt een geschiktheidsprogramma opgesteld en ieder kwartaal wordt over de voortgang van dit programma gerapporteerd.

Jaarverslagcommissie

De jaarverslagcommissie brengt adviezen uit voor de opstelling van het jaarverslag.

De jaarverslagcommissie bestaat uit twee bestuursleden, de directeur en de chief investment officer en een toehoorder vanuit het verantwoordingsorgaan.

Risicobeheercommissie

De risicobeheercommissie heeft voor alle als belangrijk gekenmerkte risicothema's een monitoringsfunctie. Deze kernrisico's zijn veelal belegd bij de diverse bestuurscommissies en het pensioenbureau, en deze vormen daarmee een integraal onderdeel van de risicobeheerfunctie. De risicobeheercommissie en de sleutelfunctiehouder risicobeheer bewaken in afstemming met het bestuur de integraliteit, samenhang en toereikendheid van de totale risicobeheersing en actualiseren ieder kwartaal het strategisch risico-universum en het risico-raamwerk van het fonds.

De risicobeheercommissie bestaat uit twee bestuursleden en de externe risicomanagement-functie vervuller/de externe risicomanager. De directeur, de chief investment officer, het hoofd pensioenzaken en een lid van het verantwoordingsorgaan zijn vaste toehoorders van

de commissie. De overige bestuursleden, de sleutelfunctiehouder interne audit en de compliance officer kunnen de vergaderingen van de risicobeheercommissie ook bijwonen en doen dat bij toerbeurt minimaal één keer per jaar.

De voorzitter van de risicobeheercommissie, die tevens sleutelfunctiehouder risicobeheer is als bedoeld in IORP II, is tevens bestuurslid en daarmee de linking pin naar het voltallige bestuur en de periodieke bestuursvergaderingen.

Uitbestedingscommissie

De uitbestedingscommissie adviseert het bestuur over het uitbestedingsbeleid. De belangrijkste taak van de uitbestedingscommissie is het continu inzichtelijk maken en verbeteren van de mate waarin het fonds grip heeft op zijn (onder)uitbestedingsrelaties, met het doel om de kwaliteit van de externe dienstverlening te optimaliseren en de risico's te verlagen. De uitbestedingscommissie bestaat uit vier leden: twee bestuursleden, de directeur en de chief investment officer. Bij de vergaderingen van de uitbestedingscommissie is eveneens een toehoorder vanuit het verantwoordingsorgaan aanwezig. De overige bestuursleden, de sleutelfunctiehouder interne audit en de compliance officer kunnen de vergaderingen van de risicobeheercommissie ook bijwonen. De sleutelfunctiehouder interne audit en de compliance officer doen dat minimaal één keer per jaar.

1.2 Missie en doelstellingen risicomanagement

Missie voor risicomanagement

De missie van het fonds voor het risicomanagement is om invulling te geven aan een adequate risicobeheersing, waarbij het risicomanagement in het algemeen een signalerende en controlerende functie heeft.

Doelstellingen voor risicomanagement

De hoofddoelstelling van het risicomanagement is het in samenhang vaststellen en (doen) managen van de (bestuurlijk relevante) kernrisico's binnen de kaders van de geformuleerde risicobereidheid, ter optimalisering van de realisatie van de doelstellingen van het fonds en het beperken van potentiële verstoringen. Het risicomanagementbeleid is daarmee een richtsnoer en instrument voor het gecontroleerd effectueren van de doelstellingen van het fonds. Bij IRM gaat het om de combinatie van het identificeren van significante risico's, het inschatten van daarmee samenhangende beloningen dan wel van eventueel noodzakelijke beheersmaatregelen, het uitvoeren of toezien op de uitvoering daarvan, de periodieke (her)beoordeling en bijsturing binnen een heldere structuur en het verslagleggen daarvan. Dit is een cyclisch en interactief proces waarbij de tijdige dialoog en de kwaliteit van die dialoog met de stakeholders essentieel is.

Het bestuur heeft voor de uitvoering van het risicomanagement specifiek de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Het positief beïnvloeden van de cultuur waarbij risicobewustzijn en het zicht op de samenhang van risico's en daarmee soms verbonden opbrengsten voorop staat. Het vroegtijdig melding maken en erkennen van fouten wordt gestimuleerd.
- Er geldt voor alle risico's een breng- en een haalplicht voor alle stakeholders.
- Het waarborgen van de kwaliteit en toereikendheid van de risicobeheerfunctie binnen de organisatie.
- Het versterken van de interne beheersing.
- Het borgen van een adequate rapportagestructuur, zowel intern als met externe partijen.

- Het borgen van een juiste aansluiting van de risicomanagementafdelingen van externe uitvoerders met het risicomanagement van het fonds.
- Het bewaken van het tijdig en adequaat behandelen en afhandelen van incidenten door het pensioenbureau en de externe uitvoerders.
- Het IRM-beleid van het fonds moet voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving.

1.3 Regelgeving

In de Nederlandse wet is IRM verankerd in de artikelen 33 (waarborging goed bestuur) en 143 van de Pensioenwet (beheerste en integere bedrijfsvoering). Nadere regels met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering zijn opgenomen in artikel 18 tot en met 22 Besluit FTK. Deze artikelen hebben betrekking op het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's en de integriteit en soliditeit van het fonds. De reikwijdte van IRM betreft niet alleen de eigen activiteiten, maar ook de beheersing van uitbestedingsrelaties (artikel 34 Pensioenwet, inclusief nadere regels als opgenomen in de artikelen 12-14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregel). Daarnaast is de IORP II-richtlijn van toepassing.

1.4 Strategische uitgangspunten IRM

Het bestuur heeft de volgende strategische uitgangspunten (risk beliefs) geformuleerd ten aanzien van de opzet, inrichting en werking van IRM:

- Beleid en risicostrategie worden benaderd vanuit de strategische doelstellingen, missie & visie en strategie. Risicobereidheid biedt kaders waarbinnen door het fonds wordt geacteerd.
- Tijdige en juiste identificatie van significante strategische en operationele risico's, en beoordeling hiervan vanuit de SPWKN-risicobereidheid staat centraal.
- IRM kent een zelflerend karakter, geborgd in de wijze waarop beleid is vastgelegd, wordt uitgevoerd en de wijze waarop er binnen de risicobeheerfunctie, het bestuur, de bestuurscommissies en het pensioenbureau wordt gesproken. Dit moet zich vertalen in het proactief en doorlopend monitoren van de belangrijkste bestaande en eventueel nieuwe risico's op (en veranderingen in) impact en kans dat het risico zich voordoet.
- De wijze van uitvoering is effectief, maar ook efficiënt door te focussen op bestuursrelevante prioriteiten, risico's en doelstellingen. Praktische toepasbaarheid staat centraal.
- IRM sluit aan op de complexiteit en omvang van SPWKN. De vaststelling vindt periodiek en onafhankelijk plaats, waarbij wordt aangesloten bij de normatieve kaders gehanteerd door DNB. Hierbij hanteert het bestuur als gewenste norm een (overall) risicovolwassenheid van vier op een schaal van vijf (bij de scoring wordt rekening gehouden met de guidance vanuit de toezichthouder en de 'peer group'). Dit staat gelijk aan 'good practice' volgens de indeling van DNB.
- Alle risicoanalyses en de beheersing van die risico's moeten concreet, herleidbaar en actiegericht zijn.
- De rapportagestructuur is zodanig opgezet dat het bestuur in staat is om tijdig en adequaat bij te kunnen sturen.
- De governance van het risicomanagement moet effectief en volledig transparant zijn.
- SPWKN gebruikt voor de identificatie en beheersing van de verschillende soorten risico's een systeem dat is gebaseerd op FIRM+ en FOCUS! van DNB.

1.5 Risicobereidheid

Risico nemen is een inherent onderdeel van de taak van een pensioenfonds en daarmee is risico zowel in een positieve als in een negatieve context te duiden, afhankelijk van de

impact op het fonds. Het op basis van de ambities en de fondsdoelstellingen vinden van een goede balans tussen het nemen van beloofd risico voor het creëren van rendement op het vooral via de cumulatief ingelegde premies verkregen fondsvermogen, en het tegelijkertijd lopen van neerwaarts risico van zeer uiteenlopende aard, is een van de belangrijkste uitdagingen van het fonds. Die goede balans is in het belang van alle participanten. Daarnaast vloeit het tevens logisch voort uit de met de werkgever gesloten uitvoeringsovereenkomst.

Het fonds verstaat onder risicobereidheid (of risk appetite): de mate van risico, op een breed niveau, die een organisatie wil accepteren in het streven naar waarde. Het reflecteert de risicomanagementfilosofie van de organisatie en beïnvloedt de cultuur en stijl van functioneren in de organisatie. Risicobereidheid bepaalt de allocatie van middelen.

Risicobereidheid helpt in het richten van de organisatie, de mensen en de processen op het ontwerpen van de infrastructuur die nodig is om effectief op kansen en risico's te reageren en deze te monitoren. Tevens helpt het de organisatie om een optimale balans te vinden tussen activiteiten met tegengestelde doelstellingen, zoals met hoog rendement beleggen versus het zo laag mogelijk houden van risico's op grote waardedalingen.

Een duidelijke risicobereidheid versterkt een consistente benadering van risico's in de gehele organisatie en zorgt ervoor dat ook de allocatie en inzet van middelen wordt geoptimaliseerd: deze worden niet ingezet voor het verminderen van risico's die al op een acceptabel niveau zijn, maar juist wel voor het nemen van gepaste maatregelen tegen risico's die de vastgestelde tolerantiegrenzen overschrijden. Het creëert bovendien een lerende organisatie, omdat de belangrijkste stakeholders met elkaar een voortdurende dialoog aangaan over wat wel en niet gewenst is. En bij elke majeure verandering van de omgeving is een herijking daarvan gewenst, hetgeen we ook terugzien in het opstellen van de eigen risicobeoordeling (ERB) en de periodieke update of actualisatie daarvan.

