



Stichting Pensioenfonds Croda

Toets opzet operationeel en IT- risicomanagement

Intern toezicht 2019

Pensioenfonds Croda heeft voor het intern toezicht gekozen voor de instelling van een visitatiecommissie. De commissie beoordeelt de procedures en processen, de controlemechanismen, de wijze waarop de uitvoering van de regeling wordt aangestuurd en de wijze waarop wordt omgegaan met de risico's op de langere termijn voor (de dekingsgraad van) het pensioenfonds. De visitatiecommissie geeft invulling aan haar rol door jaarlijks een specifiek thema te onderzoeken, dat bij voorkeur aansluit bij een van de toezichtthema's van De Nederlandsche Bank (DNB) of ander actueel onderwerp.

Als thema voor 2019 heeft de visitatiecommissie gekozen voor Operationele en IT-risico's (OPIT). De Nederlandsche Bank (DNB) heeft bij het pensioenfonds begin dit jaar een onderzoek gedaan naar deze risico's en de beheersing ervan. De commissie heeft getoetst hoe en in hoeverre Pensioenfonds Croda gevolg heeft gegeven op de uitkomsten van het DNB-onderzoek, en vooral hoe het risicoproces is ingericht en hoe het pensioenfonds de risico's beheerst.



Toets beheersing operationele en IT-risico's

In het eerste kwartaal van 2019 heeft De Nederlandsche Bank (DNB, toezichthouder) een onderzoek bij Pensioenfonds Croda gedaan naar de operationele en IT-risico's (OPIT) en de beheersing daarvan. Doel was om te beoordelen in hoeverre Pensioenfonds Croda voldoet aan de wettelijke eisen hieromtrent. Naar aanleiding van de uitkomst van het onderzoek hebben pensioenfonds en toezichthouder afspraken gemaakt over acties op de bevindingen van DNB. DNB verlangt dat Pensioenfonds Croda de tekortkomingen uiterlijk 1 mei 2020 heeft opgelost.

In het onderzoek van het intern toezicht vormen de wettelijk bepalingen met betrekking tot integrale en bedrijfsmatige beheersing van risico's de norm, inclusief de code pensioenfondsen. Wij hebben onder meer het beleid van het pensioenfonds getoetst aan de relevante normen van de code pensioenfondsen. Meer in het bijzonder hebben wij gekeken naar de opzet van het risicomanagement van operationele en IT-risico's, waarbij opvolging op de bevindingen van DNB als leidraad is genomen.

Wettelijk kader

De Pensioenwet omvat slechts wat algemene bepalingen betreffende risicomanagement: 1) Een pensioenfonds dient zijn organisatie zodanig in te richten dat deze een beheerste en integrale bedrijfsvoering waarborgt, en 2) Bij uitbestede werkzaamheden zorgt het pensioenfonds ervoor dat zijn uitbestedingspartner de van toepassing zijnde regels uit de wet naleeft. Deze bepalingen zijn nogal summier, maar in het Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen (FTK) worden nadere regels gesteld.

De regels in het FTK hebben betrekking op het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's, integriteit en de soliditeit van het pensioenfonds (beheersen van financiële en niet-financiële risico's). In het kader van dit onderzoek is vooral noemenswaardig:

- Een fonds beschikt over goede administratieve en boekhoudkundige procedures en adequate interne controlemechanismen, stelt in het kader van het risicobeheer schriftelijk beleid vast ten aanzien van de beheersing van te lopen risico's en draagt zorg voor de uitvoering van dat beleid. Het fonds evalueert het beleid ten minste driejaarlijks en past het beleid na een belangrijke wijziging zo spoedig mogelijk aan. Het risicobeheer is doeltreffend en goed geïntegreerd in de organisatiestructuur en de besluitvormingsprocessen.
- Het fonds stelt onder meer strategieën, processen en rapportageprocedures schriftelijk vast om op individueel en geaggregeerd niveau de risico's waaraan het fonds en de door het fonds uitgevoerde pensioenregelingen zijn of kunnen worden blootgesteld regelmatig te onderkennen, meten, bewaken en beheren en hierover te rapporteren. Hierbij worden ook de onderlinge afhankelijkheden en relaties tussen de in de vorige zin genoemde risico's beschreven.
- Een fonds legt schriftelijk een duidelijke organisatiestructuur vast met betrekking tot het bepalen en uitvoeren van het beleggingsbeleid. Bij deze organisatiestructuur wordt in ieder geval het risicobeheer vorm gegeven en waarborgt het fonds een zorgvuldig en transparant besluitvormingsproces. Het risicobeheer is adequaat en onafhankelijk.



- Een fonds draagt er zorg voor dat er een balans is tussen omvang, aard en complexiteit van de beleggingsportefeuille enerzijds en de aanwezige kennis en ervaring en het risicobeheer anderzijds.

Code pensioenfondsen

De code pensioenfondsen bevat normen voor goed pensioenfondsbestuur, onderverdeeld in acht thema's. Verschillende normen gaan specifiek over risicobeheer. Deze zijn terug te vinden in de eerste twee thema's "Vertrouwen Waarmaken" en "Verantwoordelijkheid nemen" (normen 1 t/m 14). De visitatiecommissie concludeert dat Pensioenfonds Croda deze normen voldoende toepast.

Norm 1. Het bestuur voert de regeling naar beste vermogen uit, in een evenwichtige afweging van belangen, en heeft hiervoor de eindverantwoordelijkheid.

Norm 2. Het bestuur is verantwoordelijk en zorgt voor de uitvoering van de pensioenregeling. Het heeft een visie op die uitvoering, stelt eisen waaraan deze moet voldoen en bepaalt welk kostenniveau aanvaardbaar is.

