

FINANCIËEL CRISISPLAN PPF APG

1. Inleiding

Het financieel crisisplan (hierna: FC) is onderdeel van de actuariële en bedrijfstechnische nota (ABTN). In het plan staan de (nood)maatregelen beschreven die het bestuur van het pensioenfonds kan nemen, als PPF APG in een financiële crisissituatie terecht komt.

Door middel van het FC kan PPF APG vooraf bepalen welke maatregelen kunnen worden ingezet bij een financiële crisis. PPF APG is hierdoor goed voorbereid en kan in dergelijke situaties slagvaardiger optreden. Het bestuur stemt de concrete maatregelen altijd af op de aard van de crisis en de omstandigheden van dat moment.

Het FC bevat een beschrijving van maatregelen die het bestuur van PPF APG op korte termijn effectief zou kunnen inzetten indien de dekkingsgraad zich bevindt op of zeer snel beweegt richting kritieke waarden waardoor het realiseren van de doelstelling(-en) van het pensioenfonds in gevaar komt. Door een degelijk FC te hebben, is het bestuur beter voorbereid op een financiële crisissituatie en kan worden voorkomen dat er in de drukte van een financiële crisis mogelijkheden over het hoofd worden gezien. Vooraf is immers al nagedacht over onder andere de kritieke grenzen, de beschikbaarheid van maatregelen, het inzetten van maatregelen, het realiteitsgehalte van maatregelen en de effectiviteit ervan evenals een nadere invulling van de evenwichtige belangenafweging.

Per 1 januari 2015 volgt uit wet- en regelgeving dat pensioenfondsen verplicht zijn een financieel crisisplan op te stellen.¹ Conform de eisen die de wet hieraan stelt, beschrijft het FC achtereenvolgens wanneer er sprake is van een financiële crisissituatie, hoe de hoogte van de kritieke dekkingsgraad vast te stellen en de maatregelen die PPF APG ter beschikking staan. Vervolgens beschrijft het FC de mate van inzetbaarheid en geeft het een indicatie van het financiële effect van de maatregelen. Ook wordt de evenwichtige belangenafweging, de communicatie met belanghebbenden en het besluitvormingsproces beschreven. We besluiten deze notitie met een opmerking over de beoordeling van de actualiteit van het financieel crisisplan.

In bijlage 1 wordt het protocol beschreven dat PPF APG hanteert indien zich een crisis voordoet. Dat protocol is van toepassing op meer aspecten dan een financiële crisis.

2. Wanneer is er sprake van een financiële crisissituatie

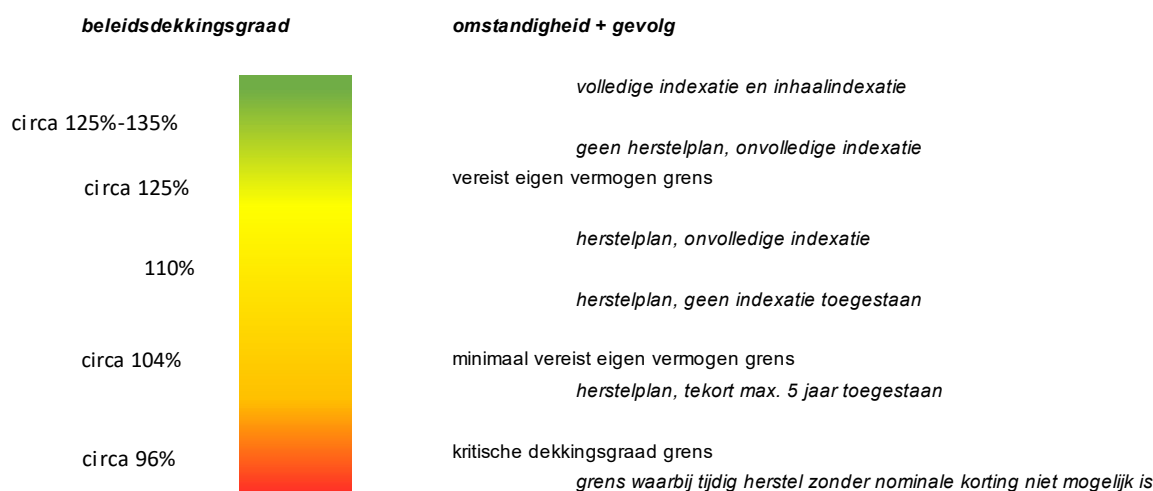
Het FC treedt in werking bij extreme dalingen in de dekkingsgraad of bij het bereiken van kritieke grenzen van de dekkingsgraad:

- Extreme dalingen kunnen worden veroorzaakt door bijvoorbeeld een grote daling op de beurzen, een grote daling in de stand van de rente of een verzekeringstechnische catastrofe. Er is sprake van een extreme daling indien binnen een maand de actuele dekkingsgraad met meer dan 10%-punt daalt.
- Ook is sprake van een financiële crisissituatie indien de actuele dekkingsgraad (zeer) snel beweegt richting de kritieke dekkingsgraadgrens (begin 2023: circa 110%) danwel deze kritieke dekkingsgraad onderschrijdt.
- Tot slot is er sprake van een financiële crisis indien hier naar het oordeel van het bestuur sprake van is.

Met betrekking tot de beoordeling van de financiële positie van het fonds, kunnen voor de context de onderstaande classificaties worden onderscheiden.

¹ Volgens artikel 145 Pensioenwet en artikel 29b Besluit FTK moeten pensioenfondsen een financieel crisisplan opstellen.

2.1 Hoogte van beleidsdekkingsgraad²



Onderstaand de uitleg van de classificaties in combinatie met de gekozen kleurstelling.

Classificatie groen

Indien de beleidsdekkingsgraad van PPF APG zich boven de volledige toekomstbestendige indexatiegrens bevindt en PPF APG in principe bestendig en volledig zou moeten kunnen indexeren, is sprake van de classificatie groen.

Classificatie geel

Indien de beleidsdekkingsgraad van PPF APG groter is dan de beleidsdekkingsgraad waarbij het fonds voldoet aan de eisen in artikel 132 Pensioenwet (vereist eigen vermogen), maar kleiner dan de volledige toekomstbestendige indexatiegrens, is sprake van de classificatie geel. In dit geval is sprake van voldoende eigen vermogen, maar is het in principe niet mogelijk om volledig te kunnen indexeren. Mocht blijken dat de vereist eigen vermogen grens boven de toekomstbestendige indexatiegrens ligt, dan zal naar verwachting de laatstgenoemde restrictie meer beperkend zijn voor de te verlenen indexatie. Bij het niet kunnen verlenen van volledige indexatie wordt bezien:

- of er aanvullende maatregelen nodig zijn om te bewerkstelligen dat de indexatieambitie op lange termijn kan worden waargemaakt;
- hoe groot de kans is dat de financiële positie van het fonds binnen afzienbare tijd verslechtert, zodanig dat sprake zal zijn van een eigen vermogen lager dan het vereist eigen vermogen; en
- of er maatregelen genomen dienen te worden om een verdere verslechtering van de financiële positie te voorkomen.

Daarnaast worden de noodzakelijke voorbereidingen getroffen ten einde prompt en adequaat te kunnen reageren, mocht de financiële positie van het fonds dusdanig verslechteren dat sprake zal zijn van een tekortsituatie.

Classificatie oranje

Indien de beleidsdekkingsgraad van PPF APG lager is dan (of gelijk is aan) de beleidsdekkingsgraad waarbij PPF APG niet langer voldoet aan de eisen in artikel 132 Pensioenwet (vereist eigen vermogen), maar nog wel een beleidsdekkingsgraad heeft hoger dan 110%, is sprake van de classificatie oranje. In dat geval bevindt PPF APG zich in een situatie van een tekort.

Zodra het eigen vermogen lager is dan het vereist eigen vermogen, wordt het bestuur hier onmiddellijk van in kennis gesteld en wordt DNB onverwijld ingelicht over de ontstane situatie. Ook het Verantwoordingsorgaan wordt ingelicht.