Het bestuur van het fonds is een aantal jaren geleden met het nader articuleren van de risicobereidheid gestart, met als doel om enerzijds meer gedetailleerd haar risicobereidheid te formuleren, anderzijds om een handreiking te bieden aan de diverse stakeholders om die risicobereidheid bij de besluitvorming te gebruiken en al doende waar nodig verder aan te passen. Bijvoorbeeld naar aanleiding van belangrijke economische of maatschappelijke gebeurtenissen. Het is daarmee een levend onderdeel van het IRM-beleid, dat regelmatige herijking verlangt. De basis voor de risicobereidheid wordt gevormd vanuit de doelstelling, missie & visie en strategie van het fonds en ligt daarmee vast in de actuariële en bedrijfs-technische nota (ABTN).

De risicobereidheid van de (overige) financiële - en beleggings- en balansrisico's is vastgelegd in een set risiconormen, welke mede gebaseerd zijn op de 'investment beliefs' van het fonds, die zijn vastgelegd in de 'verklaring beleggingsbeginselen' van het fonds.

De risicobereidheid van de niet-financiële risico's is waar mogelijk vastgesteld met behulp van 'bruto-netto risicoanalyses'.

In bijlage 1 is de aanpak en de meest recente daaruit voortvloeiende risicobereidheid van het fondsbestuur nader uiteengezet. In bijlage 2 is een matrix opgenomen waarin de risicobereidheid verder in detail wordt toegelicht.

1.5.1 Categorieën van risicobereidheid

Voor de mate van risicobereidheid wordt in principe gerefereerd aan een van de volgende vijf categorieën*:

1. Zero tolerance: In dit geval wordt de risicobereidheid gekenmerkt door de wens dat er geen risico's worden genomen, veelal uit ethische of principiële overwegingen vanuit de visie dat gewenste beloningen niet vereisen dat een minimaal niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
2. Kritisch: Deze risicobereidheid wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief laag te houden, vanuit de visie dat de risico's ongewenste verstoringen in het realiseren van de fondsdoelstellingen kunnen veroorzaken c.q. gewenste beloningen vereisen waarbij een relatief laag niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
3. Gebalanceerd: Deze risicobereidheid wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's te balanceren, vanuit de visie dat de voor het genereren van rendement gewenste beloningen vereisen dat een gebalanceerd niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
4. Opportunistisch: Deze risicobereidheid wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief hoog te houden, vanuit de visie dat de voor het genereren van rendement gewenste beloningen vereisen dat een relatief hoog niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
5. Gemaximeerd: In dit geval is de risicobereidheid gekenmerkt door de wens dat de blootstelling aan risico's maximaal is, vanuit de visie dat de voor het genereren van rendement gewenste beloningen vereisen dat een maximale blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd.

(* De methodiek is voor alle soorten huishoudingen bedacht, dus niet alle categorieën zijn even sterk van toepassing op ons pensioenfonds.)

1.5.2 Risicobereidheid premissen

Overkoepelend heeft het bestuur een aantal kwalitatieve premissen vastgesteld. Deze zijn niet alleen onderdeel van de waarden en normen van het fonds, maar zijn ook bepalend voor de risicobereidheid op deze aspecten:

- Integriteit is een wezenlijk kenmerk van een professionele en betrouwbare organisatie. Het bevordert niet alleen de efficiëntie, de interne transparantie en samenwerking, maar ook het vertrouwen. Het fonds heeft een integriteitsbeleid geformuleerd en laat de integriteitsrisico's en de naleving van het beleid jaarlijks door een externe partij toetsen. Voor niet integer gedrag geldt een zero tolerance risicobereidheid.
- Naleving van wet- en regelgeving is voor het fonds van cruciaal belang. Het fonds heeft dan ook geen tolerantie (zero tolerance) voor het opzettelijke niet voldoen aan wettelijke eisen.
- Het fonds heeft geen tolerantie (zero tolerance) voor fraude en zal in principe aangifte doen in geval van fraude.
- Een goede fondsreputatie is van groot belang en het fonds is niet bereid (zero tolerance) enige activiteiten te ondernemen die deze reputatie kunnen schaden.
- In de uitvoering van operationele werkzaamheden wil het fonds zo min mogelijk risico nemen, ongeacht of de werkzaamheden 'in huis' worden uitgevoerd of aan derden worden uitbesteed. Het fonds heeft hiertoe een HR-beleid dat toeziet op het alleen aanstellen van gescreende, bekwame en gecommitteerde medewerkers. Ook de leden van het bestuur en de raad van toezicht worden pas aangesteld na een uitvoerige beoordeling en screening op geschiktheid en integriteit, de risicobereidheid van het fonds is daarbij gedefinieerd als kritisch.
- Uitbesteding van operationele werkzaamheden is alleen een optie indien werkzaamheden elders beter of goedkoper kunnen plaatsvinden. Het fonds houdt alsdan de volledige verantwoordelijkheid met toezicht op de kwaliteit van de dienstverlening en op het niet

vergroten van onze risico's bij deze partijen. Waar zinvol en noodzakelijk houden we ook toezicht op de integriteit en andere specifieke (o.a. ESG) aspecten van de services van de leverancier. De risicobereidheid van het fonds is daarbij gedefinieerd als kritisch.

- Besluiten binnen het bestuur worden gerespecteerd en er wordt naar gehandeld, de risicobereidheid van het fonds is daarbij gedefinieerd als kritisch.
- Binnen het bestuur gaat het belang van het fonds boven het belang van het individuele bestuurslid, de risicobereidheid van het fonds is daarbij gedefinieerd als kritisch.

1.5.3 Nadere uitwerking risicobereidheid

- De in dit document en de bijlagen opgenomen risicobereidheid is op hoofdlijnen de reflectie van het bestuur per februari 2021. Op veel (vooral operationele) terreinen zijn er de facto standpunten en uitwerkingen van deze risicobereidheid die mogelijk nog verdere vastlegging behoeven, bijvoorbeeld wat de consequentie is van een streven naar een kritische of zelfs zero tolerance acceptatie voor operationele processen vanuit het pensioenbureau of vanuit onze leveranciers, zonder door te schieten in een kostbaar stelsel van additionele controls en metingen die onvoldoende waarde toevoegen.
- Er is verder vanuit het bestuur behoefte om de vijf ad 1.5.1 genoemde categorieën nader af te bakenen. Daartoe zal enerzijds in 2021 dit benoemen in een pilot verder worden uitgewerkt op enkele deelgebieden, waaronder onze uitbestede activiteiten. Verder is hieronder voor enkele soorten risico een eerste nadere invulling aan de bandbreedtes gegeven.

We kunnen bijvoorbeeld elke risicocategorie toetsen op de meest van toepassing zijnde keuze uit:

- 1. het effect op de dekkingsgraad of
 - 2. het effect op de pensioenuitvoering of
 - 3. het effect op de reputatie.
- Ad 1: Als voorbeeld zou bij impact van risico op dekkingsgraad het volgende kunnen gelden: het beschreven risico kan in het 5% worst case scenario leiden tot het volgende effect op de dekkingsgraad:
 - Zero tolerance: < 0,1%
 - Kritisch: 0,1% tot 1%
 - Gebalanceerd: 1% tot 10%
 - Opportunistisch: 10% tot 20%
 - Gemaximeerd: meer dan 20%
 - Ad 2: Het maken van fouten in het operationele proces is helaas niet helemaal uit te sluiten en geldt als een in principe hoog (financieel, juridisch dan wel reputatie) risico dat het fonds het liefst geheel zou voorkomen. Op dat veelal kritische niveau ligt de huidige risicobereidheid. Er zou echter meer gedifferentieerd gemeten kunnen worden, waarbij per proces en output de SLA's van derden providers voor andere fondsen een handreiking kunnen zijn voor de algemeen gehanteerde acceptabele foutlevels. Dit is iets om nader uit te werken en bij beter inzicht in meer detail door het bestuur te laten goedkeuren.
 - Ad 3 Bij impact van risico op reputatie zullen we moeten volstaan met een meer kwalitatieve beschrijving:
 - Zero tolerance: nagenoeg nihil
 - Kritisch: zeer beperkt
 - Gebalanceerd: enigszins aanwezig

- Opportunistisch: behoorlijk aanwezig
 - Gemaximeerd: groot
- Tenslotte is het te verwachten dat het risico en de mate van acceptatie daarvan door het bestuur, vanuit economische of maatschappelijke ontwikkelingen en door voortschrijdende regelgeving verdere aanpassing behoeven.
- De nadere uitwerking van alle genoemde initiatieven en autonome bewegingen zal de komende jaren plaatsvinden en de essentie van dit document behoeft tenminste jaarlijks herijking door het bestuur.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.2 het strategisch risico-universum van het fonds beschreven. Daarna wordt in paragraaf 2.3 dieper ingegaan op de hoofdlijnen van de inrichting van het SPWKN IRM-model aan de hand van negen inrichtingsprincipes en op de indeling in drie hoofd verantwoordelijkheidsgebieden.

De opzet van dit document en de aanpak zelf is weliswaar top down, maar essentieel is dat het bestuur de beoordeling van risico's in onderlinge samenhang blijft verrichten.