Bevindingen en onderbouwing

Administratie en vermogensbeheer worden uitbesteed. Het bestuur heeft beleid vastgelegd voor de beheersing van risico's die samenhangen met uitbesteding van bedrijfsprocessen. De strategie van het uitbestedingsbeleid is duidelijk vastgelegd, met een volledige omschrijving van de uitbestedingscyclus (in actuariële en bedrijfstechnische nota (ABTN) en beleidsdocument Uitbestedingsbeleid 2018). Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur en de uitbestedingsrelatie worden omschreven. Tussen partijen zijn daarover schriftelijk afspraken gemaakt, in contracten en service level agreements (SLA). In de uitbestedingscontracten staan aard, omvang en een beschrijving van de uitbestede activiteiten, en ook de rechten en verplichtingen van de uitvoerders en het pensioenfonds. De contractafspraken zijn in lijn met de uitgangspunten van het uitbestedingsbeleid; de contracten voldoen aan de wettelijke eisen. Het bestuur monitort regelmatig of de manier waarop de uitbestede activiteiten en processen worden uitgevoerd in overeenstemming is met de gemaakte afspraken en of moet worden bijgestuurd. De informatievoorziening vanuit de contractpartners wordt volgens beleid hierop afgestemd.

Norm 3. Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toets het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.

Bevindingen en onderbouwing

De ABTN (versie 1 oktober 2019) begint met de missie, visie en strategische doelstellingen van het pensioenfonds. Deze zijn kort, helder en krachtig verwoord. De strategische doelstellingen hebben betrekking op solidariteit en collectiviteit, transparantie en betrokkenheid, en professionalisering. De strategische doelstellingen zijn afgeleid van de missie, passend bij het fonds. De missie, visie en strategie worden onder meer herhaald in het jaarverslag en in het Integraal risicomanagementbeleidsdocument (hoofdstuk 4, stap 1).

De governance, het pensioenbeheer, de financiële opzet, het beleggingsbeleid en het risicomanagementbeleid zijn gedocumenteerd in ABTN, die is geactualiseerd met nieuwe structuur,



en meerdere specifieke beleidsdocumenten (risicomanagement, uitbesteding, beleggingen, IT). Het bestuur legt over zijn besluiten en beleid verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan en in het jaarverslag aan alle betrokkenen.

Volgens het beleidsdocument Integraal risicomanagement wordt het hele risicomanagementproces ten minste jaarlijks doorlopen. Het bestuur meent dat door reflectie van opzet, bestaan en werking van het risicomanagement een integrale en beheerste bedrijfsvoering gewaarborgd blijft en dat de effectiviteit hiermee continu verbetert. Afhankelijk van de resultaten van de evaluatie kan er een aanpassing zijn van beleid, van de risico's, van de risico-inschattingen en van de beheers- en bewakingsmaatregelen.

Het bestuur beoordeelt jaarlijks zijn integrale risicoanalyse (Risicoregister). Ook in 2019 heeft het bestuur tijd uitgetrokken om de risico's opnieuw vast te stellen en de beheersmaatregelen te evalueren. Hierbij zijn de risicobereidheid en -normen tevens beoordeeld. Dit heeft geleid tot aanpassing van het register; onder andere indeling, risicogebieden en risiconorm zijn verder uitgewerkt.

Norm 4. Bij alle besluiten legt het bestuur duidelijk vast op grond van welke overwegingen het besluit is genomen.

Norm5. Het bestuur legt verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.

Bevindingen en onderbouwing

De bedoelde verantwoording en het inzicht in de risico's maken deel uit van het jaarverslag. Het bestuur doet onder meer verslag van algemene ontwikkelingen bij het pensioenfonds, het pensioenbeleid, het financieel beleid, inclusief beleggingen, en het beleggingsresultaat in het desbetreffende jaar. Het besteedt daarnaast aandacht aan het gevoerde risicomanagement en de risicohouding. Zo wordt de ontwikkeling van de dekkingsgraad weergegeven, wordt het risico van korten van pensioen uitgelegd, wordt inzicht gegeven in de herstelcapaciteit van het pensioenfonds nu dat in reservetekort verkeert, wordt uitgelegd hoe wordt gehandeld in geval van een crisissituatie en wordt het beleid rond maatschappelijk verantwoord beleggen toegelicht. Het bestuur licht voorts in het jaarverslag uitgebreid de geïdentificeerde risico's en de beheersmaatregelen toe.

Uit de notulen van bestuursvergaderingen blijkt niet duidelijk in hoeverre het bestuur de belangen van de verschillende groepen tegen elkaar afweegt, en wat de gevolgen kunnen zijn voor de diverse belanghebbenden, mede gezien de risico's die mogelijk een rol spelen. Voor het verantwoordingsorgaan en het intern/extern toezicht is het daarom lastig te beoordelen of het bestuur alle relevante aspecten in ogenschouw heeft genomen voordat het een besluit neemt.



Norm 6. Het bestuur houdt rekening met de verplichtingen die het fonds is aangegaan en draagt daarbij zorg voor optimaal rendement binnen aanvaardbaar risico.

Bevindingen en onderbouwing

Het pensioenfonds richt zijn strategisch beleggingsbeleid in aan de hand van een alm-studie. Het beleid wordt onder meer vormgegeven door onderverdeling van de beleggingen in een matchingportefeuille (waarin de verplichtingen zoveel mogelijk worden gematcht en het renterisico wordt afgedekt)) en een returnportefeuille (waarin meer risico wordt geaccepteerd voor een hoger verwacht rendement). In het verslagjaar is in overleg met de nieuwe vermogensbeheerder gestart met een nieuwe alm-studie.

Het beleggingsbeleid wordt besproken met vertegenwoordigers van belanghebbenden. Het verantwoordingsorgaan is standaard vertegenwoordigd in de bestuursvergadering. Het beleggingsbeleid en de risicobereidheid van de deelnemers zijn vastgelegd in de uitvoeringsopdracht van de werkgever aan het bestuur.

Norm 7. Het bestuur zorgt ervoor dat er onder belanghebbenden draagvlak bestaat voor de keuzes over verantwoord beleggen.

Bevindingen en onderbouwing

Het pensioenfonds heeft een beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen dat en minste aan de wettelijke eisen voldoet en op elementen verder gaat. Het beleid is goed verwoord in het jaarverslag, waarmee het bestuur verantwoording aflegt over zijn beleid.

In het bestuur is afgesproken om door middel van uitvraag het beleid bij deelnemers te peilen. Dit is evenwel vooruitgeschoven, omdat het bestuur nog onzeker is hoe de belanghebbenden het meest effectief kunnen worden betrokken.

Norm 8. Het bestuur bevordert en borgt een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is. Ook zorgt het ervoor dat het integraal risicomanagement adequaat georganiseerd is.

