



## Sefoplus OFP

Instelling voor bedrijfspensioenvoorziening (IBP)  
vergund door de FSMA op 19.11.2018  
FSMA identificatienummer 50.624  
ondernemingsnummer 0715.441.019  
Marlylaan 15/8, 1120 Brussel

## Risicobeheers- en ORA-beleid

---

## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Doelstelling .....	4
3. Filosofie.....	4
4. Principes van het risicobeheer.....	5
5. Own Risk Assessment fundamentals .....	6
5.1. Risicobeheer en ORA-documentatie .....	6
5.2. Het risicoprofiel van Sefoplus OFP .....	6
5.3. Implementatie Risicobeheer- en ORA-beleid .....	6
5.4. Rapporteringsprocedure .....	6
5.5. Timing van de ORA .....	7
6. Risicobeheersysteem .....	8
6.1. Algemene Aanpak.....	8
6.2. Risico-identificatie .....	9
6.3. Risicobeoordeling .....	10
6.4. Risicobereidheid .....	12
6.5. Risicorespons .....	13
6.6. Monitoring en beoordeling .....	13
6.7. Rapportering.....	14
7. Versies & Goedkeuring .....	14
7.1. Versiebeheer .....	14
7.2. Goedkeuring door de Raad van Bestuur .....	14

## 1. Inleiding

Dit document beschrijft het risicomanagement en ORA beleid van SEFOPLUS OFP en is opgesteld in overeenstemming met artikel 76/1 van de wet betreffende het toezicht op de instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening van 27 oktober 2006. In het beleid wordt zowel de risicomanagement als de ORA-strategie van SEFOPLUS OFP in detail beschreven:

- De algemene doelstelling van het risicobeheer;
- De risicofilosofie voor het beheer van het OFP, en in het bijzonder de houding ten opzichte van en de bereidheid tot het nemen van risico's;
- Hoe het risicobeheer wordt uitgevoerd;
- Verantwoordelijkheden op het gebied van risicobeheer;
- De manier waarop de periodieke "Own Risk Assessment (ORA)"-oefening zal uitgevoerd worden
- De procedures die worden vastgesteld in het risicobeheerproces van het OFP;

De Raad van Bestuur van het OFP (hierna de Raad van Bestuur genoemd) erkent dat een doeltreffend risicobeheer een essentieel onderdeel is van goed bestuur. Door de risico's te identificeren en te beheersen door middel van een effectief beleid en een effectieve risicobeheer- en ORA strategie, is de Raad van Bestuur in staat om:

- Best practice in bestuur aan te tonen;
- De opportuniteiten die zich kunnen voordoen te identificeren en maximaliseren;
- Het operationele en financiële beheer van het OFP verbeteren;
- Het risico en het effect van ongunstige omstandigheden van het OFP tot een minimum te beperken;
- Bedreigingen te minimaliseren, en
- Innovatie en voortdurende verbetering te ondersteunen.

De Raad van Bestuur hanteert best practice risicobeheer, dat een gestructureerde en gerichte aanpak van risico's ondersteunt en ervoor zorgt dat risicobeheer een integraal onderdeel is van het bestuur van het OFP, zowel op strategisch als op operationeel niveau.

## 2. Doelstelling

Risico's, onzekerheid en veranderingen zorgen voor een uitdagende dynamiek en vormen een bedreiging voor het bereiken van de doelstellingen die Sefoplus OFP zich heeft gesteld. Indien deze niet op een correcte en afdoende manier worden beheerd, kan dit leiden tot vertragingen of een vermindering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Risicobeheer moet het vermogen van Sefoplus OFP versterken om zijn doelstellingen te bereiken en de waarde van de geleverde diensten te verhogen door het aanmoedigen van het nemen van redelijke risico's en het stimuleren van innovatie, waardoor een betere besluitvorming mogelijk wordt en aan de behoeften van het ondernemingsbestuur kan worden voldaan.

Risicobeheer is de sleutel tot het strategisch beheer van het OFP en houdt in dat alle belangrijke hinderpalen en zwakke punten voor de verwezenlijking van de doelstellingen van het OFP worden geïdentificeerd. Het is dan ook de bedoeling dat alle mogelijke belemmeringen zo snel mogelijk worden aangepakt en dat gepaste maatregelen worden uitgevoerd, om hindernissen weg te werken.