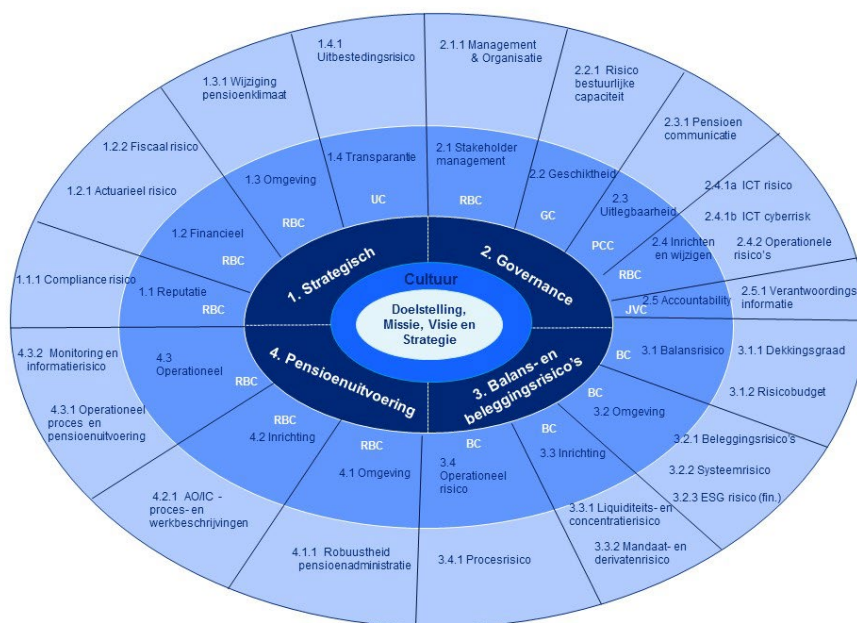
2.2 Strategisch risico-universum SPWKN

Alle door het fonds geïdentificeerde kernrisico's zijn opgenomen in het strategisch risico-universum (ook bekend als de 'rugbybal') van het fonds, dat in één oogopslag inzicht geeft in de verschillende kernrisico's gegroepeerd per risicodomein.

Binnen het strategisch risico-universum identificeert het fonds vier risicodomeinen:

1. Strategisch
2. Governance
3. Beleggings- en balansrisico's
4. Pensioenuitvoering

Onderliggend aan het strategisch risico-universum zijn (per kernrisico) kwalitatieve en/of kwantitatieve key risk indicators (kri's) geformuleerd. Deze indicatoren stellen het fonds in staat om het optreden van kernrisico's tijdig te signaleren met als doel adequaat te kunnen reageren door het nemen van passende maatregelen. Het strategisch risico-universum ultimo Q1 2022 is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 3: Strategisch risico-universum SPWKN (de rugbybal)

Het strategisch risico-universum wordt gebruikt als risicodashboard, waarmee periodieke monitoring plaatsvindt van de risicobeheersing aan de hand van een verkeerslichtrapportage. De kleur van de verkeerslichten per kernrisico is een beoordeling van de risicobeheersing in relatie tot de vastgestelde risiconormen of risicotoleranties. De risicobeheercommissie

bespreekt per kwartaal de ontwikkelingen van de verscheidene kernrisico's ten opzichte van de risiconormen. Uitgangspunt van het risicodashboard is dat verder ingezoomd kan worden op de onderliggende sub-ricodashboards per gedefinieerd kernrisico.

De vier risicodomeinen zijn als volgt gedefinieerd:

Risicodomein	Definitie
Strategisch	Het risicodomein Strategisch geeft de strategische richting weer van het fonds door middel van periodiek vastgestelde kaders en beleid. De strategische kaders en beleid komen voort uit de door het bestuur vastgestelde doelstelling, missie & visie en strategie van het fonds. De kaders en het beleid hebben betrekking op de strategie rekening houdend met de financiële opzet, de pensioenregeling, de financiële doelstelling(en) en de veranderende omgeving.
Governance	Het risicodomein Governance geeft de richting en kaders weer van de organisatiestructuur, de cultuur en de samenwerking met alle stakeholders. Het governance model voor risicobeheersing heeft betrekking op de rollen en verantwoordelijkheden, bewaking van de continuïteit, kwaliteit en expertise van het bestuur, de bestuurscommissies, het pensioenbureau, het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht.
Beleggings- en balansrisico's	Het risicodomein Beleggings- en balansrisico's geeft de kaders (onder andere de risicobereidheid, de investment beliefs waaronder duurzaamheidscriteria, de ALM-studie, het jaarlijks beleggingsplan en de 'Strategische Norm Portefeuille') en richting weer voor het strategisch vermogensbeheer en het inzicht verkrijgen in de beleggings- en balansrisico's, performance en uitvoering van het vermogensbeheer. Dit risicodomein focust tevens op de mogelijkheden voor verbetering van het vermogensbeheer en de balanspositie. Het brengen en vasthouden van balans in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het vermogensbeheer en de periodieke evaluatie van het integrale beleggingsproces.
Pensioenuitvoering	Het risicodomein Pensioenuitvoering geeft de kaders en richting weer van de pensioenuitvoering en het verkrijgen van inzicht in de risico's, uitvoering en robuustheid van de pensioenadministratie. Daarnaast ligt de nadruk op de toekomstige innovatieve en kostenbesparende ontwikkelingen relevant voor de pensioenuitvoering.

In hoofdstuk 4 staat het risicomanagementproces van het fonds beschreven, waarin wordt aangegeven hoe het strategisch risico-universum wordt beheerd.

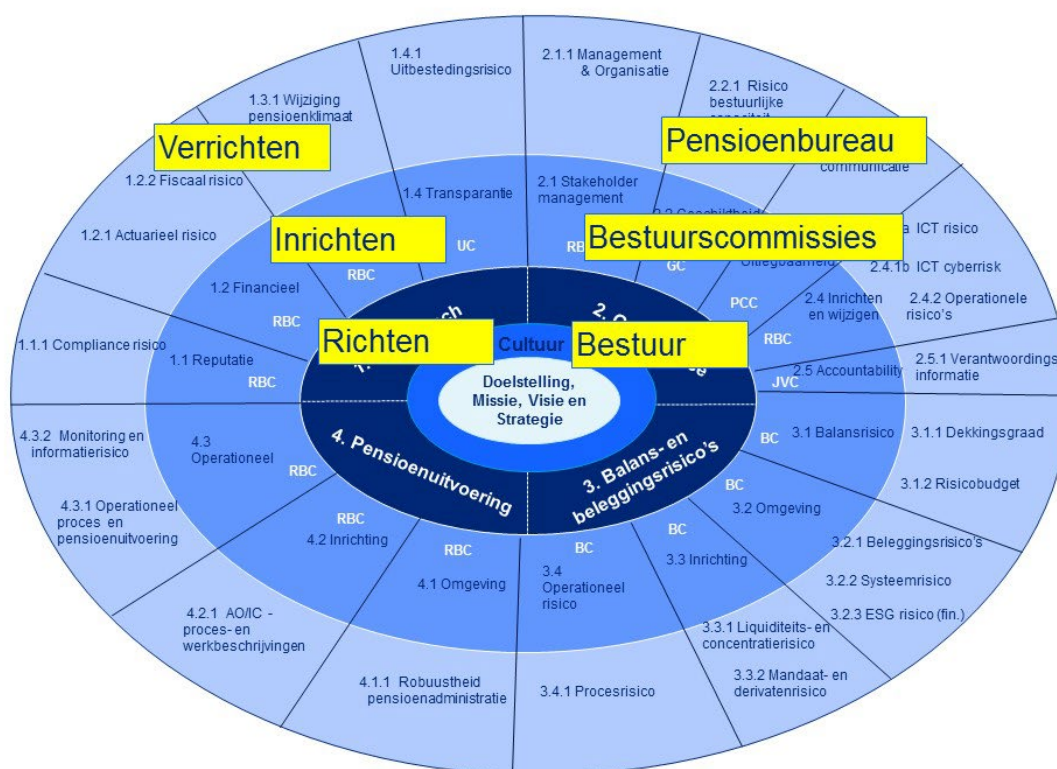
2.3 De negen principes van risicomanagement

IRM behelst voor SPWKN allereerst het voeren van een gemeenschappelijke risicostrategie en -definitie, alsook het hanteren van een helder geformuleerd risicomanagementkader (strategisch, operationeel, financieel en compliance) dat is afgestemd op de karakteristieken van het fonds. Het kader is gericht op waarde vergroting c.q. waarde behoud en omvat fundamentele elementen als de risk- en investment beliefs van SPWKN.

De drie hoofdverantwoordelijkheidsgebieden van het IRM-model van SPWKN:

1. **Richting:** invulling van de strategische doelstellingen en stellen van de randvoorwaarden voor risicomanagement, waaronder risicobereidheid en governance.
2. **Inrichting:** risico infrastructuur en risicomanagement, inclusief de risicomanagementprocessen, systemen en -rapportages.
3. **Verrichting:** uitvoering risicomanagement inclusief eigenaarschap.

De drie hoofdverantwoordelijkheidsgebieden en de verantwoordelijke fondsorganen worden hieronder weergegeven in het strategisch risico-universum.



Figuur 4: Strategisch risico-universum SPWKN (de rugbybal) en verantwoordelijkheden

Het IRM-model van het fonds is ingericht op basis van de negen inrichtingsprincipes. De kwaliteit van het raamwerk bepaalt de mate waarin risico's kunnen worden gemitigeerd en of het daarmee aansluit op de risicobereidheid van het fonds.

Het IRM-model maakt onderdeel uit van de algemene governance structuur van het fonds. Binnen deze structuur beslist het bestuur over de strategie en de risicobenadering en bewaakt de naleving van de risicobereidheid en risicogrenzen ten opzichte van de doelstellingen, missie & visie en de strategie van het fonds. Daarbij behoort tevens het identificeren, meten, beheren en beheersen van de gedefinieerde kernrisico's.

