

Risicobeheer

- Het bestuur van BPL Pensioen beschouwt goed risicomanagement als een randvoorwaarde voor de realisatie van haar strategische doelen en het bereiken van een goed pensioen.



Ons risicomanagement richt zich op de beheersing van alle risico's die wij als fonds lopen: van strategische en organisatorische risico's tot risico's met betrekking tot de reeds opgebouwde pensioenen. Om ons risicomanagement goed te laten functioneren, zorgen we voor een aantal waarborgen:

- ➔ Ons bestuur en onze commissies zijn verantwoordelijk voor de juiste inschatting van de risico's. Zij nemen de beheersmaatregelen om deze risico's te beperken. Ons bestuursbureau biedt ondersteuning
- ➔ Daarnaast hebben we een sleutelfunctiehouder risicobeheer en een risicomanager. Die stellen kritische vragen als we besluiten nemen. Ze beoordelen of aan alle risico's is gedacht
- ➔ En we hebben ook een sleutelfunctiehouder audit. Die onderzoekt of de effectiviteit van besturing, het risicobeheer en de interne beheersing voldoende is.



“ Ons risicomanagement helpt ons om in controle te zijn. ”

➔ De dienstverlening van belangrijke uitbestedingspartners, zoals TKP Pensioen, Achmea Investment Management en Syntrus Achmea Real Estate & Finance verliep in 2021 goed. Vrijwel alle afspraken uit de met hen afgesloten dienstverleningsovereenkomsten zijn door hen nagekomen. De gemelde incidenten waren beperkt in aantal en impact. In onderstaande tabel staat het aantal incidenten. We hebben ze onderverdeeld naar de belangrijke uitvoerders en de mate van urgentie.

Aantal incidenten

Type incidenten	TKP Pensioen	Achmea IM	SAREF
Operationele	28	8	0
Integriteits	0	0	0

➔ Herhaling van incidenten voorkomen we zo veel mogelijk door aanpassing van bestaande beheersmaatregelen of door nieuwe beheersmaatregelen te treffen. Bij de enkele grotere incidenten, volgde ons bestuursbureau de voortgang en verbetermaatregelen intensief. Dat was bijvoorbeeld bij de invoering van de Uniforme Pensioenaangifte (UPA). Dat is een nieuw systeem om de gegevens van onze deelnemers geautomatiseerd vanuit de salarisadministratie van werkgevers in onze pensioenadministratie op te nemen. Bij de invoering van UPA was aanvankelijk onvoldoende rekening gehouden met de extra eisen die de piekarbeid-regeling aan het systeem stelt. Werkgevers met piekarbeiders hadden daardoor problemen bij de aanlevering van deelnemersgegevens.

➔ We hebben in 2021 het niveau van onze informatiebeveiliging op een hoger plan gebracht. Onze informatiebeveiliging, inclusief de beveiliging tegen cyberrisico's, past nu nog beter bij de ambitie van onze organisatie. Onze belangrijkste uitbestedingspartners voldoen aan de door DNB gestelde vereiste volwassenheidsniveaus volgens de COBIT-standaard. We hebben dit door een externe partij laten toetsen.



➡ We hebben samen met het bestuursbureau een 'security awareness plan' opgesteld. Belangrijk onderdeel daarvan was het uitvoeren van een phishing-test bij alle leden van onze fondsorganisatie. Daaruit bleek dat de alertheid voor phishing-mails verbetering behoeft. Daarom hebben we een IT-workshop gehouden en ons IT-opleidingsprogramma en 'Mobile Device Management'-beleid aangepast. Onze kennis en cyberweerbaarheid groeit daardoor mee met de toegenomen cyberdreiging.

➡ We hebben de kwaliteit van onze integrale risicorapportages verbeterd. Dit hebben we onder andere gedaan door beter aan te geven welke acties vereist zijn bij een 'oranje' of 'rood' stoplicht. Dit heeft er voor gezorgd dat we beter zicht hebben op de risico's die we lopen en daar beter op kunnen reageren.

➡ We hebben de individuele risicohouding van de leden van de risicocommissie in kaart gebracht. Zo weten zij van elkaar hoe ze in de wedstrijd zitten. Dit komt de discussie in de commissie ten goede. En dat is weer belangrijk voor de weging van risico's die ons bestuur maakt bij haar besluitvorming.