Met betrekking tot het begrijpen en monitoren van risico's streeft de Raad van Bestuur ernaar om:

- Risicobeheer te integreren in de cultuur en de dagelijkse activiteiten van het OFP;
- Het bewustzijn van de noodzaak van risicobeheer te vergroten bij iedereen die met het beheer van het OFP te maken heeft (inclusief adviseurs, werkgevers en andere partners);
- Te anticiperen en positief te reageren op veranderingen;
- De kans op negatieve uitkomsten voor het OFP en zijn stakeholders te minimaliseren;
- Een robuust kader en procedures vast te stellen en te handhaven voor identificatie, analyse, beoordeling en beheer van risico's, en de rapportage en registratie van gebeurtenissen, op basis van best practices
- Te zorgen voor een consistente toepassing van de risicobeheersingsmethodologie in alle OFP-activiteiten, met inbegrip van projecten en partnerschappen.

Het risicobeheersbeleid vormt een onderdeel van het governance charter van Sefoplus OFP en mag op geen enkel moment tegenstrijdig zijn met bepalingen in andere beleidsdocumenten. Indien er ergens toch verwarring zou ontstaan (bv bij het continuïteitsbeleid), is het risicobeheersbeleid van ondergeschikt belang.

## 3. Filosofie

Risico wordt beschouwd als *"het effect van onzekerheid op het bereiken van de doelstellingen"*. De Raad van Bestuur erkent dat het beleggingsrisico zich niet gemakkelijk leent voor de standaard risicobeheersingsaanpak, het is bijvoorbeeld bijna onmogelijk om te bepalen welke van de vele risicovariabelen moet worden beheerd om een gegarandeerd positief resultaat te bereiken. Risicobeheer kan daarom gedefinieerd worden als *"de coördinatie van activiteiten om een organisatie te sturen en te controleren met betrekking tot risico"*.

Het risicobeheersingsproces van het OFP is er niet op gericht om alle risico's volledig uit te sluiten, maar om, waar mogelijk, het residueel risico te beperken tot een passend niveau.

Een belangrijke bepalende factor bij de selectie van de te nemen maatregelen met betrekking tot een risico is de potentiële impact ervan op de doelstellingen van het OFP in het licht van de risicobereidheid van de Raad van Bestuur.

Even belangrijk is het vinden van een evenwicht tussen de kosten van risicobeheersmaatregelen en het mogelijke effect van het optreden van het risico. Bij het beheersen van risico's dient de Raad van Bestuur het volgende te doen:

- ervoor zorgen dat er een goed evenwicht is tussen het nemen van risico's en de eventuele baten die kunnen voortvloeien uit die specifieke activiteit;
- Aandacht houden op gebieden met een hoog risico, waardoor een efficiëntere dienstverlening mogelijk wordt;
- Een systeem aannemen dat het OFP in staat stelt te anticiperen en positief te reageren op veranderingen;
- Verlies en schade voor het OFP, voor de individuele aangeslotenen en voor andere belanghebbenden die afhankelijk zijn van de geleverde voordelen en diensten tot een minimum beperken;
- Ervoor zorgen dat eventuele nieuwe activiteiten (nieuwe investeringsstrategieën, eventuele gezamenlijke werkzaamheden, kaderovereenkomsten, enz...) enkel kunnen starten indien het bijhorende risico volledig in kaart is gebracht en gelimiteerd is tot het gewenste niveau.

De Raad van Bestuur erkent ook dat risicobeheer geen doel op zich is; het zal evenmin risico's uit het OFP wegnemen. Het is echter een goede beheerstechniek die een essentieel onderdeel vormt van het goed bestuur van het OFP. De voordelen van een goede risico-aanpak zijn onder meer een betere besluitvorming, betere prestaties en dienstverlening, een effectiever gebruik van middelen en de bescherming van de reputatie.