2.3.1 Richting

De 'richting' van de organisatie en het strategisch beleid is een verantwoordelijkheid van het bestuur, de risico governance. Het bestuur geeft invulling aan de strategische doelstellingen en het risicoprofiel van SPWKN en stelt het risicoraamwerk op. Zij controleert actief de verdere invulling mede door participatie in de risicobeheercommissie en zij monitort de risicobenutting.

Definitie van risicomanagement	Principe 1: Er is een gedeelde risicotaal door de totale keten heen wat het bestuur van SPWKN in staat stelt effectief risico's te identificeren.
Definitie van risicoraamwerk	Principe 2: Er is een integraal risicoraamwerk door de totale keten heen. Dit raamwerk stelt het bestuur van SPWKN in staat risico's effectief te managen
Rollen & verantwoordelijkheden	Principe 3: Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot kernrisico's zijn benoemd. Ook zijn mandaten door de keten heen bepaald en vastgelegd.
Transparantie	Principe 4: Toezichhoudende organen (SFH-risicobeheer, interne audit, actuariel, RBC en andere bestuurscommissies en RvT) hebben voldoende inzicht in processen, risico's en verantwoordelijkheden.

2.3.2 Inrichting

Het tactische besturingsniveau wordt 'inrichting' genoemd, dat toeziet op het brede inrichtingsvraagstuk, waaronder de risico infrastructuur en -management. Er wordt verdere invulling gegeven aan de risicobereidheid en de bijbehorende infrastructuur. Dit is een verantwoordelijkheid van het bestuur ondersteund door de bestuurscommissies. De strategische IRM-kaders worden voorgesteld door de externe risicomanager en de externe compliance officer van het fonds. Zij rapporteren aan de risicobeheerfunctie die de invulling van de strategische IRM-kaders reviewed.

Uitvoerend management	Principe 5: Het bestuur van SPWKN heeft een primaire verantwoordelijkheid voor opzet van en uitvoering geven aan risicomanagement activiteiten door de totale keten heen.
Risico infrastructuur	Principe 6: Er is een integrale risicomanagementstructuur welke helder is beschreven en aansluit bij de wensen en eisen vanuit het bestuur van SPWKN. Deze structuur is tevens geadopteerd door de uitvoerders van SPWKN activiteiten.
Verdedigingslijnen	Principe 7: Het pensioenbureau vervult een onafhankelijke rol op het gebied van beoordelen effectiviteit compliance, risicomanagement, financiën en juridische aangelegenheden ten behoeve van het bestuur van SPWKN.

2.3.3 Verrichting

Het onderdeel 'verrichting' betreft de operationele uitvoering door het pensioenbureau en de externe uitvoerders. Dit is de invulling van het risico eigenaarschap. Onder leiding van de directeur van het fonds wordt door het pensioenbureau verdere invulling gegeven aan de richtlijnen die door het bestuur gegeven zijn. Zowel het pensioenbureau als de externe uitvoerders geven uitvoering aan de werkzaamheden, waarbij zij gecontroleerd handelen in lijn met de vastgestelde risicobereidheid en de risicolimieten.

Primaire bedrijfsuitvoering	Principe 8: Beheersing van risico's is belegd binnen de keten. Zowel SPWKN als haar uitvoerders rapporteren periodiek richting het bestuur en andere stakeholders van SPWKN over de mate van beheersing en stelt bestuur in staat hierop bij te sturen gegeven de risicobereidheid van SPWKN.
Ondersteunende diensten	Principe 9: Het pensioenbureau heeft voldoende capaciteit om cruciale rollen en verantwoordelijkheden uit te voeren. De aan het pensioenbureau gegeven mandaten sluiten aan bij de reikwijdte van de rollen en verantwoordelijkheden die zij vervullen.

2.3.4 Betrokken organisatieonderdelen

De negen inrichtingsprincipes voor de risicobeheersing hebben betrekking op alle organisatieonderdelen van SPWKN. De organisatieonderdelen bestaan uit het bestuur, de drie sleutelfuncties (actuariel, risicobeheer en interne audit), de compliance officer, de verschillende bestuurscommissies, het pensioenbureau en de raad van toezicht.

Aangezien SPWKN (een deel van haar activiteiten) heeft uitbesteed, acht het bestuur het van essentieel belang om ook de externe uitvoerders of (onder)uitbestedingspartijen binnen het IRM-beleid te betrekken. Uitgangspunt hierbij is dat het bestuur in staat is, vast te stellen dat externe (onder)uitvoerders (ten minste) voldoen aan de bepaalde IRM-inrichtings- en uitvoeringsprincipes. De uitbestedingscommissie houdt toezicht op de externe (onder)uitvoerders.

De onderverdeling naar organisatieonderdelen, inclusief externe (onder)uitvoerders, maakt het mogelijk om te focussen op het risicomanagement van SPWKN als geheel of een specifiek

organisatieonderdeel in relatie tot de verschillende componenten of delen van componenten.

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de organisatie van het risicomanagement binnen SPWKN. Paragraaf 3.2 geeft de inrichting op basis van het ‘three lines of defence model’ (risk governance) weer. In paragraaf 3.3 is de rol van de risicobeheercommissie beschreven. In paragraaf 3.4 is de relatie beschreven tussen de risicomanagement organisatie binnen het fonds en het risicomanagement dat bij de externe (onder)uitvoerders of (onder)uitbestedingspartijen plaatsvindt.

3.2 Risicomanagementorganisatie - ‘three lines of defence’

Naar aanleiding van de IORP II-richtlijn heeft het bestuur drie sleutelfuncties ingericht:

- De actuariële functie dient onder meer toe te zien op de berekeningen van de technische voorzieningen en premiestelling van het pensioenfonds.
- De risicobeheerfunctie beoordeelt, monitort en rapporteert over het risicobeheersysteem. Ook heeft de risicobeheerfunctie een initiërende en adviserende rol bij het vormgeven van het risicobeheer.
- De interne auditfunctie is belast met het uitvoeren van (interne) audits binnen de bedrijfsvoering van het pensioenfonds.

Het bestuur heeft de onafhankelijkheid van de diverse sleutelfuncties geborgd binnen de organisatie. Voor de taken en bevoegdheden van de sleutelfuncties zijn functieomschrijvingen opgesteld. Voor de interne audit functie is de functieomschrijving opgenomen in het Interne Audit Charter en voor de actuariële functie in de overeenkomst met de actuaris.

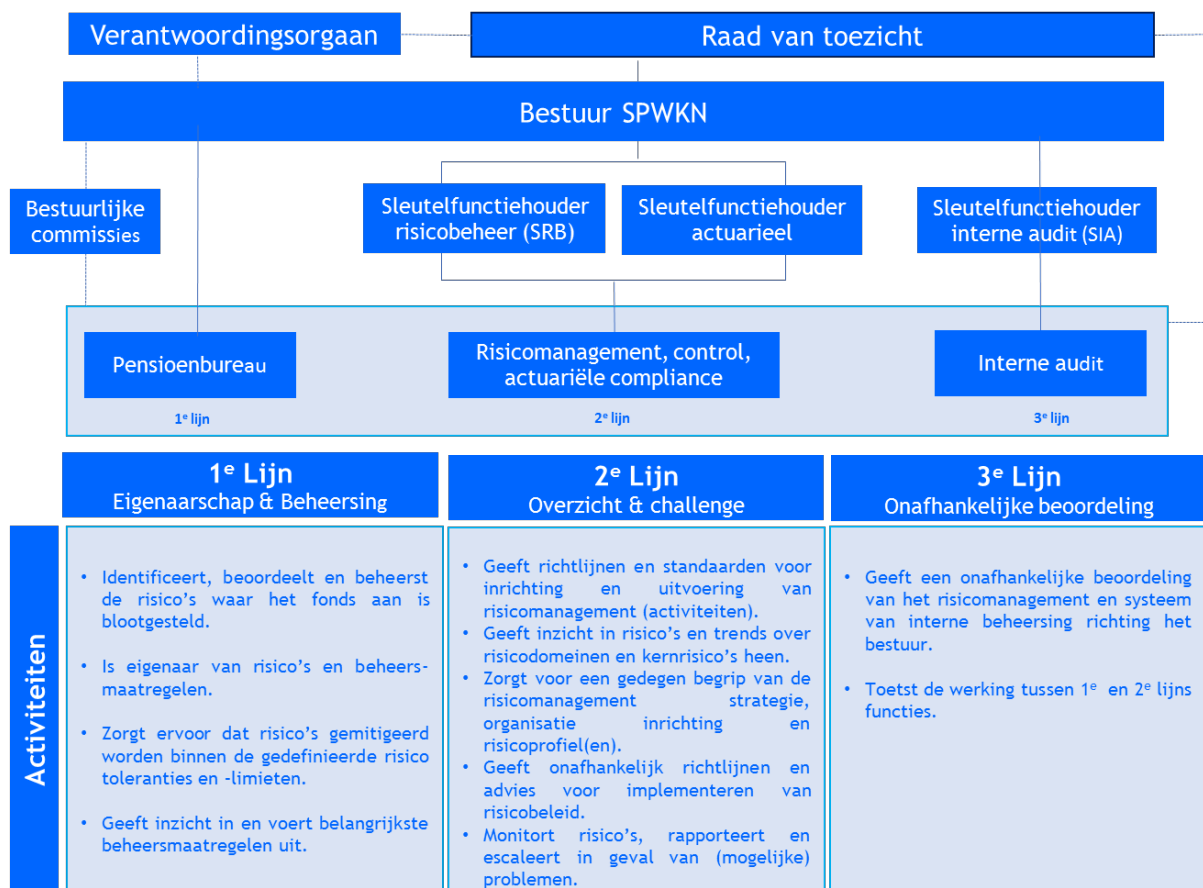
Sleutelfunctie	Houderschap	Vervullerschap
Risicobeheerfunctie	Bestuurslid (dhr. R.H. Alsen)	Deloitte (dhr. E.P.S. van der Steen) in samenwerking met het pensioenbureau met een monitorende rol van de risicobeheercommissie
Interne auditfunctie	Voormalig bestuurslid en werknemer van Wolters Kluwer Nederland (dhr. H. van de Bunt)	BDO (mw. G.J. Strampel)
Actuariële functie	Certificerend actuaris Willis Towers Watson (dhr. J.L.A. Schilder)	Certificerend actuaris Willis Towers Watson (dhr. J.L.A. Schilder)

Figuur 5: Inrichting drie sleutelfuncties SPWKN

De komende jaren wordt de compliance functie verder versterkt binnen het pensioenfonds zodat stapsgewijs wordt toegegroeid naar het sleutelfunctiehouderschap compliance van de compliance officer. De compliance officer neemt deel aan het twee jaarlijkse sleutelfunctiehoudersoverleg binnen het fonds en heeft een standing invitation voor alle vergaderingen van de risicobeheercommissie en de uitbestedingscommissie.