Bevindingen en onderbouwing

Het bestuur neemt volledige verantwoordelijkheid voor het risicomanagement. Het model dat is gekozen om het risicomanagement in te richten, door middel van een stappenplan, leidt tot een bewuste benadering van de vorming van strategie en beleid tot uitvoering, monitoring en evaluatie. Deze opzet zorgt voor commitment bij het bestuur aan onverkort risicomanagement dat alle relevante aspecten omvat. Dit komt tot uiting in besluitvorming, beleidsdocumenten en de bestuurlijke jaarplanning. Risicobewustzijn wordt volgens het bestuur onderdeel van de jaarlijkse zelfevaluatie en in de jaarplanning wordt onder meer opgenomen dat de sleutelfunctiehouder risicobeheer adviseert over versterking van het risicobewustzijn.

De risico-governance is adequaat geregeld, zo laat hoofdstuk 3 van het beleidsdocument Integraal risicomanagement zien. Zes lines-of-defence geven de gewenste helderheid over rolverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Om het risicomanagement in te richten worden acht stappen doorlopen, van bepaling missie, visie en strategie t/m evaluatie van proces. Het bestuur actualiseert zijn risicobeleid indien de evaluatie hiertoe aanleiding geeft.



Norm 9. Het bestuur zorgt voor een noodprocedure om in spoedeisende situaties te kunnen handelen.

Bevindingen en onderbouwing

Het pensioenfonds heeft een crisisplan opgesteld. In het crisisplan (bijlage bij ABTN) staan maatregelen die het bestuur kan inzetten als de dekkingsgraad daalt naar de zogenaamde kritieke grens. Communicatie en het besluitvormingsproces in geval van een crisis worden verwoord in de laatste twee hoofdstukken van het crisisplan, waaronder bevoegdheden en, taakverdeling. Naar aanleiding van de uitkomsten van het herstelplan is het crisisplan in 2019 geactualiseerd. Onder meer is de kritische dekkingsgraad bijgesteld.

Voor situaties van nood heeft de administrateur de beschikking over een eigen business continuity plan. Hierin staan alle noodzakelijke maatregelen beschreven om de dienstverlening te kunnen voortzetten, inclusief beschikbaarheid van de IT-systemen. Het bestuur heeft goed zicht op het plan en de genomen maatregelen. Ten tijden van de zeer recente crisis als gevolg van corona, met de extreem gedaalde aandelenbeurzen en dito dekkingsgraad van het pensioenfonds, zijn het crisisplan en business continuity plan in werking gezet. Via e-mail is veelvuldig contact geweest tussen bestuur, bestuursondersteuning, vermogensbeheerder en adviseur.

Norm 10. Het bestuur zorgt voor een heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering. Hierbij horen passende sturings- en controlemechanismen.

Norm 11. Bij uitbesteding van taken neemt het bestuur in de overeenkomst met de dienstverlener adequate maatregelen op voor als de dienstverlener of een door hem ingeschakelde derde onvoldoende presteert, de overeenkomst niet naleeft, schade veroorzaakt door handelen of nalaten. Bron: SLA of uitvoeringsovereenkomst.

Norm 12. Het bestuur zorgt dat het zicht heeft op de keten van uitbesteding.

Bevindingen en onderbouwing

Het bestuur heeft zijn uitbestedingsbeleid vastgelegd in de ABTN en het beleidsdocument Uitbesteding 2018. Uitbestede activiteiten zijn: deelnemers- en financiële administratie, bestuursondersteuning, vermogensbeheer en bewaring van beleggingen (custody).

Het bestuur is zelf eindverantwoordelijk en stuurt op het beperken van risico's die samenhangen met uitbestede processen. Het organogram bevat alle betrokken externe partijen; deze vallen rechtstreeks onder het bestuur. Er zijn controlemechanismen geïntroduceerd voor algemene en interne controle, controle op uitbestede activiteiten en controle van gegevens. Extern wordt een rol toebedeeld aan ISAE-auditor, actuaris en accountant.

De contracten met de uitbestedingspartners zijn overeengekomen overeenkomstig het geformuleerde uitbestedingsbeleid, de doelstelling, het toepassingsgebied en de uitgangspunten. Een precieze omschrijving van de diensten is in beide contracten opgenomen. Voor de administratie is tevens een SLA met gedetailleerde omschrijving afgesproken. Contractueel zijn o.a. geregeld: aansprakelijkheidsverzekeringen, integriteit en geheimhouding, fraudebestendigheid, vergunningen, kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening, continuïteit van de werkzaamheden, noodmaatregelen, back-up van gegevens en herstel bij calamiteiten.



Norm 13. Het bestuur zorgt ervoor dat het beloningsbeleid van partijen aan wie taken worden uitbesteed, niet aanmoedigt om meer risico's te nemen dan voor het fonds aanvaardbaar is. Om dit te bereiken maakt het bestuur dit onderdeel van de contractafspraken bij het sluiten of verlengen van de uitbestedingsovereenkomst of - indien van toepassing - via zijn aandeelhouderspositie.

Bevindingen en onderbouwing

Volgens de ABTN houdt het bestuur bij uitbesteding van activiteiten rekening met een beheerst beloningsbeleid. In de contracten met de uitbestedingspartners zijn wij hierover evenwel geen bepalingen tegengekomen. Evenmin blijkt het een onderwerp bij de evaluaties van uitbestedingspartners. En bij de selectie van een nieuwe vermogensbeheerder is in het verzoek om een voorstel wel naar het beloningsbeleid gevraagd, maar is dit onderwerp voorts onderbelicht gebleven.

Norm 14. Het bestuur evalueert jaarlijks de kwaliteit van de uitvoering en de gemaakte kosten kritisch en spreekt een dienstverlener aan als deze de afspraken niet of onvoldoende nakomt.

Bevindingen en onderbouwing

De controlemechanismen voor de uitbesteding worden beschreven, evenals de gewenste managementinformatie. Het bestuur toetst periodiek of de uitbestede activiteiten worden uitgevoerd conform afspraak. Dit gebeurt d.m.v. SLA-, ISAE-, beleggings- en risicorapportages en mondeling overleg met de uitbestedingspartners. Een periodiek evaluatieproces is expliciet vastgelegd. Er is recent een evaluatie van dienstverleners uitgevoerd. Van de evaluatiegesprekken zijn aparte verslagen gemaakt. Deze worden in de bestuursvergadering besproken. Uit de evaluatieverslagen en notulen bestuursvergaderingen kan worden afgeleid dat deze jaarlijks gebeuren.