#### 4. Principes van het risicobeheer

De door het OFP vastgestelde richtlijnen rond risicobeheer zijn gebaseerd op de volgende principes (in overeenstemming met de referentie ISO 31000):

- Risicobeheer is geïntegreerd in de processen van de organisatie.
- Risicobeheer is gestructureerd en omvattend.
- Risicobeheer is aangepast aan de organisatie.
- Risicobeheer is inclusief en transparant.
- Risicobeheer is dynamisch, flexibel en reageert op veranderingen
- Risicobeheer houdt rekening met de best beschikbare informatie.
- Risicobeheer houdt rekening met de menselijke factoren en de bedrijfscultuur.
- Risicobeheer stimuleert en bevordert voortdurende verbetering.

De toepassing van de principes wordt regelmatig herzien om rekening te houden met veranderende omstandigheden.

## 5. Own Risk Assessment fundamentals

### 5.1. Risicobeheer en ORA-documentatie

Het risicobeheer- en ORA-beleid omvatten het gehele risicobeheersysteem, inclusief de processen, strategieën en rapporteringsprocedures, die noodzakelijk zijn om op regelmatige basis de risico's waaraan de OFP is blootgesteld te identificeren, kwantificeren, op te volgen en (indien van toepassing) te beperken.

### 5.2. Het risicoprofiel van Sefoplus OFP

Het risicoprofiel van Sefoplus OFP wordt bepaald door de risico's waaraan het fonds is blootgesteld en de maatregelen die genomen zijn om de risico's te beheersen. Het risicobeheersysteem en de ORA-procedure beschrijven deze risico's, de (eventuele) impact ervan en de genomen maatregelen. Het aldus bekomen risicoprofiel van de OFP moet overeenstemmen met de risicobereidheid van de Raad van Bestuur van Sefoplus OFP.

### 5.3. Implementatie Risicobeheer- en ORA-beleid

Het gekozen risicobeheersysteem en de ORA-procedures zouden meer inzicht moeten verschaffen in hoe de risico's de operationele werking van de OFP kunnen verstoren of hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de OFP zijn contractuele verplichtingen niet kan nakomen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de correcte uitwerking van het risicobeheersbeleid en het ORA-beleid.

Dit risicobeheers- en ORA-beleid moet samen gelezen worden met de andere beleidsdocumenten en charters die zijn opgesteld en goedgekeurd door de Raad van Bestuur en die een impact hebben op het risicobeheer binnen Sefoplus OFP. Het gaat specifiek om volgende documenten:

- Interne Controlemaatregelen;
- Reglementen van de operationele organen
- Beleidsdocumenten rond de sleutelfuncties
- Beleid rond uitbesteding
- Continuïteitsbeleid.

Het risicobeheersbeleid van de OFP is versterkt door de aanstelling van een onafhankelijke risicobeheersfunctie die (minstens éénmaal per jaar) zal rapporteren aan de Raad van Bestuur, zoals voorzien in het Risk Manager charter.

De ORA-oefening zal de risico's waaraan het OFP is blootgesteld identificeren en analyseren. De opmerkingen die uit een dergelijke oefening komen, zullen worden gerapporteerd in een rapport waarin de verschillende actiepunten zullen worden opgesomd en waarin bepaalde maatregelen worden beschreven die het toekomstige beslissingsproces en beheer van Sefoplus OFP kunnen verbeteren.

Daarnaast kan de Raad van Bestuur beslissen dat er, naast de uitgevoerde tests en controles nog bijkomende acties worden genomen, om te kunnen evalueren of de mitigerende maatregelen en controle-mechanismen effectief voldoende hebben gefunctioneerd. Additionele testen zullen worden beschreven en de uitkomst zal worden beschreven in het rapport.

### 5.4. Rapporteringsprocedure

De Raad van Bestuur moet alle genomen beslissingen omtrent het risicobeheersbeleid neerschrijven in rapporten en notulen van de verschillende vergaderingen. Op die manier wordt gedetailleerd



bijgehouden hoe een bepaalde beslissing tot stand is gekomen en welke elementen in overweging werden genomen. De Raad van Bestuur moet er specifiek op toezien dat bijgehouden wordt hoe alle informatie die voortgekomen is uit het risicobeheersysteem, gebruikt werd en hoe deze geleid heeft tot een bepaalde beslissing.