Het bestuur heeft het three lines of defence model geïntegreerd in de risicomanagementorganisatie. De rollen en verantwoordelijkheden van het bestuur, de sleutelfunctiehouders en vervullers, de bestuurscommissies, het pensioenbureau, de raad van toezicht en de externe deskundigen zijn in overeenstemming met de uitgangspunten van het three lines of defence model.

Onderstaand een schema van het model:



Figuur 6: Inrichting three lines of defence model SPWKN

Het three lines of defence model kent functiescheidingen die het fonds als volgt heeft ingericht:

- De 1^e lijn is het voltallige bestuur ondersteund door het pensioenbureau, eigenaar van de risico's en verantwoordelijk is voor de beheersing daarvan.
- De 2^e lijn, die bestaat uit de actuariële functie en de risicobeheerfunctie, ondersteunt en adviseert de 1^e lijn en bewaakt of de 1^e lijn haar verantwoordelijkheden uitoefent. Daarnaast voert de 2^e lijn ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken uit en organiseert het integrale risico assessments.
- De 3^e lijn beoordeelt het risicomanagementsysteem van het fonds en het functioneren van de 1^e en 2^e lijn, en voert audits uit bij het fonds.

Rapportage- en meldingsplicht voor houders van sleutelfuncties:

Rapportage door houders van sleutelfuncties dient schriftelijk plaats te vinden.

De houders van een sleutelfunctie hebben een rapportage- en meldingsplicht. De sleutelfunctiehouders hebben periodieke afstemming (minimaal eens per jaar) over het werkzaamheden en bevindingen met de raad van toezicht. De sleutelfunctiehouders moeten materiële

bevindingen en aanbevelingen altijd melden aan het bestuur van het pensioenfonds en aan de raad van toezicht.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het nemen van maatregelen. Wanneer het bestuur naar aanleiding van een melding of een rapportage niet tijdig en afdoende maatregelen treft en er sprake is van het (dreigen te) overtreden van de wet met grote gevolgen voor participanten, is de houder van de sleutelfunctie verplicht dit te melden bij DNB.

De sleutelfunctie vervullers rapporteren formeel aan de sleutelfunctiehouders. De sleutelfunctiehouders worden voor zover nodig en van toepassing gefaciliteerd door de sleutelfunctie vervullers.

In het Interne Audit Charter is vastgelegd dat de interne audit functie (zowel sleutelfunctiehouder als -vervuller, in afwijking van het bovenstaande) een functionele (escalatie) rapportagelij n richting de raad van toezicht en de externe toezichthouders heeft. Escalatie richting externe toezichthouders wordt vooraf besproken met het bestuur en de raad van toezicht.

Het bestuur evalueert ieder jaar de uitvoering van alle sleutelfunctiehouders en sleutelfunctie vervullers. De inrichting van dit geheel wordt driejaarlijks door het bestuur geëvalueerd. De uitkomst van de evaluaties worden met de raad van toezicht gedeeld en besproken, zodat hier ook vanuit de toezichthoudende rol input op gegeven kan worden.

3.3 Risicobeheercommissie

De risicobeheercommissie, die voorgezeten wordt door de sleutelfunctiehouder risicobeheer, heeft voor een groot aantal risicothema's een monitoringsfunctie op relevante kernrisico's die belegd zijn bij de diverse bestuurscommissies en het pensioenbureau, en ondersteunt hiermee de risicobeheerfunctie. De risicobeheercommissie en de sleutelfunctiehouder risicobeheer bewaken na afstemming met het bestuur als eerste de integraliteit, samenhang en toereikendheid van de totale risicobeheersing.

Veel bestuursbesluiten worden genomen op advies van een van de bestuurscommissies. De taak van de risicobeheercommissie en de sleutelfunctiehouder risicobeheer is om toe te zien op de zorgvuldigheid van de besluitvorming vanuit risico perspectief. Het gaat dan vooral om het expliciet zichtbaar maken van de belangrijkste risico's en overwegingen die met een advies aan het bestuur over een voorgesteld besluit samenhangen. Hiervoor is een procedure opgesteld.

De risicobeheercommissie actualiseert ieder kwartaal het strategisch risico-universum en het risicoraamwerk van het fonds. Het strategisch risico-universum is de top-risicostructuur die de thema's aangeeft waarop het bestuur toezicht wenst te houden. In het risicoraamwerk zijn de risico's en de beheersmaatregelen per gedefinieerd risicogebied beschreven en staan tevens relevante verder toelichtende documenten vermeld. Het strategisch risico-universum stelt het bestuur en de risicobeheerfunctie daarmee in staat de belangrijkste en bestuursrelevante risico's (kernrisico's) effectief te monitoren en te managen. Op kwartaalbasis wordt geëvalueerd of kernrisico's qua kans en impact zijn gewijzigd, alsmede of het huidige risico nog binnen de risicobereidheid van het fonds valt en of de getroffen beheersmaatregelen nog steeds de gewenste (en soms maximaal haalbare) aanpak vormen. De evaluatie wordt uitgevoerd op basis van het beoordelen van (per kernrisico) onderliggende 'key risk indicators' (kri's), welke geconsolideerd leiden tot een representatief en gewogen beeld van het risico. Het strategisch risico-universum en het risicoraamwerk worden, samen met het

verslag van de vergadering van de risicobeheercommissie, in iedere bestuursvergadering besproken.

3.4 Monitoring risicomanagement bij externe (onder)uitvoerders

Het bestuur van het fonds acht het wenselijk dat als onderdeel van het risicomanagement, het pensioenbureau vastlegt dat het risicomanagement bij geselecteerde belangrijke externe (onder)uitvoerders adequaat is ingericht en dat de werking hiervan wordt getoetst. Het pensioenbureau heeft de primaire (dagelijkse) monitoringsrol op de externe (onder)uitvoerders. De periodieke analyse van deze externe uitvoerders wordt geclassificeerd naar zwaarte van uitbesteding. De uitbestedingscommissie monitort dit proces. Het is cruciaal dat het bestuur stuur- en verantwoordingsinformatie heeft om de externe (onder)uitvoerders effectief te kunnen beoordelen. Tevens dient inzichtelijk te zijn hoe het risicomanagement van deze (onder)uitbestedingspartijen zich verhoudt tot het risicomanagement van het fonds.

Hoofdstuk 4 Risicomanagementproces

4.1 Inleiding

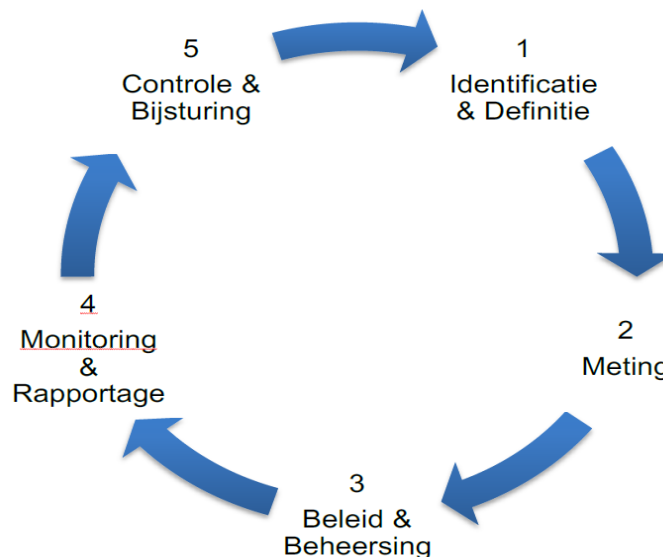
De verantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt volledig en primair bij het bestuur. De uitvoering van het risicomanagement wordt primair binnen het pensioenbureau geïnitieerd en gecoördineerd. Bij de uitvoering spelen verder de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de risicobeheercommissie, de uitbestedingscommissie, het pensioenbureau, de externe compliance officer en de externe uitvoerders een belangrijke rol. De terugkerende activiteiten uitgevoerd door deze partijen vormen tezamen de ruggengraat van het risicomanagementproces van het fonds. Het volledige proces zal in principe eens per drie jaar geheel worden doorlopen, of eerder indien de risicobeheercommissie dat heeft vastgesteld of zodra daar aanleiding toe is (bijvoorbeeld bij aanpassing van het risicoprofiel).

4.2 Procesbeschrijving

Het risicomanagementproces van het fonds wordt continu doorlopen als onderdeel van de management cyclus/planning & control cycli, zodat het fonds:

- Op het gebied van risicomanagement een zelflerende en zelfsturende organisatie is en blijft.
- Bewust is van de impact van de verschillende kernrisico's en de onderlinge samenhang.
- Bewust is van de verschillende opties voor beheersing, inclusief de consequenties.
- Blijft anticiperen op veranderende omstandigheden.