Ons risicomanagement draagt bij aan onze strategische doelen

Onze missie hebben we vertaald in vier strategische pijlers en randvoorwaarden. Die zorgen voor focus in ons handelen, zodat we de doelen bereiken die we voor ogen hebben:

1. De deelnemer bijstaan
2. Een groen pensioenfonds
3. Klaar voor de toekomst
4. Ontzorgen van de werkgever



➡ We volgen TKP Pensioen nauwgezet bij het plan om onze pensioenadministratie en delen van de bijbehorende software over te zetten naar de cloud-service van Amazon. Deze overgang verloopt trager dan gepland en is in 2021 verder uitgesteld. Dit blijft reden voor extra aandacht van onze zijde. Dit doen we door de overstap die het pilotfonds naar Amazon maakt, heel goed te volgen.

➡ Onze dekkingsgraad vormt een risico bij het waarmaken van onze ambitie. Daarom blijven we extra alert op de financiële risico's die ons fonds loopt.





5.1 Kwalitatieve en kwantitatieve risico-overwegingen

Kwalitatief

Als we over risico's praten, bedoelen we omstandigheden die onze strategie, onze organisatie, het beheerd vermogen en de opgebouwde pensioenen kunnen beïnvloeden. Door deze risico's goed te onderkennen en beheersmaatregelen te nemen, kunnen we de belangen van onze deelnemers zo goed mogelijk beschermen. Daarom hebben we eerder al een kwalitatieve risicohouding geformuleerd. Die is in 2021 geactualiseerd. Dit hebben we gedaan in overleg met onze sociale partners en het Verantwoordingsorgaan. Kern van deze risicohouding is onze ambitie om de nominale aanspraken waardevast te houden. Inflatie holt de waarde van de nominale uitkeringen namelijk uit. Gezien het lange termijnkarakter van pensioenen, is het belangrijk dat de koopkracht van onze gepensioneerden behouden blijft. Om koopkracht te behouden, vinden wij dat bepaalde beleggingsrisico's acceptabel zijn. Door die risico's is de kans iets groter dat we de nominale aanspraken niet volledig na kunnen komen.

De mate waarin we risico's accepteren hangt van de volgende kwalitatieve overwegingen af:

- ➔ We vinden dat het opbouwpercentage zo stabiel mogelijk moet zijn. Daardoor kunnen we ook de kwantitatieve risicohouding voor de lange termijn (=de uitkomst uit de haalbaarheidstoets) op een samenhangende manier beoordelen
- ➔ Binnen redelijke grenzen vinden wij de hoogte van het opbouwpercentage belangrijker dan toeslag verlenen
- ➔ Er moet een goede balans zijn tussen de te nemen risico's en het naar verwachting te realiseren beleggingsrendement. Alleen dan kunnen we op langere termijn invulling geven aan onze pensioenambitie. Die pensioenambitie neemt met zich mee dat we risico's nemen om een beleggingsrendement te realiseren dat hoger is dan de risicovrije marktrente. Natuurlijk houden we daarbij rekening met de lange looptijd van onze verplichtingen. Op basis van een ALM-studie bepalen we de optimale verdeling tussen de beleggingscategorieën op hoofdlijnen





- ➔ Bij slechte economische omstandigheden vinden we het uitlegbaar dat we geen toeslag verlenen. We willen pensioenverlagingen voorkomen en die alleen inzetten als het echt niet anders kan
- ➔ Ons uitgangspunt voor voorwaardelijke pensioenverlagingen is om de maximale wettelijke spreidingperiode te hanteren
- ➔ Onvoorwaardelijke verlagingen spreiden we ook, behalve als deze 5% of minder zijn. Dit gebeurt als volgt:
- ➔ We voeren de verlaging in één keer door als die 5% of minder is.
- ➔ Is de verlaging meer dan 5%, dan voeren we deze met 5% per jaar door. Is het eventuele resterende percentage 5% of minder? Dan voeren we dat in het laatste jaar door.

De actuele financiële positie van ons fonds kan van invloed zijn op onze risicobereidheid. We beoordelen periodiek of de ambitie van onze sociale partners nog haalbaar is. In 2021 heeft het overleg tussen onze sociale partners geleid tot een verhoging van de premie van 25,0% naar 26,4%. En tot de aanpassing van de kwalitatieve risicohouding en de lange termijn risicohouding, Ook in 2022 zullen we regelmatig contact hebben met onze sociale partners.



Kwantitatief

De kwantitatieve risicohouding voor de korte termijn komt tot uitdrukking in de bandbreedte voor de vereiste dekkingsgraad. De vereiste dekkingsgraad weerspiegelt de risico's die ons fonds loopt op grond van onze strategische beleggingsportefeuille. De bandbreedte voor de vereiste dekkingsgraad bedraagt 3%. Eind 2021 was de vereiste dekkingsgraad 120%. Dat is binnen de bandbreedte.