Verder moet de Raad van Bestuur voorzien in adequate rapporteringssystemen, om tijdige en accurate communicatie te vrijwaren tussen de operationele organen van de OFP, de sponsors en de externe dienstverleners omtrent de risico's waaraan de OFP is blootgesteld. De communicatieprocedure moet, in het bijzonder, voorzien dat alle externe en interne organen, die betrokken zijn bij het beheer van de OFP, te allen tijde voldoende informatie geven aan de sleutelfuncties omtrent de risico's die van toepassing zijn op hun expertisegebied.

Een rapportering naar de FSMA toe omtrent het risico zal minstens het ORA-rapport bevatten, aangevuld met de rapporten van de sleutelfuncties met hun aanbevelingen en de notulen van de vergadering van de Raad van Bestuur waarop het ORA-rapport was goedgekeurd.

#### 5.5. Timing van de ORA

Minstens om de 3 jaar zal het OFP een Own Risk Assessment (ORA) uitvoeren, of indien er een belangrijke wijziging was in het risicoprofiel van het OFP of de pensioenstelsels beheerd door de OFP.

Het OFP zal altijd een ORA uitvoeren in de volgende situaties:

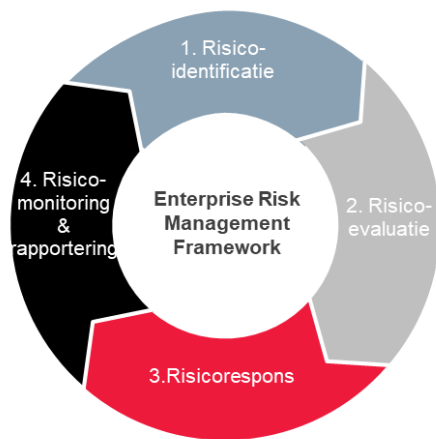
- wijziging aan een bestaande sectorale pensioentoezegging;
- toetreding van een nieuw sectorstelsel;
- wijziging aan de SIP of het Financieringsplan;
- wijziging aan een herverzekeringscontract;
- collectieve overdracht van activa en/of verplichtingen;
- wijziging van wetgeving;
- wijziging van externe dienstverleners;
- significante wijziging bij de sponsor;
- opzetten van een cross-border activiteit.

## 6. Risicobeheersysteem

### 6.1. Algemene Aanpak

Het risicobeheersysteem is gebaseerd op een gestructureerd en systematisch proces dat rekening houdt met de interne en externe risico's van het OFP. Het risicobeheersysteem is dynamisch en ontworpen om zich aan te passen aan de ontwikkelingen van het OFP en eventuele wijzigingen in het risicoprofiel in de loop van de tijd.

<b>Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risico beleidslijnen</li><li>- Risicostrategie</li><li>- Risicobereidheid</li></ul>
-------------------	---



<b>Risicocultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risicobewustzijn</li><li>- Risicotraining</li></ul>
----------------------	---

De Raad van bestuur van Sefoplus OFP erkent dat effectief risicobeheer een essentieel onderdeel is van goed bestuur. Door de risico's te identificeren en te beheren door middel van een effectief risicobeheer- en ORA-beleid, is de Raad van Bestuur in staat om:

- Best practices in bestuur aan te tonen ;
- Het operationele en financiële beheer van de IBP te verbeteren ;
- Het risico en het effect van ongunstige omstandigheden van de IBP tot een minimum te beperken ;
- Bedreigingen te minimaliseren ;
- Opportuniteiten die zich kunnen voordoen te identificeren en maximaliseren ;
- Innovatie en voortdurende verbetering te ondersteunen ;
- De doelstellingen van de IBP optimaal na te streven

De risicobeheersfunctie is doeltreffend en goed geïntegreerd in de organisatiestructuur en de besluitvormingsprocessen.

## 6.2. Risico-identificatie

Risico-identificatie houdt in dat de risico's worden geïdentificeerd in het kader van de doelstellingen van het OFP. Het proces van risico-identificatie is zowel proactief als reactief: vooruitkijken, d.w.z. het scannen van de horizon op potentiële risico's, en terugblikken, door lessen te trekken uit de evaluatie van hoe eerdere beslissingen en bestaande processen zich hebben gemanifesteerd in risico's voor de organisatie.