Het bestuur zal zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen drie maanden na constatering van het tekort een herstelplan aan de toezichthouder ter goedkeuring voorleggen (artikel 138 Pensioenwet). Uit het herstelplan blijkt dat het ontstane tekort binnen de gestelde wettelijke termijn wordt gedicht en dat daarmee

² NB: in dit overzicht wordt nog uitgegaan van het huidige Financieel Toetsingskader (FTK). Indien het Transitie FTK van toepassing wordt op PPF APG, zullen de grenzen veranderen en zal deze paragraaf worden aangepast.

wordt voldaan aan artikel 132 Pensioenwet. Dit betekent dat PPF APG moet aantonen dat het voldoende herstelkracht heeft om binnen 10 jaar te herstellen naar de vereiste dekkingsgraad. Mocht PPF APG zich in het daaropvolgende jaar nog steeds in tekort bevinden, dan zal een geactualiseerd herstelplan (artikel 139 Pensioenwet) ingediend moeten worden. Ook ten aanzien van dit geactualiseerde herstelplan is de maximale hersteltermijn 10 jaar.

Classificatie *oranje - rood*

Indien de beleidsdekkingsgraad van PPF APG kleiner is dan (of gelijk is aan) 110% waarbij PPF APG wel nog voldoet aan de eisen in artikel 131 Pensioenwet (minimaal vereist eigen vermogen), is sprake van de classificatie oranje – rood. Dit betekent dat er geen indexatie gegeven kan worden. Ook in dit dekkingsgraadgebied dient een herstelplan te worden ingediend.

Classificatie *rood*

Als het eigen vermogen lager is dan het minimaal vereiste eigen vermogen (beleidsdekkingsgraad circa 104%) is sprake van de classificatie rood. Mocht de beleidsdekkingsgraad 5 jaar lang lager zijn dan deze grens en de dekkingsgraad is ook lager dan deze grens, dan dient PPF APG een korting door te voeren om het ontstane tekort weg te werken. De benodigde kortingen, die het gevolg zijn van deze aanvullende maatregel, worden zo veel mogelijk in één keer doorgevoerd. Als de benodigde korting echter hoger is dan 3%, wordt het deel van de korting boven de 3% doorgeschoven naar het volgende jaar. De doorgeschoven korting is tevens onvoorwaardelijk.

Zodra het eigen vermogen lager is dan het minimaal vereiste eigen vermogen, dan wordt het bestuur hiervan onmiddellijk in kennis gesteld door de uitvoeringsorganisatie.

Een belangrijk ijkpunt wordt gegeven door het minimale dekkingsgraadniveau van waaruit PPF APG nog tijdig kan herstellen binnen de wettelijke termijn, zonder korting van pensioenaanspraken en pensioenrechten. Daalt de dekkingsgraad van PPF APG tot onder deze kritieke dekkingsgraadgrens, dan treedt het FC (ook) in werking. Onderstaande tabel toont de kritieke dekkingsgraden bij verschillende rentetermijnstructuren. Merk op dat het hier het niveau van de dekkingsgraad betreft en niet van de beleidsdekkingsgraad. Om een tekortsituatie vast te stellen, is de beleidsdekkingsgraad nodig, maar bij het opstellen van het herstelplan moet worden uitgegaan van de actuele situatie.

	Gebruikte rentetermijnstructuur (RTS = marktrente per primo 2023)	RTS-0,5%p	RTS	RTS+0,5%p
Stand primo 2023	Kritische DG	110,6%	109,7%	108,5%
	Vereiste DG ultimo 2032	124,0%	124,4%	124,8%
Mutaties 2023	M1 (opbouw/premie)	-0,5%	0,1%	0,7%
	M2 (uitkeringen)	0,3%	0,3%	0,3%
	M3 (indexatie/kortingen)	0,0%	0,0%	0,0%
	M4 (mutatie rts)	0,0%	0,0%	0,0%
	M5 (overrendement)	2,3%	2,0%	1,6%
	M6 (overig)	-0,1%	-0,1%	-0,1%
Stand ultimo 2023	Feitelijke DG	112,6%	112,0%	111,1%
	Beleids DG	111,6%	110,8%	109,8%
	Premie 2023	27,0%	27,0%	27,0%
	Rendement 2023	4,9%	5,1%	5,3%