Aanbevelingen

De bevindingen leiden tot de volgende aanbevelingen:

- Er wordt veel gewicht aan gegeven dat een bestuur zijn gemaakte afwegingen bij bestuursbesluiten kan aantonen. Bij besluitvorming (bijvoorbeeld over beleidskeuzes en die groepen belanghebbende verschillend kan raken) zou de evenwichtige afweging van belangen specifiek in de notulen zichtbaar kunnen worden gemaakt, als ook andere overwegingen die tot het besluit hebben geleid.
- Om draagvlak onder deelnemers te creëren voor de keuzes over verantwoord beleggen, zou het bestuur het overleg met het verantwoordingsorgaan kunnen gebruiken, en wellicht ook dat met de ondernemingsraad van het bedrijf. In het verantwoordingsorgaan zijn deelnemers en gepensioneerden vertegenwoordigd. Essentieel is wel dat de discussie goed gevoerd wordt en de besluiten met overwegingen duidelijk worden vastgelegd in een apart verslag of in de notulen van de vergadering met het verantwoordingsorgaan.
- Wij geven het bestuur in overweging om het onderwerp van beheerste beloning bij een volgende evaluatie van de vermogensbeheerder op de agenda te zetten.
- Het bestuur heeft het risicomangementbeleid in 2019 geheel opnieuw beoordeeld en vastgelegd. Vanzelfsprekend heeft de visitatiecommissie zich nog geen beeld kunnen vormen bij



de werking van het risicomanagement. Nog niet alles is werkend; volgens plan krijgt dit in 2020 zijn beslag.

Opvolging bevindingen DNB

Uit zijn onderzoek concludeert DNB een aantal tekortkomingen bij Pensioenfonds Croda. Dit heeft hij vertaald in negen bevindingen. Naar aanleiding hiervan heeft het bestuur een plan van aanpak aan DNB overleg, waarop DNB geen commentaar heeft gegeven. De visitatiecommissie heeft onderzocht of en in hoeverre het pensioenfonds gevolg heeft gegeven aan de bevindingen. In onze rapportage behandelen we ze in chronologische volgorde uit de terugrapportage van DNB.

#1. Beleidsdocument risicomanagement

Volgens DNB was het beleidsdocument risicomanagement in opzet onvolledig en niet actueel. Zo ontbraken er zaken als definities van de verschillende risico's en een beschrijving van de risicobereidheid. Het pensioenfonds heeft het nu geactualiseerd. In onze beoordeling over het nieuwe document hebben we mede het risicoregister betrokken, omdat beide documenten min-of-meer onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Bevindingen en onderbouwing

- Wij hebben kunnen constateren dat Pensioenfonds Croda het IRM-beleid heeft herijkt. Het beleid is uitgebreid vastgelegd in het document Integraal risicomanagement beleid 2019. Voor de totstandkoming van dit document is een zorgvuldig proces doorlopen. Begonnen is met een studiebijeenkomst, waarna eerst een concept is opgesteld door een deskundig adviseur en een lay-out-bewerking in de eigen huisstijl is verzorgd door de bestuursondersteuning. Inhoudelijke aanpassingen zijn in meerdere sessies gedaan door een bestuurscommissie risicomanagement, met tussentijdse toelichting in het bestuur. De behandeling door het bestuur heeft uiteindelijk geleid tot vaststelling van het beleidsdocument in zijn vergadering van 18 december.
- Het beleidsdocument geeft de randvoorwaarden aan van het risicomanagement. De visitatiecommissie concludeert aan de hand van de documenten, verslagen en notulen dat de randvoorwaarden met betrekking tot strategisch en operationeel niveau voldoende worden geborgd. Die met betrekking tot thematisch niveau, het periodiek uitvoeren van risicoanalyses door de hele procesketen, gebeurt dit voldoende voor privacybescherming (AVG) en integriteit (SIRA) maar ontbreekt nog voor IT.
- De risicohouding en de kwalitatieve uitgangspunten ervan ontbreken niet in het beleidsdocument. Op gebieden van dekkingsgraad, indexatie en beleggingen wordt apart een risicohouding omschreven. In de ABTN gebeurt dit in nog iets meer detail (bijlage 6 bij ABTN). De risicohouding wordt concreter gemaakt met de vaststelling van de risicobereidheid, waarvoor het bestuur tien kwalitatieve uitgangspunten heeft geformuleerd.
- De verschillende risico's worden goed omschreven. Zowel voor het strategisch beleid alsook apart voor de operationele risico's is de risicomanagementcyclus uiteengezet. Het identificeren, definiëren en evalueren van de risico's zijn zonder uitzondering onderdeel hiervan. Het bestuur belooft een jaarlijkse evaluatie; uit notulen blijkt dat dat gebeurt. De operationele risico's,



waaronder uitbestedings- en IT-risico's, en de beheersing ervan worden afgestemd op de strategische risico's. In het risicoregister zijn alle risico's die het bestuur heeft bepaald met de bijbehorende beheersmaatregelen in detail omschreven.

- Volgens beleid voert het pensioenfonds eens in de drie jaar een eigen-risicobeoordeling uit. De eerstvolgende moet voor eind 2021 gebeuren; deze staat nog niet gepland.
- De risiconorm wordt goed beschreven in paragrafen 5.1 en 5.2. Dit geeft een duidelijk beeld van de richtlijnen en kaders omtrent de risico's in het algemeen en het scoren van kans op een voorval en impact van zo'n voorval, alsook van wenselijke actie op het risico. Alle vastgestelde risico's worden op deze wijze in het risicoregister geanalyseerd.
- Volgens beleid borgt het pensioenfonds de beheersmaatregelen door het aanwijzen van eigenaarschap van beheersmaatregelen en door de uitvoering van de beheersmaatregelen op te nemen in een apart IRM-jaarplan. De visitatiecommissie meent dat met een jaarplan het proces goed kan worden bewaakt.
- Volgens het beleidsdocument wordt het hele risicomanagementproces ten minste jaarlijks doorlopen (paragraaf 5.5). Het bestuur meent dat door reflectie van opzet, bestaan en werking van het risicomanagement een integere en beheerste bedrijfsvoering gewaarborgd blijft. De laatste evaluatie (hernieuwde opzet) is aantoonbaar in 2019 gedaan.
- Het pensioenfonds heeft IT-beleid inmiddels in concept geformuleerd, maar nog niet vastgesteld.