De kwantitatieve risicohouding voor de lange termijn baseren we op het haalbaarheidsonderzoek. Aan de hand van dit jaarlijkse onderzoek bepalen we het verwachte pensioenresultaat. In 2021 is het acceptabele pensioenresultaat verlaagd van 95% naar 90%. Dat wil zeggen dat we nu op lange termijn 10% koopkrachtverlies accepteren. Daarnaast accepteren we een maximale afwijking van 50% bij een slechtweerscenario. De uitkomst van het pensioenresultaat in de haalbaarheidstoets eind 2021 was 91%. Deze waarde ligt dit jaar boven de verlaagde vastgestelde ondergrens.

5.2 Eigen risicobeoordeling in het licht van onze strategische pijlers

In 2020 hebben we een eigen risicobeoordeling (ERB) gemaakt. Deze beoordeling stelt ons in staat om inzicht te krijgen in de belangrijkste toekomstige strategische risico's. Met ons risicobeheer kunnen we beter anticiperen op deze risico's. Onze ERB levert het volgende beeld op, waarbij we aangeven welk risico's van invloed zijn op onze strategische pijlers:

Risico	Deelnemers bijstaan	Klaar voor de toekomst	Groen fonds	Werkgevers ontzorgen
BPL Pensioen en samenwerkingspartners voldoen niet aan eisen informatiebeveiliging	✓	✓	✓	✓
'Groen pensioenfonds' is niet duurzaam onderscheidend		✓	✓	
Onze werkgevers staan onder grote maatschappelijke druk		✓		
Reputatieverlies	✓		✓	✓
Draagvlak sociale partners valt weg	✓		✓	✓
Politieke risico's door nieuw pensioenstelsel en wetgeving		✓		
Vergaande consolidatie: kans of risico voor BPL Pensioen?		✓	✓	
Toekomstige financiële positie is onvoldoende		✓		
Op termijn te weinig expertise en competenties		✓		
Langdurige gevolgen COVID-19		✓		

De uitkomsten van onze ERB betrekken we in 2022 bij de afronding van onze nieuwe missie en visie. Die zullen ook tot een aanpassing van onze strategische pijlers leiden. En dat zal het komende jaar ook tot een nieuwe ERB leiden.



5.3 We onderscheiden financiële en niet-financiële risico's

We kennen risico's die financieel van aard zijn. Bijvoorbeeld de door ons gekozen financiële opzet, aandelenrisico's, vastgoedrisico's, renterisico's, liquiditeitsrisico's en inflatierisico. Sommige risico's zoeken we bewust op, zoals aandelenrisico's, want we verwachten dat daar positieve rendementen tegenover staan. Voor andere risico's, zoals renterisico's, nemen we maatregelen om deze te beperken. We kennen ook niet-financiële risico's. In 2021 ging specifiek aandacht uit naar de continuïteit van onze operationele organisatie, onze informatiebeveiliging, ons integriteitsbeleid, de uitbestedingsrisico's, het reputatierisico, het draagvlak onder onze sociale partners en het vertrouwen van onze deelnemers in onze pensioenregeling.



Risicoinschatting

Op basis van kans- en impactinschatting bepalen we onze risicotolerantie. De risicotolerantie is gebaseerd op het product van kans en impact. De tolerantie stellen we per risico vast en kent de volgende onderverdeling. De indeling bepalen we aan de hand van een maximale score van het product van kans en impact.

Hoofdcategorieën van risico's

We hanteren de volgende hoofdcategorieën van risico's. Ook zijn per risico de risicotolerantie opgenomen en de belangrijkste beheersmaatregelen.

Strategisch Risico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat betrekking heeft op de missie en globale doelen van de organisatie. En de route die we per fase moeten volgen om de doelstellingen daadwerkelijk te bereiken.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Roadmap Missie Visie Strategie
- ➔ Periodiek Strategische onderwerpen op de bestuursagenda

Matching-en/of renterisico (Hoge tolerantie)

Het risico als gevolg van het niet gematcht zijn van activa en passiva (inclusief off-balanceposten). Of van inkomsten en uitgaven in termen van rentevoet, rente typische looptijden, liquiditeit typische looptijden en gevoeligheid voor ontwikkeling in prijspeil.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Aan de hand van ALM-studie vaststellen mate van renteafdekking
- ➔ Risicorapportages over de feitelijke mate van afdekken
- ➔ Controle en bewaking liquiditeitspositie

Marktrisico (Hoge tolerantie)