Bij het opstellen van deze tabel is uitgegaan van de situatie per 1 januari 2023, waarbij rekening is gehouden met de nieuwe UFR per diezelfde datum. Ook is rekening gehouden met een herstelperiode van 10 jaar, een indexatie van 0% en het huidige premiebeleid. Er is aangenomen dat voor 2023 en verder de premiedekkingsgraad minimaal gelijk is aan 75%, tenzij de premie het maximum van 29,5% zou overschrijden. In deze gevallen wordt de premie op 29,5% gezet. Voor 2023 bedraagt de premie volgens het fondsbeleid 24,2%. Het verschil met de feitelijke premie (27,0%) wordt gestort in een premie-egalisereserve, welke niet wordt meegenomen bij bepaling van de dekkingsgraad. Op rij 3 wordt de kritieke (feitelijke) dekkingsgraad getoond per primo 2023 voor drie verschillende rentetermijnstructuren, waarbij de beleidsdekkingsgraad voor de verschillende varianten steeds gelijk moet zijn aan de vereiste dekkingsgraad ultimo 2032.

2.2 Financieel economische ontwikkelingen

Naast kritieke dekkingsgraden kan als crisissituatie worden aangemerkt: een financieel-economische ontwikkeling die afwijkt van hetgeen als normaal moet worden geacht voor het gedrag van beleggingen en die (per definitie) niet vooraf volledig benoemd kan worden. Een voorbeeld hiervan is mogelijke materialisatie van hoge inflatie, welke het gevolg kan zijn van de steunoperaties die de centrale banken kunnen doorvoeren. De eventuele maatregelen als reactie op deze ontwikkelingen worden uitgewerkt in overleg met de (materie)deskundigen van de uitvoeringsorganisatie. Bij het nemen van een maatregel in het kader van een uitzonderlijke situatie gelden de volgende voorwaarden:

1. In samenspraak met de uitvoeringsorganisatie is duidelijk vastgesteld waarom er sprake is van een uitzonderlijke situatie.
2. De afwijkende (beleggings)maatregel wordt specifiek en limitatief vastgesteld.
3. De duur van de afwijking van het beleggingsplan waarbinnen de afwijking weer wordt opgeheven is in de tijd begrensd en moet worden gespecificeerd. De duur van de afwijking bedraagt ten hoogste een periode welke gelijk is aan de resterende looptijd van het lopende beleggingsplan. Verlenging van deze periode is mogelijk volgens dezelfde procedure.
4. De Commissie Balansbeheer en Beleggingen (CB&B) en de Risicobeheerfunctie van PPF APG moeten vooraf in de gelegenheid gesteld zijn om over de voorgestelde afwijkende (beleggings)maatregel te kunnen adviseren.

3. Welke reguliere sturingsmiddelen staan het bestuur ter beschikking in een financiële crisis?

De belangrijkste sturingsmiddelen van PPF APG zoals beschreven in de ABTN zijn:

- Het *premiebeleid*. Als de actuele dekkingsgraad lager is dan de minimaal vereiste dekkingsgraad en nieuwe inkoop naar verwachting leidt tot een verdere daling van de dekkingsgraad (premedekkingsgraad < actuele dekkingsgraad) kan het bestuur een herstellpremie vragen. De hoogte van de herstellpremie hangt af van het niveau van de actuele dekkingsgraad ten opzichte van de zogenaamde kritieke indexatiegrens. Dit is de (minimale) dekkingsgraad waarbij PPF APG, volgens de uitgangspunten van het herstelplan, op basis van regulier beleid, inclusief toekomstbestendige indexatie, tijdig kan herstellen uit de situatie van een reservetekort. De afhankelijkheid is vormgegeven via onderstaande staffel:

DG - kritieke indexatiegrens	Herstellpremie
>0	0%
> -5%	1%
>-10%	2%
>-15%	3%
>-20%	4%
<-20%	5%

- Het *toeslagbeleid*. Het afzien of beperken van toeslagverlening kan worden ingezet om de financiële positie van PPF APG van dat moment niet verder te verslechteren.
- Het *beleggingsbeleid*. Door in een crisissituatie aanpassingen in het beleggingsbeleid door te voeren kan PPF APG een mogelijke verdere verslechtering van de financiële positie mitigeren.