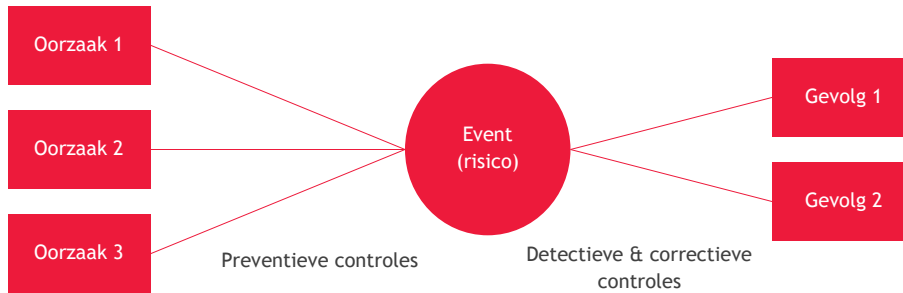
Risico's voor het OFP worden op een aantal manieren geïdentificeerd, waaronder, maar niet beperkt tot:

- Formele risico-identificatie-oefeningen;
- Prestatiemeting ten opzichte van overeengekomen doelstellingen;
- Bevindingen van interne en externe audits en andere rapporten van adviseurs;
- Feedback van de Raad van Bestuur, het management van het OFP en andere belanghebbenden;
- Informele vergaderingen van hogere ambtenaren of ander personeel dat betrokken is bij het beheer van het OFP;
- Contacten met andere organisaties, regionale en nationale verenigingen, beroepsgroepen, enz.

Zodra de risico's zijn geïdentificeerd, worden ze gedocumenteerd in het risicoregister van het OFP, dat het primaire controledocument is voor de latere analyse en classificatie, de controle en het toezicht op die risico's.

Zodra de categorieën en risico's in kaart zijn gebracht, worden zij gedocumenteerd in het risicoregister van de IBP, dat het belangrijkste controledocument is voor de daaropvolgende analyse en classificatie, controle en monitoring van deze risico's. Om de risico's te documenteren wordt de bow-tie methodologie (vlinderdasmodel) gehanteerd waarbij de oorzaak, het risico, het gevolg, en de controles in kaart worden gebracht:

- **Oorzaak:** Een gebeurtenis (ook wel bekend als risico-event) wordt veroorzaakt door een of meerdere factoren, die gedefinieerd worden als de omgeving waarin het risico zich kan ontwikkelen. Het is mogelijk dat één enkel risico gekoppeld is aan meerdere oorzaken.
  - Preventieve controles: Preventieve controles zullen worden opgezet en gebruikt om te voorkomen dat de oorzaken tot een risicogebeurtenis leiden. De identificatie van de oorzaak kan helpen bij het vaststellen van passende controles.
- **Risico-event:** Discrete, specifieke gebeurtenis die gevolgen heeft voor (het bereiken van de strategische doelstellingen) Sefoplus OFP.
- **Gevolg:** Specifieke uitkomst van de risicogebeurtenis, er kunnen meerdere gevolgen aan één gebeurtenis worden gekoppeld.
  - Detectieve en correctieve controles: deze controles worden opgezet om de impact van een risico-event dat zich heeft voorgedaan te detecteren en/of te beperken.



Het huidige risico-universum van de IBP kan geconsulteerd worden als onderdeel van het risicoregister dat in bijlage werd toegevoegd.

### 6.3. Risicobeoordeling

Risico's worden beoordeeld volgens een tweeledige aanpak, namelijk de waarschijnlijkheid dat zij zich voordoen en de potentiële impact indien zij zich voordoen.

De IBP heeft de volgende waarschijnlijkheidscriteria vastgesteld:

Waarschijnlijkheidsschalen				
	1 - Uitzonderlijk	2 - Mogelijk	3 - Waarschijnlijk	4 - Heel Waarschijnlijk
Frequentie	Meer dan 5 jaar	Jaarlijks	Maandelijks	Dagelijks
Definitie	Kan niet gebeuren, tenzij zeer zelden	Onwaarschijnlijk onder normale bedrijfsomstandigheden	Zal zich waarschijnlijk op korte voordoen	Zal zich waarschijnlijk op dagelijkse basis voordoen

Bij het inschatten van de waarschijnlijkheid van een risico-event wordt nagegaan hoe groot de frequentie is van het voorvallen van het risico. Deze inschatting heeft een impact op de grootte-orde van het risico (waar veelvoorkomende risico's zwaarder worden bevonden dan risico's die slechts zeer uitzonderlijk voorvallen).