Oordeel

Het beleidsdocument is compleet van opzet. De visitatiecommissie is van mening dat er geen essentiële zaken ontbreken. In acht stappen, die in hoofdstuk 4 en 5 nader zijn uitgewerkt, wordt de hele risicomanagementcyclus vormgegeven. De risicostrategie beschrijft concreet de doelstellingen van het beleid, rekening houdend met de eigen organisatie en het risicoprofiel van het pensioenfonds.

Aanbevelingen

In onze aanbevelingen willen we vooral het belang van een goede vastlegging benadrukken:

- Als we al een opmerking moeten maken, dan is het dat het document erg uitgebreid is en soms wat theoretisch van aard. We vragen ons af of het bestuur zich voldoende realiseert dat onderhoud van het document hierdoor extra ingewikkeld wordt en veel tijd kost. In ieder geval moet het bestuur ervoor zorgen dat het document aantoonbaar periodiek wordt geactualiseerd, onder andere met een vastlegging van de evaluatie.
- Van belang is dat het bestuur aantoonbaar de risicomanagementcyclus volgt, door middel van schriftelijke vastlegging.



#2. Risicoregister

DNB oordeelde dat er tussen de genoemde risico's in het risicoregister en de risicocategorieën uit het beleidsdocument geen verband is gelegd. Daarnaast vond DNB het niet duidelijk hoe de gemeten risico's zich verhouden tot de risicobereidheid van het pensioenfonds.

Bevindingen en onderbouwing

- Alle geïdentificeerde risico's worden apart benoemd in het risicoregister, met uitleg van de voorvallen per risicogebied, de kans op het voorval en de impact ervan voor het fonds als het zich voordoet. Het bruto risico dat hieruit resulteert wordt getoetst aan de risiconorm zoals die in het beleidsdocument Integraal risicomanagement is gedefinieerd. Vervolgens wordt het netto risico na de genomen beheersmaatregelen opnieuw aan de norm getoetst, en wordt beoordeeld of er extra beheersmaatregelen nodig zijn.
- De gedefinieerde risicogebieden hebben betrekking op beleggingen, operationele risico's, wet- en regelgeving, sponsorrisico, IT en een groot aantal integriteitsrisico's. Met DNB ziet de visitatiecommissie echter geen verband tussen de benoemde risicogebieden in het risicoregister en de risicocategorieën in het beleidsdocument.
- Een aantal IT-risico's maken onderdeel uit van het risicoregister. Omdat het IT-beleid nog niet in het bestuur is besproken, heeft het bestuur onvoldoende zicht op volledigheid van de geïdentificeerde risico's.

Oordeel

Het risicoregister is actueel (laatste update begin 2020) en compleet van opzet. Een kanttekening daarbij is dat IT-risico's en beheersmaatregelen wel in de risicomanagementcommissie zijn beoordeeld, maar nog niet met het hele het bestuur besproken.

Aanbevelingen

Wij hebben niet zo zeer een aanbeveling met betrekking tot het risicoregister, als wel en opmerking:

- Om het verband tussen de genoemde risicogebieden in het register en de risicocategorieën in het beleidsdocument meer te verduidelijken, zou het wellicht te overwegen zijn om de scenario's per risicogebied te groeperen en de risicogebieden onder te verdelen in categorieën (en deze tevens te benoemen in het beleidsdocument) of aandachtsgebieden (bijvoorbeeld governance, financiële opzet, beleggingen, uitvoering).

#3. Relatie risicoregister met risicoanalyse administrateur

De administrateur (Dion) heeft een eigen risicorapportage (MAP Good). Volgens DNB is het verband tussen de risicocategorieën uit het beleidsdocument Integraal risicomanagement en het risicoregister enerzijds en die uit de risicoanalyse van de administrateur anderzijds niet weergegeven. Ook vindt DNB het onduidelijk hoe de normering (hoog, midden, laag) uit het rapport van de administrateur aansluit bij die in het risicoregister.



Bevindingen en onderbouwing

De visitatiecommissie heeft het Integraal Risicomanagementbeleid en de risicoanalyse van de administrateur niet als zelfstandige documenten ingezien en is in zijn oordeel over de afstemming met het eigen risicoregister afgegaan op de toelichting van het bestuur. Door het ontbreken van bewijs heeft de commissie de hieronder vermelde bevindingen derhalve niet allemaal zelf werkelijk kunnen vaststellen.

- De risicoanalyse van de administrateur is nu meer in lijn opgesteld met de aanpak van Pensioenfonds Croda, waardoor het voor het bestuur gemakkelijker wordt om het in de eigen context te beoordelen.
- De analyse van de administrateur bevat volgens het bestuur per risicogebied een uitleg over het bruto risico voor beheersmaatregelen en het netto risico na beheersmaatregelen. De risiconorm sluit aan bij de normering die Pensioenfonds Croda hanteert.
- In het eigen risicoregister (zie ook hierboven #2. Risicoregister) worden de uitbestedingsrisico's en IT-risico's geanalyseerd. Er zijn een tiental scenario's gedefinieerd met beheersmaatregelen die specifiek betrekking hebben op de administrateur.
- In zijn plan van aanpak belooft het bestuur met aparte opmerkingen in het risicoregister aan te geven hoe elk van de risico's bij de administrateur wordt beoordeeld. Wij kunnen deze opmerkingen niet terugvinden.
- Over het eerste kwartaal van 2020 heeft de administrateur een eerste rapportage niet-financiële risico's opgesteld en ter hand gesteld van het pensioenfonds. Deze rapportage zou inzicht moeten geven in de kwaliteit van de beheersing van de risico's bij de administrateur. Uit het rapport krijgen wij de indruk dat de administrateur een volledige risicoanalyse uitvoert op zijn processen. Echter wij menen ook dat de risico's op basis van deze rapportage alleen moeilijk door het bestuur te beoordelen zijn, zonder inzicht in de genoemde risicomatrix. Het rapport geeft een beschrijving over hoe de administrateur zelf de risico's beoordeelt, maar slechts op hoofdlijnen en zonder afdoende toelichting op de beheersmaatregelen.
- Voor situaties van nood heeft de administrateur de beschikking over een eigen business continuity plan. Hierin staan alle noodzakelijke maatregelen beschreven om de dienstverlening te kunnen voortzetten, inclusief beschikbaarheid van de IT-systemen. Het bestuur heeft goed zicht op het plan en de genomen maatregelen.