Mocht het effect van de crisis niet voldoende gemitigeerd worden door middel van sturing via het reguliere premie-, toeslag- en beleggingsbeleid, dan zal in overleg met CAO-partijen gezocht worden naar mogelijke (tijdelijke) aanpassingen in de pensioenregeling. Een voorbeeld hiervan kan zijn beperking van het opbouwpercentage zodra de maximale premie overschreden dreigt te worden.

4. Zijn er nog aanvullende maatregelen die het bestuur kan treffen?

Een uiterste maatregel is het *verlagen* van pensioenen. Bij deze maatregel borgt het bestuur dat evenwichtige belangenbehartiging plaatsvindt. Criteria die het bestuur meeneemt in haar overwegingen zijn:

- effectiviteit: hoeveel nut hebben de maatregelen;
- proportionaliteit: de mate waarin groepen belanghebbenden getroffen worden is in evenwicht met de effectiviteit ervan;
- solidariteit: worden de lasten evenwichtig verdeeld, en
- continuïteit: de verwachte toekomstige ontwikkelingen van het fonds worden in acht genomen.

Door het toepassen van bovenstaande criteria wordt invulling gegeven aan het op evenwichtige wijze rekening houden met verschillende belangen.

5. Indicatie financiële effect van de maatregelen

Onderstaande tabel geeft een indicatie van de effectiviteit van de bovengenoemde maatregelen voor het herstel van de financiële positie van PPF APG. Het effect van een aanpassing in het beleggingsbeleid is afhankelijk van de marktomstandigheden in combinatie met de doorgevoerde aanpassing en daarmee moeilijk kwantificeerbaar. Additioneel hebben we inzichtelijk gemaakt wat het effect is van een premieverhoging op de financiële positie van het fonds.

	Δ	dekkingsgraad ³ na 1 jaar (benadering)
Premieverhoging	+ 1%-punt	+ 0,1%-punt
Niet toekennen indexatie	- 1%-punt	+ 1%-punt
Korting aanspraken en rechten	- 1%-punt	+ 1%-punt

7. Communicatie

Communicatie over een daadwerkelijke crisis zal conform het 'protocol crisissituatie PPF APG' geschieden. Hierin is beschreven hoe communicatief wordt gehandeld in een crisissituatie, al dan niet van financiële aard. Doel van dit protocol is om rust en duidelijkheid te creëren in de interne en externe communicatie van PPF APG. In het geval van een financiële crisis, treedt naast de uitvoering van het FC, het protocol crisissituatie in werking.

8. Besluitvormingsproces

Er kunnen ten aanzien van de besluitvorming rond financiële crisissituaties twee trajecten worden onderscheiden. Ten eerste worden er tijdens reguliere bestuursvergaderingen besluiten genomen. Voor spoedeisende besluiten kan het reguliere besluitvormingstraject niet afdoende zijn. Bij het nemen van een maatregel in het kader van een uitzonderlijke situatie (zoals ten aanzien van beleggingsbeleid beschreven in paragraaf 2.2) geldt het protocol crisissituatie.

9. Beoordeling actualiteit financieel crisisplan

Het FC wordt jaarlijks op actualiteit getoetst.

³ Bij een dekkingsgraad van 100% gelden de getoonde cijfers. Het getoonde effect werkt vertraagd door in de beleidsdekkingsgraad.

PROTOCOL CRISISSITUATIE PPF APG

1. Inleiding

Ondanks de inspanningen die PPF APG en zijn uitvoeringsorganisatie leveren ten behoeve van een integrale en beheerste bedrijfsvoering, kan een crisissituatie ontstaan. Op dat moment is goede besturing cruciaal om de crisissituatie adequaat te beoordelen, onder controle te krijgen en de beeldvorming te kunnen beïnvloeden. Dit protocol geeft aan hoe te handelen bij een crisissituatie met als doel de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers en alle andere betrokken bij het fonds te garanderen, de continuïteit van de kritieke processen in de pensioenuitvoering te borgen en de dienstverlening aan de deelnemers te continueren of zo snel mogelijk te hervatten. Door de uitvoering van dit protocol ontstaat duidelijkheid voor de diverse stakeholders van PPF APG (intern en extern) hoe te handelen.