Het risico als gevolg van het blootstaan aan wijzigingen in marktprijzen van verhandelbare financiële instrumenten binnen een (handels)portefeuille.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Aan de hand van ALM-studie vaststellen van portefeuille op hoofdcategorieën
- ➔ Portefeuille constructie





- ➔ Mandaten met beleggingsrichtlijnen
- ➔ Beperking concentratierisico

Kredietrisico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat een tegenpartij contractuele of andere overeengekomen verplichtingen niet nakomt. Dat kan al dan niet als gevolg van het aan beperkingen onderhevig zijn van buitenlandse betalingen. Het gaat om verplichtingen als verstrekte kredieten, leningen, vorderingen, ontvangen garanties.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Mandaten met beleggingsrichtlijnen
- ➔ Diversificatie
- ➔ Risicorapportages

Verzekeringstechnisch risico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat we uitkeringen, nu of in de toekomst, niet kunnen financieren vanuit premie- en/of beleggingsinkomsten.

Dit als gevolg van onjuiste en/of onvolledige (technische) aannames en grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Periodiek onderzoek
grondslagen
- ➔ Periodieke aanpassing aan
nieuwste AG-tafel



Integriteitsrisico (Zeer beperkte tolerantie)

Het risico dat de integriteit van de instelling of het financiële stelsel wordt beïnvloed door niet integere, onethische gedragingen van de organisatie, medewerkers of de leiding. Ondanks de kaders vanuit wet -en regelgeving en maatschappelijke en door de instelling opgestelde normen.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Integriteitsbeleid
- ➔ Periodieke verklaringen van betrokken personen

Uitbestedingsrisico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van de aan derden (al dan niet binnen een groep, al dan niet aan de sponsor) uitbestede werkzaamheden dan wel door deze derden ter beschikking gestelde apparatuur en personeel wordt geschaad.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ SLA / ISAE 3402 rapportages
- ➔ Periodiek overleg met uitvoerders
- ➔ Incidentenmanagement
- ➔ Mandaatrichtlijnen

Operationeel risico (Beperkte tolerantie)

Het risico samenhangend met ondoelmatige of onvoldoende doeltreffende procesinrichting dan wel procesuitvoering binnen de eigen organisatie.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Kwaliteitsprocedures bestuursbureau
- ➔ Werken aan de hand van Jaarkalender en roadmap

Juridisch risico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat samenhangt met veranderingen in en naleving van wet- en regelgeving. Het mogelijk bedreigd worden van onze rechtspositie, met inbegrip van de mogelijkheid dat contractuele bepalingen niet afdwingbaar of niet correct gedocumenteerd zijn.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Toets door juridische expertise binnen bestuursbureau en waar nodig bij externe partijen





Omgevingsrisico (Beperkte tolerantie)

Het risico door veranderingen van buiten de instelling of groep op het gebied van concurrentieverhoudingen, belanghebbenden, reputatie en ondernemingsklimaat. Voorbeelden zijn: concurrentie, afhankelijkheid, reputatie en ondernemingsklimaat.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Periodiek Strategische onderwerpen op de bestuursagenda
- ➔ Periodiek overleg met de aan ons fonds verbonden sociale partners

IT-risico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende integer, niet continu of onvoldoende beveiligd worden ondersteund door IT.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ IT-beleid
- ➔ Beoordelen rapportages uitvoerders
- ➔ MDM beleid
- ➔ Incidentenmanagement

ESG-risico (Beperkte tolerantie)

Het risico dat bij de monitoring van de bestaande beleggingsportefeuille of het aangaan van nieuwe beleggingen aspecten rondom milieu, sociaal,



ondernemingsbestuur, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, bestuurdersbeloning en/of diversiteit, of klimaat, zoals klimaatverandering, onvoldoende worden gewogen dan wel onderschat.

Belangrijke beheersmaatregelen

- ➔ Voor alle risico's (hoofd en subrisico's) definiëren we meerdere scenario's in de Risk Self Assessment. Daarin beoordelen we eerst het bruto-risico (zonder beheersmaatregelen) en daarna aan de hand van de getroffen beheersmaatregelen ook de netto-risico's. Als bij een risico het netto-risico hoger is dan de risicotolerantie, beoordelen we de beheersmaatregelen opnieuw of we passen de risicotolerantie aan.
- ➔ In het boekjaar 2021 bevonden alle (sub)risico's zich binnen de risicotolerantie.

We kennen ook niet-financiële risico's. In 2021 ging specifiek aandacht uit naar de continuïteit van onze operationele organisatie, onze informatiebeveiliging, ons integriteitsbeleid, de uitbestedingsrisico's, het reputatierisico, het draagvlak onder onze sociale partners en het vertrouwen van onze deelnemers in onze pensioenregeling.