Het risicomanagementproces kent de volgende vijf stappen:



Figuur 7: Risicomanagementcyclus

De resultaten van het risicomanagementproces vormen de bouwstenen voor de risicospecifieke beleidsterreinen van het fonds. In hoofdstuk 5 wordt dit specifieke risicobeleid dat verder inzoomt op de gedefinieerde kernrisico's verder toegelicht.

4.3 Identificatie & definitie

Voor de identificatie en groepering van de fondsspecifieke kernrisico's hanteert SPWKN het strategisch risico-universum (de rugbybal), weergegeven in figuur 2. Het strategisch risico-universum is de opdeling en clustering van de kernrisico's van het risicoraamwerk ten behoeve van het bestuur, de bestuurscommissies en het pensioenbureau van SPWKN. Het

systeem is gebaseerd op FIRM+ en FOCUS! van DNB. Het strategisch risico-universum is qua vorm en indeling ook periodiek zelf onderwerp van herijking, teneinde de volledigheid van de risico-categorieën vast te stellen. De strategische risico's worden periodiek door alle bestuursleden vastgesteld, eerst individueel en daarna voor het collectief, teneinde ten minste eenmaal jaarlijks een lijst met de top vijf strategische- en operationele risico's van het fonds vast te stellen.

4.4 Meting

Het bestuur van het fonds stelt periodiek per kernrisico de belangrijkste risico-indicator(en) en risicomaatstaven vast. Hierbij wordt het bestuur geadviseerd door de externe risicomanager. De risico-indicatoren en -maatstaven worden afgestemd met de verschillende externe (onder)uitvoerders als onderdeel van de risicorapportages. Bovendien maken de risico-indicatoren en -maatstaven onderdeel uit van de interne risicorapportages van het fonds.

De (her)ijking van elk kernrisico verloopt conform de management- en planningscycli. Conform de management- en planningscycli worden de kernrisico's vanuit het bruto-netto model op kans en impact beoordeeld. De toereikendheid van de maatregelen en de wijze van beheersen wordt geëvalueerd en daar waar nodig worden beheersmaatregelen opgesteld en geborgd binnen het fonds. Met de methodiek is het bestuurlijk inzicht en de bestuurlijke relevantie geborgd.

Belangrijke aspecten zijn:

- Expliciet koppelen van de kernrisico's aan de vier risicodomeinen van het SPWKN strategisch risico-universum.
- Groeperen van de kernrisico's waarbij overeenkomstige risk drivers en/of beheersmaatregelen duidelijker zichtbaar zijn.
- Uitgebreid en concreet beschrijven van risicofactoren die de 'kans van het zich voordoen' en 'impact wanneer kernrisico zich daadwerkelijk voordoet' beïnvloeden (gekoppeld aan het inschatten van de bruto-risico's).
- Expliciet beschrijven van de kans en de impact voor het vaststellen van de risicohoogte voor de bruto en netto-risico's (conform DNB risicoscoring).

4.5 Beleid & beheersing

Het bestuur van het fonds heeft per kernrisico, waar mogelijk en opportuun op basis van een strategische risicoanalyse, een specifiek risicobeleid vastgesteld. Periodiek, minimaal eenmaal in de drie jaar of versneld bij wijziging van strategie of risicobereidheid, herijkt het bestuur de strategische risicoanalyse door het uitvoeren van een ERB (zie paragraaf 4.8). De uitkomsten van de strategische risicoanalyse zijn doorvertaald in risicobeleid. Dit beleid bevat onder andere de getroffen beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen zijn, conform DNB ('Open boek toezicht- Integraal risicomanagement') en de Pensioenfederatie ('Handreiking integraal risicomanagement voor pensioenfondsen'), en waar van toepassing, als volgt te onderscheiden:

Strategisch: weerspiegelt de mate van risicobereidheid van het fonds.

Tactisch: geeft mogelijkheden tot tussentijdse bijsturing.

Operationeel: geeft de monitoring en rapportage op aansluiting met de risicobereidheid.

4.6 Monitoring & rapportage

De monitoring van de risicobeheersing vindt plaats door middel van rapportages, van zowel de externe (onder)uitvoerders als de rapportages van het pensioenbureau en onafhankelijk opgestelde rapportages voor het bestuur. Onafhankelijk opgestelde rapportages (e.g.

rapportages van de interne auditor BDO) en de externe compliance officer stellen het fonds in staat om een helder beeld te vormen van waar het fonds in control is en waar nog niet.

Periodieke monitoring van de risicobeheersing vindt onder andere plaats aan de hand van een verkeerslicht rapportage. De risicobeheercommissie actualiseert ieder kwartaal het strategisch risico-universum van het fonds. De kleur van het verkeerslicht per gebied is een overall beoordeling van risicobeheersing in relatie tot risiconormen (risicotoleranties). De overall beoordeling wordt nader toegelicht in een dashboard. Het verkeerslicht geeft de ontwikkeling weer van de risicobeheersing over de afgelopen twee kwartalen. De inzichten in de periodieke wijzigingen van de individuele kernrisico's faciliteren het bestuur in haar sturende en controlerende rol, zodat het relevante informatie over risico's ontvangt en indien nodig adequaat en tijdig kan bijsturen.

4.7 Controle & bijsturing

Het bestuur heeft de mogelijkheid om tussentijds te kunnen bijsturen indien de omstandigheden waarin het fonds zich bevindt daarom vragen.

Premisse: In het beleid is hierbij vastgelegd dat bij ingrijpende afwijkingen van het vastgestelde beleid altijd de consequenties voor de doelstelling(en) moeten worden bezien.

De controle van de financiële kernrisico's vindt plaats door middel van risicorapportages en een risicodashboard (matrix risiconormen vermogensbeheer). De beleggingscommissie adviseert het bestuur om wel/geen maatregelen te nemen om bij te sturen. Binnen vastgestelde bandbreedtes, die jaarlijks door het bestuur worden vastgesteld, kan de beleggingscommissie zelf bijsturen.

De niet-financiële kernrisico's worden gemonitord door de risicobeheercommissie, de externe compliance officer en de sleutelfunctiehouder risicobeheer. Zij adviseren het bestuur maatregelen te treffen indien vastgestelde risiconormen worden overschreden.

4.8 Eigen risicobeoordeling (ERB)

Het fonds voert na elke cruciale toename van strategische of operationele risico's een 'deel ERB' uit op dat risico, de impact en de mogelijkheid en noodzaak van acties dienaangaande. Daarnaast wordt tenminste eenmaal per drie jaar een integrale ERB uitgevoerd. Het doel van de eigen risicobeoordeling is het verkrijgen van inzicht in de samenhang tussen de fondsstrategie, de materiële risico's die het fonds kunnen bedreigen en de mogelijke consequenties hiervan voor de financiële positie en aanspraken van participanten. De ERB wordt binnen twee weken na vaststelling naar DNB verzonden.

De ERB wordt opgesteld op basis van de wettelijke eisen en bevat in elk geval:

- Een beschrijving van de wijze waarop de ERB in het managementproces en de besluitvormingsprocessen van het fonds is geïntegreerd.
- Beschrijving van de methoden om relevante risico's te detecteren, te beoordelen en te beheersen, waaraan het fonds op korte en lange termijn is of kan worden blootgesteld.
- Indien het fonds de risicobeheerfunctie, de interne auditfunctie of de actuariële functie uitbesteedt aan de bijdragende onderneming, een beschrijving van de wijze waarop belangenconflicten met de bijdragende onderneming worden voorkomen of beheerst;
- Een beoordeling van de totale financieringsbehoeften van het fonds met, indien van toepassing, een beschrijving van het herstelplan;
- Een beoordeling van de risico's voor de actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden met betrekking tot hun pensioenrechten en pensioenaanspraken

en de effectiviteit van eventuele corrigerende maatregelen, in voorkomend geval rekening houdend met: de mogelijkheden tot toeslagverlening en de mogelijkheden tot vermindering van de pensioenaanspraken en pensioenrechten.

- Voor zover van toepassing, een beoordeling van nieuwe of opkomende risico's, met inbegrip van risico's die met klimaatverandering, het gebruik van hulpbronnen en het milieu verband houden, sociale risico's en risico's in verband met de waardevermindering van activa als gevolg van veranderde regelgeving;
- Een kwalitatieve beoordeling van de operationele risico's.
- Een beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer;
- Een kwalitatieve beoordeling van de mechanismen ter bescherming van de pensioenuitkeringen, waaronder in voorkomend geval garanties, convenanten of een andere soort financiële steun van de bijdragende onderneming, verzekering of herverzekering door een onderneming die onder Richtlijn 2009/138/EG van het Europees Parlement en de Raad van 25 november 2009 betreffende de toegang tot en uitoefening van het verzekerings- en het herverzekeringsbedrijf (Solvabiliteit II) (PbEU 2009, L 335) valt of dekking door een pensioenbeschermingsregeling ten behoeve van het fonds of actieve deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden.

Hoofdstuk 5 Managen van specifieke risico's (i.c. de gedefinieerde kernrisico's)

5.1 Inleiding

Het bestuur van het fonds heeft ervoor gekozen om per gedefinieerd kernrisico voor dat domein een specifiek risicobeleid c.q. risicoanalyse op te stellen. Dit hoofdstuk beschrijft het doel en de opzet van het specifieke risicobeleid.

5.2 Doel specifieke risicobeleid

Elk specifiek risico is een domein ('rugbybal') gerelateerde nadere uitwerking van de verschillende stappen van het risicomangementproces, zoals in hoofdstuk 4 is beschreven. Hierdoor is er een directe vertaling van het continue risicomangementproces naar een specifiek risico.