2. Crisis

Een crisis is een uitzonderlijke situatie, die een groot effect heeft op de liquiditeit en/of soliditeit en/of integriteit en/of reputatie van PPF APG en die snel handelen vereist. Een situatie is een crisis als het bestuur dit vaststelt. Evidente voorbeelden van crisissen zijn pandemieën of grootschalige cyberaanvallen. In de incidentenregeling PPF APG staan voorbeelden van andere situaties die als een crisis betiteld kunnen worden, waaronder IT gerelateerde (security) incidenten. Voorbeelden zijn:

- een dreiging van) het achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie;
- een (technische) storing die leidt tot een uitval in de dienstverlening;
- fraude, misleiding, bedrog, verduistering of diefstal van informatie.

Andere mogelijke aanleidingen voor een crisis zijn:

- Financiële gebeurtenissen als bedoeld in het financieel crisisplan van PPF APG;
- Situaties die aanzienlijke imagoschade kunnen opleveren, bijvoorbeeld veroorzaakt door:
 - massaal protest/opstand door belangenorganisaties tegen het bestuursbeleid en / of de samenstelling van het bestuur;
 - sterke kritiek op het beleggingsbeleid van het fonds (bijvoorbeeld op de genomen risico's);
 - een ingrijpende 'compliance'-overtreding van een medewerker van de pensioenbeheerder of de vermogensbeheerder die PPF APG direct raakt;
 - een televisie-uitzending of krantenbericht met negatieve berichtgeving over het fonds;
 - een opeenstapeling van (kleine) 'voorvallen' die kan leiden tot een situatie waarin PPF APG actie moet ondernemen.
- Problemen bij de uitvoeringsorganisatie van PPF APG waardoor de administratie of het vermogensbeheer van het fonds in gevaar komt. Ook de uitvoeringsorganisatie moet dan in actie komen. Procedures daaromtrent staan beschreven in het Business Continuïteits Management (BCM) van de uitvoeringorganisatie. Het plan waarin de BCM aanpak bij de uitvoeringsorganisatie staat beschreven, wordt jaarlijks van een update voorzien en (ook) jaarlijks met PPF APG besproken.
- Grote veranderingen in de wetgeving die abrupt (lees: op korte termijn) worden doorgevoerd waardoor de positie van PPF APG in gevaar komt, zoals een geheel nieuw pensioenstelsel.

Specifieke kenmerken van een crisissituatie zijn:

- een crisis ontstaat door een plotselinge (en onverwachte) samenloop van omstandigheden;
- er moeten snelle beslissingen genomen worden en er moet snel gehandeld worden. Uitstel kan ernstige gevolgen hebben (bijvoorbeeld voor het imago of voor belanghebbenden);
- er kunnen meerdere keuzes worden gemaakt. Een verkeerde keuze kan verstrekkende gevolgen hebben voor PPF APG of de belanghebbenden;
- er is sprake van schade (in de ruimste zin des woord, dus niet enkel financieel);
- crises zijn interessant voor de media (sensatiedrang);
- er kan aanleiding bestaan voor PPF APG om hierover te communiceren.

Zodra het bestuur een situatie of incident als crisis classificeert, komt het crisisteam in actie.

3. Crisisteam

Wanneer het bestuur enige situatie of enig incident als crisissituatie bestempelt, wordt het crisisteam bijeengeroepen door de fungerend voorzitter van het bestuur. Het crisisteam bestaat minimaal uit:

- de voorzitters van het bestuur van PPF APG (de fungerend voorzitter van het bestuur is ook de voorzitter van het crisisteam);
- de voorzitters van de eerste lijn commissies;
- de risicomanager PPF APG;
- afhankelijk van de situatie: andere bestuursleden en functionarissen van de uitvoeringsorganisatie.

Indien sommige personen niet aanwezig (kunnen) zijn, wordt zo snel mogelijk een vervanger ingeschakeld. De voorzitters bepalen de samenstelling. NB: Het risico bestaat dat het bestuur te maken krijgt met een significante uitval van bestuursleden, of van adviseurs of key persons bij de uitvoeringsorganisatie. Er wordt daarom een lijst opgesteld en bijgehouden van key persons alsmede van de back-up voor dergelijke key persons.