In onderstaande tabel geven we de effecten van de belangrijkste risico's (markt en rente) op de dekkingsgraad weer.

Gevoeligheidsanalyse							
Zakelijke waarden	-50%	-30%	-10%	0%	10%	30%	50%
+150bp	91	106	122	130	138	153	169
+100bp	85	100	114	121	128	142	156
+ 50bp	81	93	105	113	119	132	145
0bp	76	88	99	105	111	122	134
-50bp	72	82	93	98	103	114	124
-100bp	68	77	87	91	96	105	115
Rente -150bp	64	73	81	85	89	98	105





5.4 Een bijzonder risico vormt het niet kunnen voldoen aan de minimale norm voor de dekkingsgraad

Om aan de minimale norm voor de dekkingsgraad te kunnen voldoen, hebben we een overall risicohouding vastgesteld. Deze risicohouding is de mate waarin we bereid zijn beleggingsrisico's te lopen om onze fonds- doelstellingen te realiseren. Die zetten we af tegen de mate waarin we deze beleggingsrisico's aanvaardbaar vinden, gezien de kenmerken van ons fonds. Deze risicohouding is mede gebaseerd op een eerder gehouden risicobereidheidsonderzoek onder de deelnemers en de pensioengerechtigden van ons fonds. Zij onderschrijven voor het



overgrote deel dat we risico's in het beleggingsbeleid nemen door in aandelen te beleggen. Daardoor halen we ook naar hun verwachting een hoger pensioenresultaat. Onze deelnemers accepteren het dat deze risico's uiteindelijk ook tot een lager pensioen kunnen leiden. Onze beleidsdekkingsgraad eindigde in 2021 op 100%. Onze actuele dekkingsgraad bedroeg 105,6%. Dat is boven de minimaal vereiste dekkingsgraad van 104,3%. Daardoor hoefden we onze pensioenen niet te verlagen.



5.5 Governance gebaseerd op 'three lines model'

De governance vormt een belangrijk onderdeel van het risicomanagement. Onze governance was in 2020 voor het eerst volledig gebaseerd op het 'three linesmodel'. In 2021 hebben we een paar kleine wijzigingen doorgevoerd die het model voor ons beter werkbaar maakte. Ons tweede lijns risicomanagement is hiermee voldoende onafhankelijk van de operationele eerste lijns activiteiten.



'Three lines -model' in de praktijk



De eerste lijn

De eerste lijn bestaat uit ons bestuur en bestuurlijke commissies, met uitzondering van de Risicocommissie. Ons bestuursbureau biedt ondersteuning. De eerste lijn is verantwoordelijk voor het beleid, de beleidsvoorbereiding en de besluitvorming. Daarbij hoort ook de primaire verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico's.

De tweede lijn

De tweede lijn bestaat uit de sleutelfuncties risicobeheer en actuarieel, de Compliance Officer en de Risicocommissie. De tweede lijn is verantwoordelijk voor:

- ➔ De beoordeling van de besluitvorming in de eerste lijn op proces, de beoordeling van de risico's en beheersmaatregelen, van de volledigheid en van de evenwichtige belangenafweging. Bij belangrijke besluitvorming of beleidswijziging lieten we onder verantwoordelijkheid van de sleutelfunctiehouder Risicobeheer een risico-opinie opstellen
- ➔ Het maken van het risicojaarplan en de beoordeling van de handelswijze van de eerste lijn rond het incidentenregister
- ➔ Toezien op de beoordeling van de risicorapportages die de uitvoerders van de eerstelijns opstellen
- ➔ Periodiek overleg voeren met de risicomangers van alle uitvoerders. Doel van dit overleg is hen te bevragen over hun opzet en inrichting van het risicobeheer. En over de werking van de ingestelde beheers maatregelen.

De derde lijn

De derde lijn bestaat uit de sleutelfunctie interne audit. Deze derde lijn geeft aanvullende zekerheid over de effectiviteit van besturing, het risicobeheer en de interne beheersing.





5.6 Beheer van de risico's in handen van bestuur en commissies



Het pensioenfonds heeft een Dagelijks Bestuur (DB) en drie bestuurscommissies:

- ➔ Pensioen Communicatie Commissie (PCC)
- ➔ Beleggingsadviescommissie (BAC)
- ➔ Risicocommissie (RC).