De uitwerking van het specifieke risico dient onder andere als input voor:

- Het vaststellen van de (mate van) risicotolerantie en het risico (kans/impact bruto en netto, de risk self-assessments van het bestuur van het fonds).
- Het vervolgens vaststellen van het gewenste niveau van risicobeheersing in dit domein.
- Het vaststellen van het gewenste niveau van monitoring (de opzet van interne risico-dashboards).
- De in de SPWKN aanpak passende opzet voor (risico)rapportages opgeleverd door externe (onder)uitvoerders.
- Afspraken met externe (onder)uitvoerders over frequentie aard en vorm van de rapportages (vastlegging SLA, contract).

5.3 Opzet voor specifieke risico's

Elk specifiek risico is uitgewerkt op basis van het risicomangementproces.

Achtereenvolgens komen de volgende onderdelen aan bod:

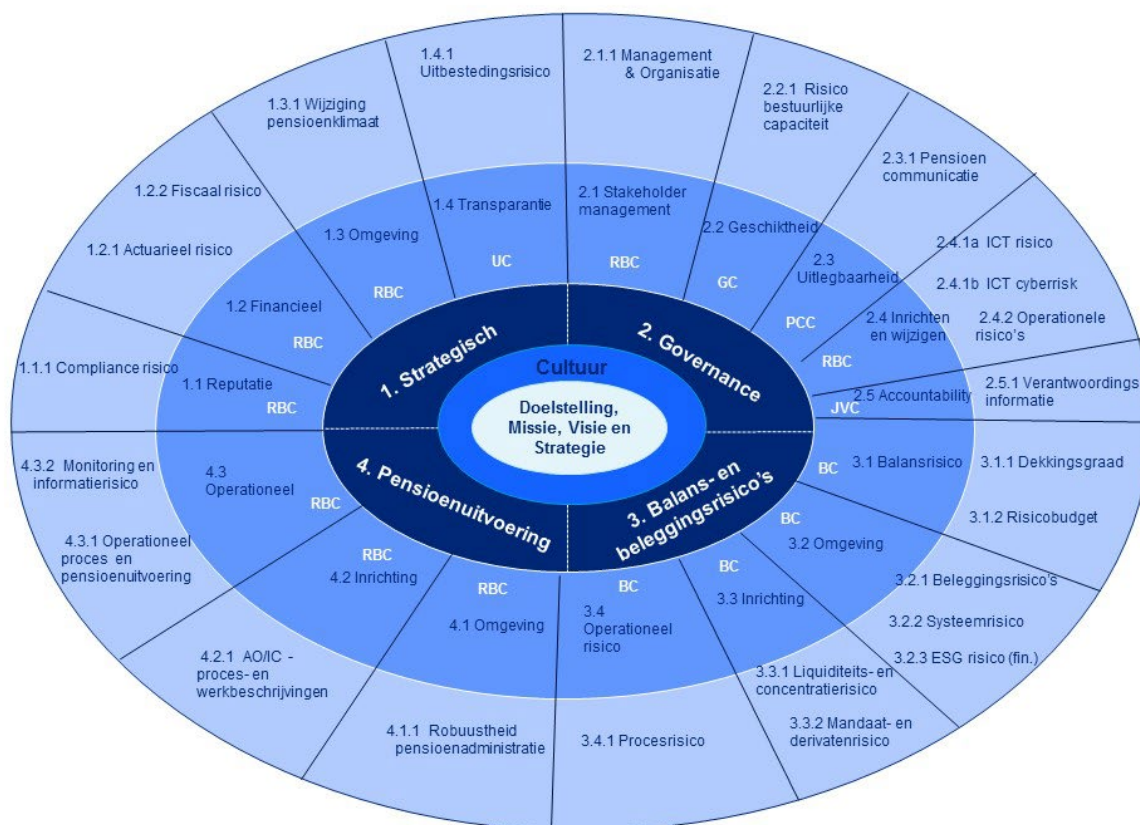
- Risicodefinitie.
- Risicobereidheid.
- Risico-indicatoren en risicomaatstaven.
- Beheersmaatregelen (bruto en netto risico's).
- Gerelateerde risico's.
- Monitoring, toetsing en acceptatie van het netto restrisico.

Sommige specifieke risico's hangen met elkaar samen en/of kunnen onderdeel zijn van een groter beleidsterrein binnen het fonds.

Bijlage 1 Risicobereidheid op fondsniveau

Indeling kernrisico's met behulp van het strategisch risico-universum ('de rugbybal')

Als handreiking naar alle personen die binnen SPWKN met risico's omgaan en behoefte aan de guidance van de risicobereidheid kunnen hebben, is hierna per risicodomein en per kernrisico de risicobereidheid op hoofdlijnen verder uitgewerkt.



Hiertoe is per risicodomein en kernrisico een tabel opgenomen met de op dit moment (februari 2022) belangrijkste aspecten van dat risicodomein en kernrisico, een benoemde beheerder van dat risico namens het bestuur met de aard van de actie/rol van deze beheerder, en een indicatie van de risicobereidheid.

NB In bijlage 2 is een verder uitgewerkte tabel opgenomen met per aspect ook de Key Risk Indicators (KRI's) of verwijzingen waar deze zijn te vinden.

Risicobereidheid ten aanzien de vier risicodomeinen (strategisch, governance, beleggings & balansrisico's en pensioenuitvoering) en de onderliggende kernrisico's

Risicodomein 1. Strategisch

Voor dit domein bestaan een groot aantal onderliggende documenten en beleidstukken waarin de risicobereidheid, het beleid en de maatregelen om de risico's te mitigeren verder worden uitgewerkt.

ID	Risicodomein - Kwadrant	Sub-thema - kernrisico's	Eigenaarschap	Rol	Risk Appetite Value Chain (RAVC) categorie
1.	Strategisch	Strategisch	Bestuur	Richten	Kritisch - gebalanceerd
1.1	Strategisch	Reputatie	Bestuur	Inrichten	Kritisch
1.1.1	Strategisch	Compliance risico (waaronder de (sub)risico's compliance risico, beleidsplannen, toezichhoudersrisico en juridisch risico)	Externe compliance officer met support van directeur pensioenfonds	Verrichten	Kritisch (en voor sommige fraude en ethiek gerelateerde aspecten zero tolerance)
1.2	Strategisch	Financieel	Bestuur	Inrichten	Kritisch
1.2.1	Strategisch	Actuariel risico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
1.2.2	Strategisch	Fiscaal risico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
1.3	Strategisch	Omgeving	Bestuur	Inrichten	Gebalanceerd
1.3.1	Strategisch	Wijziging pensioenklimaat	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
1.4	Strategisch	Transparantie	Bestuur	Inrichten	Gebalanceerd
1.4.1	Strategisch	Uitbestedingsrisico	Bestuur/ UC	Verrichten	Gebalanceerd

Risicodomein 2. Governance

Voor dit domein bestaat een groot aantal onderliggende documenten en beleidstukken waarin de risicobereidheid, het beleid en de maatregelen om de risico's te mitigeren verder worden uitgewerkt.

ID	Risicodomein - Kwadrant	Sub-thema - kernrisico's	Eigenaarschap	Rol	Risk Appetite Value Chain (RAVC) categorie
2.	Governance	Governance	Bestuur	Richten	Kritisch - gebalanceerd
2.1	Governance	Stakeholder management	Bestuur	Inrichten	Kritisch
2.1.1	Governance	Management & Organisatie (waaronder de (sub)risico's management & organisatie, continuïteit en bevoegdheden)	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
2.2	Governance	Geschiktheid	Bestuur	Inrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.2.1	Governance	Risico bestuurlijke capaciteit	Bestuur /GC	Verrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.3	Governance	Uitlegbaarheid	Bestuur	Inrichten	Kritisch
2.3.1	Governance	Pensioencommunicatie	Bestuur /PCC	Verrichten	Kritisch
2.4	Governance	Inrichten en wijzigen	Bestuur	Inrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.4.1a	Governance	ICT risico	Pensioenbureau en bestuurslid (DS)	Verrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.4.1b	Governance	ICT cyberrisk	Pensioenbureau en bestuurslid (DS)	Verrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.4.2	Governance	Operationele risico's (waaronder de (sub)risico's verzekeringen, contractbeheer, archiefbeheer en adressenbeheer)	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch - gebalanceerd
2.5	Governance	Accountability	Bestuur	Inrichten	Kritisch
2.5.1	Governance	Verantwoordingsinformatie	Bestuur/ JVC	Verrichten	Kritisch

Risicodomein 3. Balans- en beleggingsrisico's

Het bestuur van het fonds is risicobewust. Het fonds streeft ernaar om de nominale pensioenaanspraken en -rechten waardevast na te komen. Inflatie holt de waarde van de nominale uitkeringen uit en gezien het lange termijn karakter van pensioenen is het belangrijk dat de koopkracht van het pensioen via toeslagverlening behouden blijft. Beleggingsrisico is acceptabel en vrijwel altijd noodzakelijk in het streven naar koopkrachtbehoud, zelfs indien dit betekent dat de nominale pensioenaanspraken en -rechten niet geheel na kunnen worden gekomen.