Het crisisteam heeft de volgende verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- Het crisisteam stelt zich op de hoogte van aard en oorzaak van de crisis en laat zich daarbij desgewenst informeren en adviseren door de uitvoeringsorganisatie en strategische adviseurs.
- Het crisisteam maakt een inschatting van de impact van de crisis. Daarbij is de focus primair gericht op continuïteit van de kritieke processen in de pensioenuitvoering en het beheer van de beleggingen. Premie-inning, de belegging van de premies en de onttrekking van vermogen ten behoeve van de verstrekking van uitkeringen zijn in ieder geval kritieke processen.
- Het crisisteam coördineert de communicatie en de respons van het fonds op de crisis en besluit indien nodig tot het nemen van bijzondere maatregelen in aanvulling op de maatregelen of procedures die in werking treden bij de uitvoeringsorganisatie uit hoofde van het Business Continuity Management aldaar.

NB: Deze besluitvorming wijkt af van hetgeen in de statuten van het fonds is opgenomen. Het mandaat hiertoe wordt door accordering van dit protocol door het bestuur verleend, en geldt voor zolang als het bestuur van mening is dat er sprake is van een crisis. Bij deze mandatering moet vergewist worden dat voldoende bestuursleden binnen het crisisteam beslissings- en tekenbevoegd zijn, bijvoorbeeld voor het tekenen van beleggingsrichtlijnen of voor het verstrekken van uitkeringen of het doorvoeren van waardeoverdrachten.

4. Stappenplan crisissituatie

4.1 Signalering

Wanneer een medewerker van de uitvoeringsorganisatie⁴ of een bestuurder van PPF APG een situatie signaleert dat voldoet aan de kenmerken uit paragraaf 2 dan moet dit zo snel mogelijk gemeld worden bij de voorzitters van PPF APG. De voorzitters van het bestuur van PPF APG bepalen of aan het bestuur wordt voorgelegd of er al dan niet sprake is van een crisis.

4.2 Situatie in kaart brengen

Indien het bestuur de situatie als crisis classificeert, komt het crisisteam in actie. De oorzaak en de omvang van de situatie moeten zo snel mogelijk in kaart gebracht worden door het crisisteam. Zij kunnen daarbij hulp inschakelen van adviseurs en alle mogelijke afdelingen en functionarissen van de uitvoeringsorganisatie. Een belangrijke actie is ook om in kaart te brengen wat de media berichten zijn en wat de publieke opinie is (o.a. in social media).

4.3. Situatie bespreken

Bij alle vergaderingen, niet alleen van het crisisteam maar ook van het bestuur als geheel, wordt bij een crisis strakker gestuurd op een efficiënte en effectieve wijze van vergaderen:

1. er worden strakke richtlijnen geformuleerd voor vergadergedrag;
2. onderwerpen worden geprioriteerd zodat alle belangrijke onderwerpen zeker aan bod komen;
3. besluiten van het crisisteam worden bijgehouden op een besluitenlijst welke achteraf wordt ondertekend door het gehele bestuur.

Bij de genoemde prioritering geeft het crisisteam voorrang aan de werking / herstart van de kritieke processen. Binnen de bestuurlijke omgeving is daar geen sprake van; het is bestuursleden verboden om software of data zelf te beheren die essentieel zijn voor het (uit)voeren van kritieke processen. Alle kritieke processen zijn daarmee onderdeel van de bedrijfsvoering bij de uitvoeringsorganisatie. Het fonds zal zich ervan moeten vergewissen dat dergelijke processen in geval van een crisis doorgang vinden, ook als medewerkers van de uitvoeringsorganisatie thuis moeten werken. Ten aanzien van de premie-inning kunnen er ook bij de aangesloten ondernemingen problemen zijn. Het is verstandig om een coulancebeleid op te stellen in geval van een crisis en het incassoproces hierop aan te passen. Ook het liquiditeitsbeheer / cash flow management zal rekening moeten houden met een tijdelijke vermindering van de premie-inkomsten.

⁴ De monitoring van de financiële positie van PPF APG, de financiële markten, incidenten, etc. ligt namelijk in eerste instantie bij de uitvoeringsorganisatie.