Het DB, de PCC en de BAC zijn eerste-lijnscommissies. Zij managen de risico's. De RC is een tweedelijnscommissie die bewaakt of het risicomanagement goed verloopt. De commissies bereiden, afhankelijk van het mandaat, de besluit-

vorming van ons bestuur voor. Ook adviseren zij ons bestuur. Zij houden ook toezicht op het beleid, de daarop gebaseerde implementatieactiviteiten en de eerstelijnsrisico's die ons fonds loopt. De commissies hebben een beperkt besluitvormingsmandaat. Het bestuursbureau en de uitbestedingspartijen ondersteunen de commissies bij de uitvoering van hun activiteiten. Ons bestuur is altijd eindverantwoordelijk voor een adequate opzet, het voortbestaan en de effectieve werking van de eerste, tweede en derde lijn. Daarmee draagt ons bestuur ook de eindverantwoordelijkheid voor het inrichten en functioneren van de 'sleutelfuncties'. Uiteraard behouden de sleutelfunctiehouders hun eigen verantwoordelijkheid.

5.7 Sleutelfuncties

Sinds 2019 zijn er op grond van de vereisten uit IORP II drie sleutelfuncties, waarbinnen de sleutelfunctiehouders eindverantwoordelijk zijn, ingericht:

Hieronder geven we de sleutelfuncties volgens de definitie van IORP II weer:

- ➔ De risicobeheersfunctie (tweede lijn)
Linda Gastelaars
- ➔ De actuariële functie (tweede lijn)
Hamadi Zaghdoudi
- ➔ De interne audit functie. (derde lijn)
Niels Smit

➔ Sleutelfunctie risicobeheer

De sleutelfunctiehouder risicobeheer beoordeelt, ziet toe op en rapporteert over het risicobeheersysteem. Ook heeft deze sleutelfunctiehouder een initiërende en adviserende rol bij het vormgeven van het risicobeheer. De voorzitter van de risicocommissie is sleutelfunctiehouder van het risicobeheer. Hij of zij laat zich onder andere ondersteunen door de risicomanager van het bestuursbureau.





In 2021 heeft de sleutelfunctiehouder 11 risico-opinies geschreven. Bij het merendeel van deze opinies stelde de sleutelfunctiehouder vast dat bij de besluitvorming werd voldaan aan een juiste risicobeoordeling en adequate beheersmaatregelen. Bij een klein aantal risico-opinies had de sleutelfunctiehouder opmerkingen die door het bestuur ter harte zijn genomen.

➔ Sleutelfunctie actuariële zaken

De sleutelfunctiehouder actuariële zaken beoordeelt de technische grondslagen bij de vaststelling van de voorziening en de toetsing van de gegevens die de basis vormen voor deze voorziening. De certificerend actuaris is bij ons de houder van de actuariële sleutelfunctie.

In 2021 heeft deze sleutelfunctiehouder op kwartaalbasis aan het bestuur gerapporteerd en vastgesteld dat de technische grondslagen adequaat zijn. Daarnaast vraagt hij onder andere aan het bestuur om met het oog op de komende transitie een datakwaliteitsbeleid te formuleren. Het bestuur heeft die aanbeveling overgenomen.



➔ Sleutelfunctie interne audit

De sleutelfunctiehouder interne audit evalueert objectief en onafhankelijk. Deze evaluatie richt zich op de effectiviteit van de besturing, het risico-beheer en de interne beheersing. De sleutelfunctiehouder geeft hierover aanvullende zekerheid, inzicht en advies. Zo helpt hij of zij ons fonds zijn doelstellingen beheerst te realiseren en de waarde van ons fonds te verbeteren en beschermen. Deze sleutelfunctiehouder is in dienst van Actor, maar opereert onafhankelijk van het bestuursbureau. Hiervoor hanteren we een afzonderlijke inleenovereenkomst die specifieke waarborgen omvat voor de onafhankelijkheid van de sleutelfunctiehouder.

In 2021 heeft de sleutelfunctiehouder een aantal audits verricht.

Deze hadden betrekking op:

- ➔ Bestuur en besluitvorming
- ➔ Bestuur en geschiktheidsbevordering
- ➔ Vermogensbeheer
- ➔ Beheersing van Achmea IM mandaten
- ➔ Pensioenbeheer
- ➔ Incidentmanagement door TKP Pensioen.

Het bestuur heeft besloten de aanbevelingen van de sleutelfunctiehouder over te nemen.

➔ Compliance officer

Onze compliance officer bevordert de integriteit van ons fonds door het geven van advies en training. Ook ziet onze compliance officer toe en door toe op de naleving van interne en externe normen. Ze heeft een faciliterende en adviserende rol bij de totstandkoming van de periodieke integriteitsrisicoanalyse (SIRA). En zij is actief betrokken bij het incidentmanagementproces. We hebben zowel een interne als externe compliance officer. De interne compliance officer is het eerste aanspreekpunt. De externe compliance officer ondersteunt de interne compliance officer.