Om de impact van de verschillende risico's te beoordelen worden onderstaande kwalitatieve en kwantitatieve schalen gebruikt:

Impactschalen				
	1 - Laag	2 - Gemiddeld	3 - Hoog	4 - Significant
<b>Impact pensioenfondsen</b>				
Financieel	<0,01% of total assets < €50k	0,01-0,1% of total assets €50k - €500k	0,1-1% of total assets €500k - €5M	>1% of total assets >5M
Operationeel	<0,5 days	Between 0,5 and 7 days	Between 7 and 15 days	>15 days
Reputatie	Minimale impact op de reputatie. Enkel interne reputatieschade.	Negatieve publiciteit die kan beheerst worden. Nieuws is extern naar buiten gebracht, maar slechts exposure naar een maximum van 10 mensen.	Significante reputatieschade. Nieuws is extern naar buiten gebracht, met een exposure tot een maximum van 50 mensen.	Onherstelbare reputatieschade. Nieuws is extern naar buiten gebracht, met een exposure naar meer dan 50 mensen.
Compliance	Klein compliance issue met alleen een herinnering van de autoriteiten (FSMA, GBA, ...)	Compliance issue die leidt tot aanbeveling van de autoriteiten, maar zonder verdere impact	Compliance issue die leidt tot een boete tot €250k	Compliance issue die leidt tot een boete van >€250k en/of potentieel impact heeft op de organisatie (registratie van het Pensioenfonds / Verantwoordelijkheden van de Compliance Officer of Bestuursleden).
<b>Impact deelnemers</b>				
Financieel	Minimale impact op het pensioenspaargeld van deelnemers < €100	Matige impact op het pensioenspaargeld van deelnemers €100 - €500	Significante impact op het pensioenspaargeld van deelnemers €500 - €1000	Catastrofale impact op het pensioenspaargeld van deelnemers > €1k
Operationeel	<10 deelnemers	Tussen 11 en 50 deelnemers	Tussen 51 en 100 deelnemers	>100 deelnemers

De impact van de risico's wordt zowel voor het pensioenfonds (financieel, operationeel, reputatie, compliance) als voor de deelnemers (financieel, operationeel) ingeschat. Echter, om de finale risicoscore te berekenen zal enkel rekening gehouden worden met de maximale waarde van de impactschalen.

Het kan voorvallen dat een risico niet op elke impactschaal (financieel, operationeel, reputatie, compliance) beoordeeld kan worden. Doordat de risicobeoordeling wordt berekend aan de hand van de maximale waarde van de verschillende impactschalen (cf supra) vormt dat echter geen probleem.

De organisatie kan risico's beperken door het implementeren van controlemaatregelen. Het risico dat optreedt zonder dergelijke maatregelen wordt het *inherente risico* genoemd. Om de waarschijnlijkheid van het optreden van risico's te verminderen, worden preventieve controlemaatregelen geïntroduceerd. Detectieve en correctieve controlemaatregelen beperken daarentegen de gevolgen van de risico's eens ze zich voordoen.

De bestaande controles en maatregelen worden geëvalueerd om te bepalen in hoeverre ze het inherente risico beperken. Het resterende risico wordt het *residuele risico* genoemd. Het residuele risico wordt vervolgens beoordeeld op waarschijnlijkheid en impact, en aan de hand daarvan wordt de risico-score berekend.

Het product van impact en waarschijnlijkheid bepaalt de risicoclassificatie van ieder risico, en wordt berekend voor zowel het inherent als residueel risico. Deze score varieert tussen 1 en 16. Gezien elk risico via verschillende impactschalen kan beoordeeld worden (bv. zowel operationeel als reputatie) en hier ook een verschillende score voor kan krijgen, wordt voor de finale score altijd geopteerd om de hoogste waarde te gebruiken in de berekening.

We kunnen deze scores in 4 categorieën indelen:

- **LAAG RISICO**

De bestaande controlemaatregelen beperken de waarschijnlijkheid en impact in sterke mate.