Oordeel

Het pensioenfonds beoordeelt de risico's en beheersmaatregelen bij de administrateur afdoende in zijn eigen risicoregister. De risicoanalyse van de administrateur is inmiddels aangepast, maar de onderlinge samenhang met het eigen risicoregister van het pensioenfonds is nog niet beoordeeld.



Aanbevelingen

Ons realiserend dat het IT-beleid bij het pensioenfonds nog in de ontwikkelingsfase verkeert, doen wij in het kader van ons onderzoek toch een aantal aanbevelingen:

- In het eigen risicoregister lijkt het IT-risico met betrekking tot het administratiesystemen vooralsnog onderbelicht. Wij bevelen het bestuur aan om de scenario's en beheersmaatregelen te onderscheiden naar beschikbaarheid, beveiliging, betrouwbaarheid en continuïteit en naar deelnemers- en financiële administratie.
- Het bestuur kan zich wellicht meer overtuigen van IT-gerelateerde beheersmaatregelen bij de administrateur, bijvoorbeeld door toegang tot back-up- en pentestrapportages en door garanties over contractvoorwaarden tussen de administrateur en zijn IT-leverancier ten aanzien van uitval, back-up en beveiliging.

#4. Risk appetite operationele en IT-risico's

DNB meent dat een concrete risicobereidheid waaraan risico's getoetst worden beter moet worden uitgewerkt.

Bevindingen en onderbouwing

- Het beleidsdocument Integraal risicomanagement heeft betrekking op alle risico's van het pensioenfonds, ook de operationele en IT-risico's. Hierin zijn de risicohouding en de kwalitatieve uitgangspunten ervan vormgegeven. Op gebieden van dekingsgraad, indexatie en beleggingen wordt apart een risicohouding omschreven. In de ABTN gebeurt dit in nog iets meer detail (bijlage 6 bij ABTN). De risicohouding wordt concreter gemaakt met de vaststelling van de risicobereidheid, waarvoor het bestuur tien kwalitatieve uitgangspunten heeft geformuleerd.
- De risiconorm wordt beschreven in paragrafen 5.1 en 5.2 van het beleidsdocument. Dit geeft een duidelijk beeld van de richtlijnen en kaders omtrent de risico's in het algemeen en het scoren van kans op een voorval en impact van zo'n voorval, alsook van wenselijke actie op het risico. Alle vastgestelde risico's worden op deze wijze in het risicoregister geanalyseerd.

Oordeel

De risiconorm wordt concreet beschreven in het beleidsdocument Integraal risicomanagement en het risicoregister.

#5. SLA-rapportages

DNB heeft in de SLA-rapportages van de administrateur onvoldoende prestatie-indicatoren aangetroffen. De rapportages zouden slechts op hoofdlijnen informatie bevatten over tijdigheid, volledigheid en juistheid van de administratieve verwerking.

Bevindingen en onderbouwing

- De visitatiecommissie verwacht van een SLA-rapportage dat deze de elementen van de dienstverlening van de administrateur behandelt. In de SLA-rapportage Q4-2019 echter treffen wij ook prestaties van het pensioenfonds aan en algemene informatie, zoals financiële



ontwikkeling, kengetallen, beleggingsresultaten, informatie over de beschikbare-premieregeling, pensioenpremiepercentages, achterstanden verleende toeslagen en liquiditeitsontwikkeling en -prognose. Een overgroot deel van de rapportage behandelt deze onderwerpen. Dit lijken ons niet direct zaken die in een SLA-rapportage van de administrateur hoeven.

- Noodzakelijke informatie over de status van de administratie wordt gegeven met de overzichten pensioenuitkeringen, aantallen deelnemers per categorie, waardeoverdrachten en werkzaamheden binnen en buiten SLA (urenoverzicht).
- Met betrekking tot deelnemersadministratie, administratiesysteem, wet- en regelgeving en klachten wordt een woordelijke weergave gedaan van wat de administrateur in de verslagperiode heeft gedaan (paragraaf 10 t/m 14). Dit zal zeker als nuttig worden ervaren.
- De afhandeling van de administratie/mutaties wordt niet tegen vooraf overeengekomen prestatienormen afgezet, waardoor het bestuur moeilijk de dienstverlening tussentijds kan beoordelen.

Oordeel

Aan bevinding #5 van DNB over SLA-rapportages is nog geen gevolg gegeven. De rapportages bevatten geen prestatie-indicatoren.

Aanbevelingen

- Overzichten van pensioenuitkeringen, aantallen deelnemers, beleggingen en beleggingsresultaten zijn geen indicatoren om de dienstverlening van de administrateur te kunnen meten, en daarom minder relevant voor vermelding in een SLA-rapportage. Wij zouden focus leggen op toetsing van een aantal prestatie-indicatoren, die periodiek in de kwartaalrapportage terugkomen.

#6. IT-strategie

Pensioenfonds Croda heeft geen IT-strategie geformuleerd. Bovendien heeft DNB niet kunnen vaststellen dat in de SLA wordt getoetst aan IT-gerelateerde prestatie-indicatoren.

Bevindingen en onderbouwing

Het pensioenfonds heeft uitbestedingsrelaties met de administrateur, de vermogensbeheerder en de custodian. Voor uitbestede werkzaamheden blijft het pensioenfonds verantwoordelijk. Er is door het bestuur nog geen IT-beleid vastgesteld. Volgens het plan van aanpak gebeurt dit voor mei 2020. De visitatiecommissie heeft wel een in concept het IT beleidsdocument versie 0.5 ontvangen. Onze toets hebben we aan de hand van dit concept-document uitgevoerd:

- Het beleidsdocument noemt de criteria waaraan de informatietechnologie dient te voldoen. Deze hebben betrekking op bewustwording van alle bij de uitvoering betrokkenen, continue beschikbaarheid van de systemen, beveiligde toegang, betrouwbaarheid van de gegevens en de mogelijkheid om veranderingen in de systemen aan te brengen.
- Het pensioenfonds beschikt zelf niet over een IT-infrastructuur. Op zich vinden wij dat te billijken omdat alle processen van administratie en vermogensbeheer zijn uitbesteed.