In 2021 hebben we op verschillende niveaus aandacht besteed aan belangenverstrengeling. Dat is een integriteitsrisico. We hebben daarom een themasessie gehouden over 'dubbele petten'. Onze compliance officer



heeft advies gegeven over dit onderwerp mede naar aanleiding van nieuwe wetgeving over dit onderwerp: de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) die in werking is getreden. Verder is onze compliance officer betrokken geweest bij de actualisatie van ons belonings- en uitbestedingsbeleid. De berichtgeving over de Pandora Papers was aanleiding om nog eens goed naar onze beheersmaatregelen te kijken om betrokkenheid bij dergelijke complexe beleggingsconstructies te voorkomen. In 2022 besteden we hier nog verder aandacht aan. Ook het CDD-beleid binnen het vastgoedbeheer krijgt volgend jaar meer aandacht. In 2021 hebben we ons beleid aangepast en verbeterd. De compliance officer vindt het verstandig dat we de effecten van dat verbeterde beleid in 2022 controleren en bewaken.

Onze interne compliance officer is tegelijkertijd ook onze functionaris voor de gegevensbescherming (FG). Onze FG houdt toezicht op de correcte naleving van privacy wetgeving en -beleid en geeft advies bij privacyvraagstukken. Daarnaast maken de compliance officer en de functionaris gegevensbescherming ook deel uit van de tweede lijn.

In 2021 hebben we ons privacybeleid en onze privacycharter aangepast. Dit hebben we gedaan naar aanleiding van de audit over de naleving van de Gedragslijn Verwerking Persoonsgegevens Pensioenfondsen. Er zijn in 2021 namelijk in totaal dertien datalekken gemeld. De FG is betrokken bij het onderzoek naar en de afhandeling van deze datalekken. Deze datalekken zijn niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens omdat ze geen (hoog) risico inhielden voor de privacyrechten van betrokkenen.



5.8 Risicomanagementcyclus kent vijf stadia

Bij het managen van alle risico's die wij voor het realiseren van onze bedrijfsvoering en strategische doelen lopen, onderkennen we vijf stadia:

1 Onderkennen van de risico's.

We onderscheiden 11 hoofd-risicocategorieën. Die zijn gekoppeld aan onze strategische pijlers. Deze hoofdcategorieën zijn weer verdeeld in sub-risicocategorieën.





2 Meten van de risico's.

Voor alle relevante risico's stellen we, voor zover mogelijk, Key Risk Indicators (KRI's) met bijbehorende limieten vast. De KRI's die de uitvoerders hanteren worden in overleg met het bestuur vastgesteld. De KRI's leggen we vast in de risicorapportages van de uitvoerders en van het bestuursbureau. De limieten van de KRI's worden in de diverse commissie besproken en beoordeeld.

3 Bewaken van de risico's.

Aan de hand van de KRI's bewaken we of de risico's buiten de tolerantiegrenzen vallen en of we eventueel extra maatregelen moet nemen. Ook in 2021 zijn alleen de KRI's 'Kans op korten' en de 'Mate van korten' als gevolg van de lage dekkingsgraad (structureel) overschreden. Deze KRI's waren vastgesteld in een periode dat de rente zich op een structureel hoger niveau bevond dan in het boekjaar. Door de in 2021 gestegen dekkingsgraad is de kans op pensioenverlagingen overigens afgenomen. Vanaf 2021 bewaken we ook de kans op het niet halen van de richtdekkingsgraad. Die is van belang voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Deze richtdekkingsgraad is nodig om op een evenwichtige wijze over te kunnen gaan naar dat nieuwe stelsel.

4 Beheersen van de risico's.

Bij de vaststelling van beheersmaatregelen kijken we naar:

- ➔ De reeds bestaande maatregelen
- ➔ Het effect van de mogelijke maatregelen op de kans dat het risico zich voordoet en de impact die risico dan heeft, inclusief eventuele gevolgen voor andere risico's
- ➔ De kosten en baten van de implementatie van de maatregelen
- ➔ Het resulterende risico na de maatregelen en of dat risico binnen het gewenste tolerantie niveau komt.

5 Rapporteren

We worden elke kwartaal op de hoogte gebracht van de ontwikkeling van de KRI's. De eerste lijn is verantwoordelijk voor de aanlevering van de informatie voor het risicodashboard. Mede met inbreng van de tweede en derde lijn kan ons bestuur vervolgens de vijf stadia van deze cyclus doorlopen.