- De risico's met score 1, 2 of 3
- De risico's met score 4 (Impact en Waarschijnlijkheid op niveau 2)

- **BEPERKT RISICO**

Bestaande controlemaatregelen beperken de waarschijnlijkheid en/of impact van het risico in zekere mate. Het risico dient bijgevolg opgevolgd te worden. Indien de risicoscore niet binnen de risicobereidheid van de organisatie valt, dienen er bijkomende controlemaatregelen gedefinieerd te worden.

- o De risico's met score 4 (extremen in Impact en Waarschijnlijkheid)
- o De risico's met score 6

• **HOOG RISICO**

Er zijn weinig tot geen controlemaatregelen, waardoor de waarschijnlijkheid van het realiseren van het risico (heel) waarschijnlijk is, en de impact kan oplopen tot hoog tot significant. De kans dat het risico zich volstrekt is reëel en de impact is voelbaar voor de organisatie/aangeslotene. Deze risico's dienen kort opgevolgd te worden. Indien de risicoscore niet binnen de risicobereidheid van de organisatie valt, dienen er bijkomende controlemaatregelen gedefinieerd te worden.

- o De risico's met score 8 en 9.

• **SIGNIFICANT RISICO**

Het risico is niet onder controle, de kans dat het zich volstrekt is waarschijnlijk, en de impact is desastreus voor de organisatie/aangeslotene. Deze risico's dienen meteen te worden opgevolgd indien deze niet binnen de risicobereidheid van de organisatie vallen.

- o De risico's met scores 12 en 16

<b>WAARSCHIJNLIJKHEID</b>	4 - Heel waarschijnlijk	4 Beperkt	8 Hoog	12 Significant	16 Significant
	3 - Waarschijnlijk	3 Laag	6 Beperkt	9 Hoog	12 Significant
	2 - Mogelijk	2 Laag	4 Laag	6 Beperkt	8 Hoog
	1 - Uitzonderlijk	1 Laag	2 Laag	3 Laag	4 Beperkt
		1 - Laag	2 - Gemiddeld	3 - Hoog	4 - Significant
<b>IMPACT</b>					

De risico's worden geregistreerd in een excelbestand (de zogenaamde risicomatrix). Deze matrix combineert de twee dimensies van risico (waarschijnlijkheid en impact), bepaalt het inherente risiconiveau van elk risico en omvat alle controles die zijn ingesteld om het risico te beperken. Residuele risico's worden beoordeeld op dezelfde manier als de inherente risico's en de resultaten daarvan worden ook in de matrix opgenomen.

**6.4. Risicobereidheid**

In de derde stap dient de risicobereidheid te worden gedefinieerd. De risicobereidheid van Sefoplus OFP bepaalt de hoeveelheid en de aard van de risico's die zij bereid is te nemen bij het uitvoeren

van de gekozen business strategie. Deze risicobereidheid is gedefinieerd voor elk van de impactcategorieën zoals die hierboven werden geïntroduceerd en is als volgt:

- Financieel: Minimum
- Operationeel: Beperkt
- Reputatieel: Beperkt
- Compliance: Minimum

Dit geldt in het algemeen, maar uitzonderingen voor specifieke risico's kunnen voorvallen.

### 6.5. Risicorespons

Op basis van de risico-evaluatie en de risicobereidheid van de organisatie wordt per risico beslist over de respons ten opzichte van dat risico. Alle risico's waarbij het residuele risico binnen de risicobereidheid van de organisatie valt voor dat risico, dienen in principe niet te worden geredieerd en worden aanvaard in de context van risicobeheer (tenzij anders bepaald). Indien het residuele risico de risicobereidheid overschrijdt voor dat risico, dienen er bijkomende maatregelen te worden genomen en dienen er actiepunten (risicorespons) te worden gedefinieerd.