De risicobereidheid van het bestuur en de andere bij het fonds betrokken stakeholders is onder andere gebaseerd op de volgende overwegingen:

- Periodiek wordt met de belanghebbenden overlegd over de risicobereidheid van participanten (actieven, slapers en gepensioneerden), verantwoordingsorgaan, RvT, werkgever en centrale ondernemingsraad (COR).
- Het opgebouwde pensioen vormt na pensionering een belangrijke bron van inkomen voor participanten van het fonds als aanvulling op de AOW.
- Het fonds streeft naar een waardevast pensioen.
- Een afgewogen balans tussen te nemen risico's en het naar verwachting te realiseren beleggingsrendement is noodzakelijk om op langere termijn invulling te kunnen geven aan de ambitie van een waardevast pensioen. Voor het nastreven van de pensioenambitie dient het bestuur bereid te zijn om beleggingsrisico te nemen en een beleggingsrendement na te streven dat hoger is dan de risicovrije marktrente.
- Bij een beleidsdekkingsgraad lager dan 110%, bijvoorbeeld veroorzaakt door slechte economische omstandigheden, acht het bestuur het uitlegbaar (ook omdat dit zo wettelijk bepaald is) dat toeslagverlening niet plaatsvindt. Kortingen op de pensioenaanspraken en -uitkeringen dienen zoveel mogelijk voorkomen te worden.
- Het bestuur houdt op evenwichtige wijze rekening met de belangen van alle participanten en andere stakeholders. In 2020 heeft het bestuur de risicobereidheid geëvalueerd, aangepast en opnieuw vastgesteld, na deze te hebben getoetst bij de sociale partners (sociale pensioencommissie en COR) en het verantwoordingsorgaan.

De risicobereidheid wordt geconcretiseerd in een risicobereidheid door de vaststelling van risicogrenzen (onder andere voor de korte termijn de vereiste dekkingsgraad en voor de lange termijn het pensioenresultaat).

Het bestuur heeft zich bij de evaluatie in 2020 gerealiseerd dat het fonds zich door de coronacrisis in bijzondere en moeilijke omstandigheden bevond en dat dit het vaststellen van de risicobereidheid beïnvloedt. Daarom worden de beoordelingsmaatstaven weergegeven in kleuren:

- Een groene zone waar het fonds idealiter wil zijn (in 2020 niet waarschijnlijk).
- Een gele zone (niet heel goed, maar geen actie vereist).
- Een oranje zone (indien mogelijk actie).
- Een rode zone (daar wil het fonds niet terecht komen).

De uitkomsten van de evaluatie zijn vertaald naar criteria, die gebruikt zijn in de ALM-studie 2020. De volgende criteria geven de risicobereidheid van het fonds weer. Deze criteria worden gemeten na 10 jaar. Met een slecht scenario wordt het 5e percentiel bedoeld. De volgorde is bewust gekozen: het bestuur vindt criterium 1 bijvoorbeeld belangrijker dan criterium 2.

Dit leidt tot het volgende kader:

Beoordelingscriteria en grenzen (10-jaarshorizon)				
Criterium	Groen	Geel	Oranje	Rood
1. Kans op korten	< 2,5%	tussen 2,5% en 5%	tussen 5% en 10%	> 10%
2. Mediaan pensioenresultaat	> 95%	tussen 90% en 95%	tussen 80% en 90%	< 80%
3. Cumulatieve korting in een slecht scenario	< 5%	tussen 5% en 10%	tussen 10% en 15%	> 15%
4. Pensioenresultaat in een slecht scenario	> 91%	tussen 85% en 90%	tussen 75% en 85%	< 75%
5. Gemiddelde pensioenopbouw	> 1,8%	tussen 1,6% en 1,8%	tussen 1,4% en 1,6%	< 1,4%

Op basis van de evaluatie van de risicohouding en de ALM-studie 2020 zijn de volgende risicogrenzen vastgesteld voor de korte en de lange termijn:

- Korte termijn risicogrenzen: de vereiste dekkingsgraad van het fonds mag niet lager zijn dan 114% en niet hoger dan 120%. Tot en met 2020 lagen deze grenzen op 113%-118%. Omdat het risicoprofiel van de beleggingen van het fonds naar aanleiding van de ALM-studie 2020 is verhoogd, zijn deze grenzen aangepast.
- In 2021 heeft het bestuur in een nieuwe aanvangshaalbaarheidstoets de volgende risicogrenzen voor de lange termijn nader vastgesteld, en ongewijzigd ten opzichte van de eerste aanvangshaalbaarheidstoets in 2015, met betrekking tot het pensioenresultaat:

Ondergrens 1: Vanuit de situatie waarbij de dekkingsgraad gelijk is aan de vereiste dekkingsgraad dient de mediaan van het pensioenresultaat tenminste gelijk te zijn aan 93%.

Ondergrens 2: Vanuit de feitelijke dekkingsgraad dient de mediaan van het pensioenresultaat tenminste gelijk te zijn aan 87%.

Ondergrens 3: Vanuit de feitelijke dekkingsgraad dient de maximale afwijking ten opzichte van de mediaan in het geval van een 'slechtweersscenario' (lees: 5e percentiel) 35% te bedragen.

Bij een overschrijding van de risicogrenzen zal er geen automatische aanpassing van beleid plaatsvinden. Risicogrenzen maken het mogelijk om op een vooraf vastgelegde en objectieve manier te beoordelen of het risico hoger of lager is dan vooraf is toegestaan. Echter, bij overschrijding van risicogrenzen zal een discussie binnen het bestuur, met de sociale partners en het verantwoordingsorgaan plaatsvinden rekening houdend met de situatie en inzichten op dat moment, alvorens te besluiten of en wanneer actie noodzakelijk is.

De risicobereidheid van het bestuur kan in theorie in de loop van de tijd worden beïnvloed, bijvoorbeeld door extreme economische verwachtingen met weerslag op de actuele financiële positie van het fonds. Periodiek wordt beoordeeld of de ambitie van het fonds nog haalbaar is in een jaarlijks uit te voeren haalbaarheidstoets. Bij de keuze voor een bepaald beleid wordt niet alleen een verwachte ontwikkeling beoordeeld, maar ook scenario's die gunstiger of minder gunstig zijn dan de verwachte ontwikkeling. De ambitie dient in de meeste scenario's te kunnen worden behaald. Indien dit niet het geval is, moet indien noodzakelijk de ambitie worden bijgesteld. Als de financiële situatie van het fonds verbetert, wordt bij voorkeur minder risico genomen, omdat de ambitie dan in evenveel of meer gevallen haalbaar is met minder risico.

De risico's van dit risicodomein, die vermeld staan in onderstaand overzicht, zijn een verdere uitwerking van de balans- en beleggingsrisico's, die onder andere gebaseerd is op de ALM-studie, de risicobudgetteringsanalyse (SNP) en de risicoanalyse die in 2019 werd uitgevoerd (rapport Willis Towers Watson van 4 juni 2019; iedere drie jaar geactualiseerd). Ieder kernrisico is opgebouwd uit meerdere onderliggende risico's. Van ieder risico (in de rubrieken 3.2 t/m 3.4) is in de risicoanalyse vastgesteld of het een beloond of een onbeloond risico is, en wat de impact op de dekkingsgraad is van een vooraf gedefinieerd scenario en de kans daarop. Op die manier is per kernrisico en onderliggend risico de risicobereidheid

kwantitatief vastgesteld, dat in het overzicht hieronder gecumuleerd wordt weergegeven in de kwalitatieve aanduidingen volgens deze beleidsnota.

De kernrisico's en onderliggende risico's worden ieder kwartaal gemonitord door de beleggingscommissie aan de hand van een risicomatrix. Deze matrix wordt ieder jaar geëvalueerd.

ID	Risicodomein - Kwadrant	Sub-thema - kernrisico's	Eigenaarschap	Rol	Risk Appetite Value Chain (RAVC) categorie
3	Balans- en beleggingsrisico's	Balans- en beleggingsrisico's	Bestuur	Richten	Kritisch - gebalanceerd
3.1	Balans- en beleggingsrisico's	Balansrisico	Bestuur/ BC	Inrichten	Gebalanceerd
3.1.1	Balans- en beleggingsrisico's	Dekkingsgraad	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
3.1.2	Balans- en beleggingsrisico's	Risicobudget	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
3.2	Balans- en beleggingsrisico's	Omgeving	Bestuur /BC	Inrichten	Gebalanceerd
3.2.1	Balans- en beleggingsrisico's	Beleggingsrisico's	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
3.2.2	Balans- en beleggingsrisico's	Systeemrisico	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
3.2.3	Balans- en beleggingsrisico's	ESG risico (fin.)	Pensioenbureau	Verrichten	Gebalanceerd
3.3	Balans- en beleggingsrisico's	Inrichting	Bestuur /BC	Inrichten	Kritisch
3.3.1	Balans- en beleggingsrisico's	Liquiditeits- en concentratierisico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
3.3.1	Balans- en beleggingsrisico's	Mandaat- en derivatenrisico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
3.4	Balans- en beleggingsrisico's	Operationeel risico	Bestuur /BC	Inrichten	Kritisch
3.4.1	Balans- en beleggingsrisico's	Procesrisico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch

Risicodomein 4. Pensioenuitvoering

Voor dit domein bestaan een groot aantal onderliggende documenten en beleidstukken waarin de risicobereidheid, het beleid en de maatregelen om de risico's te mitigeren verder worden uitgewerkt.

ID	Risicodomein - Kwadrant	Sub-thema - kernrisico's	Eigenaarschap	Rol	Risk Appetite Value Chain (RAVC) categorie
4	Pensioenuitvoering	Pensioenuitvoering	Bestuur	Richten	Kritisch
4.1	Pensioenuitvoering	Omgeving	Bestuur	Inrichten	Kritisch
4.1.1	Pensioenuitvoering	Robuustheid	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
4.2	Pensioenuitvoering	Inrichting	Bestuur	Inrichten	Kritisch
4.2.1	Pensioenuitvoering	AO/IC - proces- en werkbeschrijvingen	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
4.3	Pensioenuitvoering	Operationeel	Bestuur	Inrichten	Kritisch
4.3.1	Pensioenuitvoering	Operationeel proces en pensioenuitvoering	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch
4.3.2	Pensioenuitvoering	Monitoring en informatterisico	Pensioenbureau	Verrichten	Kritisch

Bijlage 2 Spreadsheet risicobereidheid per domein nader uitgewerkt

Tabel: Toetsingsnormen strategisch risico-universum SPWKN 2022