5.9 Risicomanagement en risicobereidheid

In aanvulling op de vijf stadia van de risicomanagementcyclus, kennen we ook risico-managementprocessen.

Belangrijke procesen

- ➡ Op basis van onze strategische doelstellingen hebben we voor elk subrisico de risicobereidheid geformuleerd. Vervolgens hebben we KRI's gedefinieerd. Dat zijn meetinstrumenten waarmee we kunnen bepalen of onze risico-bereidheid wordt overschreden. Onze risicobereidheid leggen we verder vast in een heat map. Die geeft de kans op en de impact van het risico weer. De risicobereidheid is precies dat deel van de heat map waarin we ons voor dat risico willen bevinden.
- ➡ Periodiek, maar minimaal één keer per jaar, toetsen we de Risk Self Assessments (RSA's) voor elk subrisico. Doel is om zo het bruto risico, de beheersmaatregelen en de netto risico's in kaart te brengen. Het netto risico vergelijken we vervolgens met onze risicobereidheid. De RSA's hebben een tweeledig doel. Enerzijds om te bepalen of er voldoende beheersmaatregelen zijn en of deze voldoende effectief zijn. Anderzijds om vast te stellen of het bewuste risico zich nog binnen de grenzen van onze risicobereidheid bevindt. In 2021 hebben we de definities voor kans en impact opnieuw bepaald en in lijn gebracht met de periodieke integriteitsanalyse ('SIRA'). In 2022 stellen we alle RSA's opnieuw vast.



5.10 Instrumenten van het risicomanagement

Het risicojaarplan geeft de geplande activiteiten van het risicomanagement voor het komende jaar weer. De activiteiten zijn erop gericht om de kwaliteit van het integraal risicomanagement te bewaken en te verbeteren. De algehele supervisie op de voortgang van het risicojaarplan is toebedeeld aan de risicomanager.

➡ Risicojaarplan

Het risicojaarplan geeft de geplande activiteiten van het risicomanagement voor het komende jaar weer. De activiteiten zijn erop gericht om de kwaliteit van het integraal risicomanagement te bewaken en te verbeteren. De algehele supervisie op de voortgang van het risicojaarplan is toebedeeld aan de risicomanager.



➔ Risk Self Assessment

Voor alle risico's, zoals genoemd in paragraaf 5.7, (her)formuleren we ieder jaar in de commissies scenario's die zich kunnen voordoen en waarmee de kans en impact van dit risico op BPL Pensioen te bepalen is. We maken onderscheid in bruto risico (dan houden we geen rekening met de beheersmaatregelen) en netto risico (dan houden we wel rekening met de beheersmaatregelen). Vervolgens bezien we of het netto risico valt binnen de risicobereidheid en of we aanvullende beheersmaatregelen moeten doorvoeren. In 2021 is enige achterstand ontstaan in de actualisatie van de RSA's. Om deze reden zullen we de actualisaties in 2022 voortvarend oppakken.

➔ Risicoparagraaf

Ieder beleidsadvies dat we voorgelegd krijgen, voorziet de opsteller van dat advies van een risicoparagraaf. Daarin staan de specifieke risico's beschreven die BPL Pensioen loopt. Daarnaast moet de impact van het advies op de risico's worden vermeld. Ook staan in de risicoparagraaf eventueel aanvullende beheersingsmaatregelen vermeld. De eerste lijn stelt de risicoparagraaf op.

➔ Risico-opinie

Naast de risicoparagraaf, kan een advies aan ons bestuur ook een onafhankelijke beoordeling (risico-opinie) door de sleutelfunctiehouder risicobeheer bevatten. De risico-opinie betreft een beoordeling of in de besluitvorming met alle risico's (afdoende) rekening is gehouden. Ook gaat het om een beoordeling of het advies voldoet aan ons beleid en of het juiste proces is gevolgd. De risicoparagraaf en risico-opinie ondersteunen samen een risicogestuurde besluitvorming en een goede evaluatie van genomen besluiten.

➔ Risicorapportages

De 1e lijn verzorgt op kwartaalbasis een rapportage waarmee we, op basis van de beoordeling van de KRI's, inzicht geven in het verloop van alle geïdentificeerde risico's. KRI's die duiden op een overschrijding van de risicotolerantie, vergen van ons bestuur aanvullende maatregelen. In 2021 is deze rapportage herzien. Daardoor geeft deze rapportage meer inzicht en ook duidelijker beeld van wanneer we welke actie moeten ondernemen.

De tweede lijn beoordeelt deze rapportages inhoudelijk en stelt de 1e lijn kritische vragen over de inhoud.

