

Risk management

Risicovisie

TNO wil haar legitimiteit en continuïteit beschermen om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Dit wordt geborgd door het uitvoeren van risicomanagement waarin de kansen en risico's in gezamenlijkheid worden afgewogen.

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en monitoring van het integrale risicomanagement- en controlsysteem van TNO. Dit systeem heeft tot doel om de realisatie van de TNO-doelstellingen zeker te stellen door de risico's die met de doelstellingen samenhangen adequaat en afdoende te beheersen.

De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een aantal beleidsvoorbereidende adviesorganen. In deze gremia worden de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement worden besproken die van invloed kunnen zijn op TNO:

- Governance, Risk & Compliance Advisory Board bestaat uit de CFO (voorzitter) en de relevante representatie uit de Units en de SO. Deze Advisory Board heeft als doel - voorbereiding, advisering en ondersteuning van de RvB bij belangrijke strategische, beleidsmatige en organisatie-brede kaderzetting en besluitvorming op het gebied van Governance, Risk & Compliance en komt minstens twee keer per jaar bij elkaar.
- Integrity Advisory Board bestaat uit de CEO (voorzitter), CSO, de relevante representatie uit de Units, de SO en een OR-lid. Deze Advisory Board heeft als doel: voorbereiding, advisering en ondersteuning van de RvB bij belangrijke strategische, beleidsmatige en organisatie-brede kaderzetting en besluitvorming op het gebied van Integriteit (Integriteit, Ethiek, Gedrag en Cultuur) en komt minstens twee keer per jaar bij elkaar.

Risicomanagement-framework

In de opzet van haar risicomanagement maakt TNO gebruik van het 'lines of defence'-model dat als volgt is geïmplementeerd:

- Eerste lijn: de beheerste en gecontroleerde uitvoering door alle TNO-medewerkers van het primaire proces binnen de (intern en extern) gestelde kaders gericht op het behalen van de doelstellingen.
- Tweede lijn: advisering over en monitoring op de juiste uitvoering van deze TNO-activiteiten onder andere aan

de hand van het 'Compliance Cycle'-model. De naleving van wetten, regelgeving en ethische normen is in de tweede lijn geborgd door de centrale compliancefunctie (sleutelfunctiehouder: hoofd Corporate Legal & Compliance) met proactieve signalerende en agenderende rol en operationele ondersteuning op specifieke compliance-onderwerpen door diverse SO-afdelingen. De sleutelfunctiehouder rapporteert direct aan de CFO en heeft een functionele lijn met de andere RvB-leden ten aanzien van de specifieke compliance en integriteit onderwerpen. De Compliance & Integrity-rapportages worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur en teruggekoppeld aan de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

- Derde lijn: interne audits geven zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht onafhankelijke 'assurance' over de kwaliteit en werking van de eerste- en tweede-lijnsprocessen binnen TNO. De Internal Auditor rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en heeft een functionele lijn met de Auditcommissie van de Raad van Toezicht. De auditrapportages worden besproken met de Raad van Bestuur en teruggekoppeld aan de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.
- Vierde lijn: externe audits uitgevoerd door derden op financiële aspecten (bijvoorbeeld door de externe accountant), maar ook op niet-financiële aspecten. Dit zijn bijvoorbeeld kwaliteitsaudits op ISO-certificeringen, IT-audits, Kennis Positie Audits en inspecties op naleving van wet- en regelgeving (zoals vergunningen, arbo, milieu, export controle en sancties) door toezichthoudende instanties.

Internal Control Framework

Naast de genoemde strategische risico's worden de risico's die in de operationele sfeer liggen geregistreerd in het Internal Control Framework (ICF). Hierbij worden aantoonbaar risico's, beheersingsmaatregelen en de validatie daarvan in kaart gebracht. Hierop vindt zeer frequente, dynamische monitoring en bijsturing plaats in de uitvoerende processen.