De mogelijke manieren om de risico's te beantwoorden, zijn:

1. **Accepteren:** Het risico wordt erkend, maar er wordt geen verdere actie ondernomen. Deze aanpak wordt meestal gekozen als het risico binnen aanvaardbare drempels valt of als de kosten van risicobeperking zwaarder wegen dan de potentiële impact.
2. **Vermijden:** Er worden stappen ondernomen om het risico volledig uit te sluiten. Dit kan inhouden dat plannen, processen of strategieën worden gewijzigd om het risico helemaal te vermijden, vooral als de potentiële impact ernstig is.
3. **Beperken:** Er worden acties uitgevoerd om de waarschijnlijkheid of de impact van het risico te verminderen. Dit kan het versterken van controles, het verbeteren van processen of het implementeren van extra waarborgen omvatten om het risico binnen aanvaardbare niveaus te brengen.
4. **Overdracht:** Het risico wordt verschoven naar een derde partij, bijvoorbeeld door verzekering, uitbesteding of contractuele overeenkomsten. Deze strategie wordt vaak gebruikt voor risico's die beter beheerd kunnen worden door entiteiten met meer expertise of capaciteit.
5. **Verder studeren:** Er is aanvullende analyse of informatie nodig voordat een beslissing over een reactie wordt genomen. Deze aanpak wordt gebruikt als het risico niet volledig wordt begrepen of als er meer gegevens nodig zijn om een weloverwogen beslissing te nemen.

De organisatie stelt vervolgens een actieplan op waarbij:

- prioriteit gegeven wordt aan de risico's met de hoogste residuele impact;
- er gekeken wordt naar mogelijke verbeteringen die makkelijk realiseerbaar zijn en met een geringe inspanning een relatief groot resultaat opleveren;
- rekening wordt gehouden met de bestaande planning voor projecten; en
- vastgelegd wordt wie de acties zal uitvoeren en tegen wanneer deze moeten worden uitgevoerd.

### 6.6. Monitoring en beoordeling

Jaarlijks zal een update worden uitgevoerd van de risico-assessment op basis van interviews met de belangrijkste stakeholders. Na de hernieuwde analyse worden de acties gerangschikt op basis van prioriteit en opgenomen in het actieplan voor het volgende jaar. Indien bepaalde risico's zicht gematerialiseerd hebben, dienen deze ook opnieuw geëvalueerd te worden.

**Commented [SV1]:** Klopt dit? Ik ga ervan uit dat minimum een kleinere risicobereidheid inhoudt dan beperkt, wat zou betekenen dat we overal minimum hebben, behalve bij financieel. Moet hier ook het ESG-risico en het actuariële niet meegenomen worden (beperkt en minimum)?

## 6.7. Rapportering

Vershillende rapporten worden opgesteld om de risico's waaraan het OFP wordt blootgesteld te beheren.

### *Rapport van de Risk Manager*

De Risk Manager stelt regelmatig, minstens jaarlijks, een verslag op voor de Raad van Bestuur volgens het Charter van de Risk Manager. De rapportage bevat de aanbevelingen van de Risk Manager om het residueel risico waar nodig te beperken.

### *ORA rapport*

Het ORA-verslag bevat de beoordeling van de risico's die in het risicomangement- en ORA-beleid zijn geïdentificeerd, de evaluatie van de effectiviteit van het risicomangementstelsel en de vereiste acties. Het ORA-verslag van de Raad van Bestuur moet gericht zijn op de toekomstige risicobeperking op basis van de resultaten van de ORA-oefening die in het beheers- en besluitvormingsproces van het OFP moeten worden gebruikt.

### *Rapporten van externe providers*

Rapporten van derde partijen die informatie en ondersteuning bieden om de blootstelling aan risico's te identificeren, te evalueren of te controleren.

### *Rapporten van sleutelfuncties*

Rapporten van sleutelfuncties (naast de Risk Manager) met hun aanbevelingen of conclusies met betrekking tot de ORA.

### *Interne rapporten*

Ook intern zullen rapporten worden opgesteld om bepaalde risico's te meten of op te volgen. Ook deze rapporten zullen op de Raad van Bestuur worden behandeld.

## 7. Versies & Goedkeuring

### 7.1. Versiebeheer

Datum	Nummer	Auteur	Goedkeuring	Datum goedkeuring
15/11/2024	2.01	T. Pauwels	Raad van bestuur	02/12/2024
01/10/2022	1.02	S. Van Dierdonck	Raad van bestuur	7/12/2022
08/12/2020	1.01	P. Poncellet	Raad van bestuur	8/12/2020

### 7.2. Goedkeuring door de Raad van Bestuur

Naam : Luc Missant  
Voorzitter Sefoplus OFP



Naam: Ortwin Magnus  
Ondervoorzitter Sefoplus OFP