- De reikwijdte van het IT-beleid betreft primair het pensioenbeheer en het vermogensbeheer, de uitbestede activiteiten. De uitbestedingen gebeuren conform de door Pensioenfonds Croda ondertekende dienstverleningsovereenkomsten. Het IT-beleid vormt voor het pensioenfonds een aanvulling op de dienstverleningsovereenkomsten. Secundair richt het IT-beleid zich op de IT van het bestuur en die van de bestuursondersteuning. De administrateur, de vermogensbeheerder en de custodian vallen onder de reikwijdte van het IT-beleid.
- De bestuursleden maken voor de uitvoering van hun werkzaamheden gebruik van de faciliteiten van Croda (de werkgever). Croda zou daarmee voor het beleidsdocument één van de uitbestedingspartners zijn. Dit wordt door het bestuur herkend.

Oordeel

Het IT-beleid is in ontwikkeling en in concept opgesteld, maar nog niet vastgesteld door het bestuur.

Aanbevelingen

Wij brengen het volgende onder uw aandacht:

- Het concept-beleidsdocument IT is nog algemeen van opzet, maar dekt naar onze mening wel al de meest-relevante zaken. Als aanvulling zou het bestuur nog kunnen denken aan het opnemen van een IT-ambitie (bijv. kostenefficiëntie, eenvoud, digitalisering tenzij, vernieuwing, bereikbaarheid, volwassenheidsniveau, organisatie, in control zijn), van informatiegroepen (bijv. deelnemers, werkgever, regeling, financieel, beleggingsportefeuille) en dataclassificatie (bijv. beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid) en beleidsnormen per classificatie, en van beleid omtrent cloud-diensten.
- Wij gaan ervan uit dat het IT-beleid bij de uitbestedingspartners meer specifiek is, als het gaat om toegang tot en uitwisseling van gegevens en de benoeming en beheersing van de verschillende risico's. Het pensioenfonds mag van zijn uitbestedingspartners verwachten dat ze hun IT-beleid mede van toepassing verklaren op onder-uitbestedingspartners. Dit geldt in het bijzonder voor de fiduciair manager en vermogensbeheerders.
- IT speelt een cruciale rol in de administratie van pensioenen en de gegevensuitwisseling in vermogensbeheer. Wij menen eigenlijk dat het bestuur een eigen gewenst beheersingsniveau van de IT-risico's zou moeten opstellen. De beheersing bij de uitbestedingspartner kan niet getoetst worden zonder volledige inventarisatie van IT-risico's.
- Volgens het beleidsdocument zou de sleutelfunctiehouder risicobeheer het IT-beleid beheren. Wij twijfelen of deze rol aan de functiehouder mag worden toebedeeld; mogelijk worden hiermee uitvoering en vervulling door elkaar gehaald.
- De uitvoeringsmaatregelen van het beleid zijn duidelijk verwoord. De implementatie van het beleid bij de uitbestedingspartners moet nog gebeuren. In het kader van het DNB-onderzoek ligt het voor de hand om de SLA met de administrateur en zijn rapportage het eerst hierop aan te passen.
- Als het gaat om uitwisseling van data kan een koppeling met het privacy-beleid (AVG) worden gelegd.



#7. End-user computing

Pensioenfonds Croda gebruikt zogenaamde end-user computing-toepassingen voor de berekening van technische voorzieningen en zijn herverzekeraarsadministratie. DNB heeft niet kunnen vaststellen dat het pensioenfonds een beleid heeft voor het werken met end-user computing-toepassingen en hoe de hieraan verbonden risico's worden gemitigeerd.

Bevindingen en onderbouwing

- In het concept beleidsdocument IT (versie 0.5) schrijft het bestuur als uitgangspunt dat end-user computing wordt vermeden voor primaire processen en dat uitbestedingsrelaties hier geen gebruik van mogen maken zonder schriftelijke toestemming. Het uitgangspunt van beleid is impliciet tevens de beheersmaatregel. Het beleid is niet verder toegelicht, maar is op zich wel duidelijk.
- Echter, in tegenstelling tot het beleid wordt door de administrateur voor sommige berekeningen wel gebruik gemaakt van Excel-programmatuur (waardeoverdrachten, maandelijke dekkingsgraden en controledoeleinden). Toestemming hiervoor staat nog niet op schrift.
- De administrateur gebruikt excel-uitkomsten voor controle van eventuele aanpassingen in het administratiesysteem. Hiermee wordt end-using computing ingezet als beheersmaatregel.
- Volgens het bestuur maken vermogensbeheerder en custodian voor het vervaardigen van hun rapportages geen gebruik van Excel-programmatuur o.i.d. De rapportages worden rechtstreeks uit het systeem gevoed. Dit stelt de visitatiecommissie gerust, omdat de rapportages worden gebruikt om te monitoren en te sturen.
- Wij hebben geen overzicht aangetroffen van alle bedrijfskritische end-user computing-toepassingen. Het bestuur meent dat deze voor dit geval niet bestaan; de uitkomsten van een paar toepassingen worden niet gebruikt voor het nemen van beslissingen.

Oordeel

Het uitgangspunt voor end-user computing is als onderdeel van het IT-beleid kort en krachtig in het concept-beleidsplan IT verwoord. Het beleid is klip en klaar.

Aanbevelingen

- In het risicoregister hebben wij geen risico's en beheersmaatregelen met betrekking tot end-user computing aangetroffen. Gegeven het beleid van het pensioenfonds zijn er geen noemenswaardige risico's, maar opname in het risicoregister is daarmee nog niet overbodig. Te meer daar end-user computing ook, wellicht niet bedoeld, als beheersmaatregel wordt ingezet.