4.4 Probleem oplossen

Het crisisteam stelt zo snel als mogelijk vast welke stappen er genomen moeten worden om de crisis op te lossen en weegt daarbij de mogelijke alternatieven af. Vervolgens worden deze stappen direct uitgevoerd door het crisisteam zelf of de daarvoor door het crisisteam aangewezen functionarissen. Het crisisteam bepaalt de frequentie van de overleggen, de duur van de overleggen, wie de voorbereiding doet/doen en wie de overleggen notuleert. Het bestuur zal genomen besluiten tijdens zijn eerstvolgende vergadering bespreken, accorderen en notuleren.

4.5 Snel communiceren

Het is zaak om de crisis zo snel mogelijk onder controle te krijgen en om de rust te bewaren. Daarbij is het van belang dat het crisisteam zo snel mogelijk proactief communiceert over het probleem en de maatregelen die PPF APG neemt om dit op te lossen.

Een ander aspect is het tegengaan van negatieve beeldvorming door te reageren op onjuiste beeldvorming in de media en online. Het is belangrijk dat deze beeldvorming voortdurend gemonitord wordt zodat het crisiscommunicatieteam daar snel op kan reageren en voortdurend de juiste feiten worden weergegeven. Hiermee zorgt het team ervoor dat geruchten geen eigen leven gaan leiden. Het crisisteam bepaalt welke communicatiemiddelen er intern en extern ingezet worden.

Doelgroepen (niet limitatief):

- de Raad van Toezicht van PPF APG;
- het Verantwoordingsorgaan van PPF APG;
- de deelnemers
- de gepensioneerden;
- de werkgevers;
- de gewezen deelnemers;
- CAO-partijen;
- de adviseurs van PPF APG;
- de wettelijke toezichthouders (AFM/DNB);
- de media.

Mogelijke communicatiemiddelen (niet limitatief):

- een persconferentie/woordvoering;
- een bericht op de website van PPF APG;
- een e-mailing versturen;
- een mailing (hard copy) versturen;
- de telefonische helpdesk van PPF APG (middels een script);
- een speciaal telefoonnummer openen of (gedeelte van de) website inrichten over dit onderwerp; en
- bijeenkomst voor belanghebbenden.
- een bericht op het intranet van de aangesloten werkgevers;
- een leaflet;
- een bijeenkomst voor medewerkers.

Afhankelijk van de omvang van de crisis maakt het crisisteam een keuze welke doelgroepen er geïnformeerd moeten worden en welke communicatiemiddelen ingezet worden. Hierbij worden de volgende uitgangspunten door het crisisteam in acht genomen.

- Er wordt (voor zover technisch mogelijk) alleen gecommuniceerd naar deelnemers over wat voor hen relevant is. Actuele informatie op de website is hiervoor essentieel.
- Er wordt (voor zover technisch mogelijk) gecommuniceerd met werkgevers over de gevolgen van de crisis voor hen, zoals een eventuele coulanceregeling voor de premie-inning of aangepaste administratieve processen.
- Er wordt regelmatig met overige belanghebbenden gecommuniceerd zoals het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht. Overigens wordt dit protocol vooraf met de raad van toezicht gedeeld, omdat het diens verantwoordelijkheid is om te beoordelen of de mandatering vanuit het bestuur en de onderlinge samenwerking / werkwijze binnen het crisisteam als passend wordt ervaren.
- Na elk overleg wordt door het crisisteam besloten welke communicatie nodig is naar verschillende betrokkenen.

4.6 Evaluatie

Het crisisteam evalueert pas als het bestuur heeft vastgesteld dat de situatie volledig onder controle is en de crisis voorbij is. In deze evaluatie wordt gekeken naar:

- de leerpunten in het proces;
- aanpassingen doorvoeren in het protocol.

Na afronding van de evaluatie wordt hierover aan het bestuur gerapporteerd.

5. Onderhoud en testen

Dit protocol wordt eenmaal per jaar besproken en geüpdatet door het voltallige bestuur van het fonds. Eenmaal in de drie jaar wordt het protocol daadwerkelijk getest aan de hand van de simulatie van een crisis, al dan niet in samenwerking met de uitvoeringsorganisatie. De resultaten daarvan kunnen aanleiding geven om dit protocol te updaten.