#8. Business continuity management

DNB is van mening dat Pensioenfonds Croda onvoldoende in control is als het gaat om continuïteit van IT. Uit de diverse assurance-verklaringen van de administrateur blijkt niet welke activiteiten zijn uitgevoerd om de bedrijfsprocessen te garanderen. Het pensioenfonds heeft geen beleid over business continuity en veranderingen en incidenten op het gebied van IT.



Bevindingen en onderbouwing

- In zijn concept-IT-beleidsdocument heeft het pensioenfonds als doelstelling onder meer opgenomen dat bestaande processen continu moeten kunnen draaien, storingen snel verholpen kunnen worden en negatieve gevolgen van incidenten worden beperkt. Het pensioenfonds steunt hierbij op het beleid van de werkgever, waaraan het zich volledig conformeert.
- Het pensioenfonds heeft geen eigen business continuity plan, omdat primaire processen allemaal worden uitbesteed. Van uitbestedingspartners wordt beleidsmatig wel een business continuity plan verlangd. Dat is inderdaad wat wij ook ten minste verwachten. De vermogensbeheerder heeft aan het bestuur hierover voldoende zekerheid kunnen geven, onder andere naar aanleiding van de recente corona-crisis.
- Ook de administrateur heeft de beschikking over een eigen business continuity plan. Hierin staan alle noodzakelijke maatregelen beschreven om de dienstverlening te kunnen voortzetten in geval van nood, inclusief beschikbaarheid van de IT-systemen. Het bestuur heeft goed zicht op het plan en de genomen maatregelen.

Oordeel

Het pensioenfonds leunt op de IT van de eigen onderneming. De vermogensbeheerder en de administrateur hebben een adequaat business continuity plan in werking.

Aanbevelingen

- Er worden ISAE-onderzoeken uitgevoerd bij de administrateur en vermogensbeheerder. Van belang is dat het pensioenfonds nagaat of de reikwijdte van die onderzoeken (en de rapportages) alle bedrijfsprocessen die voor de dienstverlening doorlopen worden, omvat. Het bestuur zal de rapportages als middel ter bewaking van de interne beheersing van de beheersingsdoelstellingen in bestaan, opzet en werking die voor pensioenadministratie en vermogensbeheer worden uitgevoerd beter kunnen inzetten. Een goede eigen analyse van de ISAE-rapporten is nodig.

#9. Pentest IT-systeem

Indien gebruik wordt gemaakt van web-portal voor klanten of medewerkers verwacht DNB dat de toegang tot de IT-systemen periodiek wordt getoetst door een gespecialiseerde partij op cyber-beveiliging door middel van zogenaamde pentests. DNB heeft niet kunnen constateren dat pentests daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Bevindingen en onderbouwing

- In januari jl. is door de softwareleverancier een laatste pentest uitgevoerd. De uitkomst is via de administrateur kort aan het bestuur meegedeeld, maar een rapportage ontbreekt vooralsnog.

Oordeel

Op grond van verklaringen van de softwareleverancier en administrateur kunnen wij aannemen dat ieder jaar, in januari het meest recent, een pentest wordt uitgevoerd. Het bestuur heeft evenwel nog geen managementrapportage of -verklaring ontvangen.



Samenvatting en conclusies

Naar aanleiding van onderzoek door DNB heeft Pensioenfonds Croda zijn risicomanagementbeleid in 2019 geëvalueerd. Dit heeft geleid tot (hernieuwd) vaststellen van een aantal beleidsdocumenten (o.a. Integraal risicomanagement, IT-beleid, risicoregister). Het beleid met betrekking tot risicomanagement is hiermee naar onze mening volledig van opzet, er ontbreken geen essentiële zaken.

Het beleidsdocument Integraal risicomanagement belooft dat Pensioenfonds Croda continu het proces van risicomanagement doorloopt, waardoor een zelflerende en zelfsturende organisatie ontstaat die zich bewust is van de impact van de verschillende risico's en de mogelijkheden van beheersing hiervan. Het volgt hierbij een allesomvattende aanpak van de risicogebieden waar een pensioenfonds mee te maken krijgt. De werking van het beleid kan eerst in 2020 worden aangetoond. Wij raden het bestuur aan om de jaarplanning spoedig op te stellen, met aandacht daarin voor alle stappen uit het risicomanagementproces. Het belang dat deze ook daadwerkelijk worden doorlopen en dat het bestuur dit door middel van verslaglegging (evaluatieverslagen, gespreksverslagen, stukken bestuursvergaderingen, notulen) kan aantonen, behoeft geen toelichting.

Het pensioenfonds heeft goed gevolg gegeven aan de bevindingen van DNB. Er moeten nog wel wat minder-relevante aanpassingen gebeuren, maar wij constateren geen fundamentele tekortkomingen meer met betrekking tot de beheersing van operationele en IT-risico's. De overgebleven opmerkingen hebben vooral betrekking op risico's bij uitbesteding:

- Bij bevinding #3 maken wij een kanttekening. Het bestuur beoordeelt afdoende de risico's bij de administrateur door middel van het eigen risicoregister, maar de samenhang tussen het risicoregister en de risicoanalyse van de administrateur is nog niet beoordeeld.
- Aan bevinding #5 van DNB over SLA-rapportages is nog geen gevolg gegeven. De rapportages bevatten onvoldoende prestatie-indicatoren.
- Bij bevinding #6 maken wij een kanttekening. Het IT-beleid is in concept voorbereid, maar moet nog in bestuur worden vastgesteld.
- Bij bevinding #9 maken wij een kanttekening. De pentest van het administratiesysteem wordt jaarlijks uitgevoerd, maar het bestuur is nog in afwachting van een rapportage of verklaring.

Het bestuur neemt volledige verantwoordelijkheid voor het risicomanagement. Het model dat is gekozen om het risicomanagement in te richten, door middel van een stappenplan, leidt tot een bewuste benadering van de vorming van strategie en beleid tot uitvoering, monitoring en evaluatie. Deze opzet zorgt voor commitment bij het bestuur aan onverkort risicomanagement dat alle relevante aspecten omvat. Dit komt tot uiting in besluitvorming, beleidsdocumenten en de bestuurlijke jaarplanning.

Mei 2020

Visitatiecommissie

P. Dijkstra — Metro Pensioenfonds

N. Mol — Talpo Risko

P. Peerboom — Global Accounting