

## FINANCIËEL CRISISPLAN PPF APG

# FINANCIEEL CRISISPLAN PPF APG

## 1. Inleiding

Het financieel crisisplan 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 het fonds in een financiële crisissituatie terecht komt. Een financieel crisisplan is niet hetzelfde als een herstelplan. Een herstelplan is gericht op een bestaande te lage dekkingsgraad, terwijl het financieel crisisplan zich richt op mogelijke, toekomstige crises.

Door middel van het plan kan het fonds vooraf bepalen welke maatregelen kunnen worden ingezet bij een financiële crisis. Het fonds is hierdoor beter voorbereid en kan in zulke situaties slagvaardiger optreden. Het bestuur stemt de concrete maatregelen overigens altijd af op de aard van de crisis en de omstandigheden van dat moment.

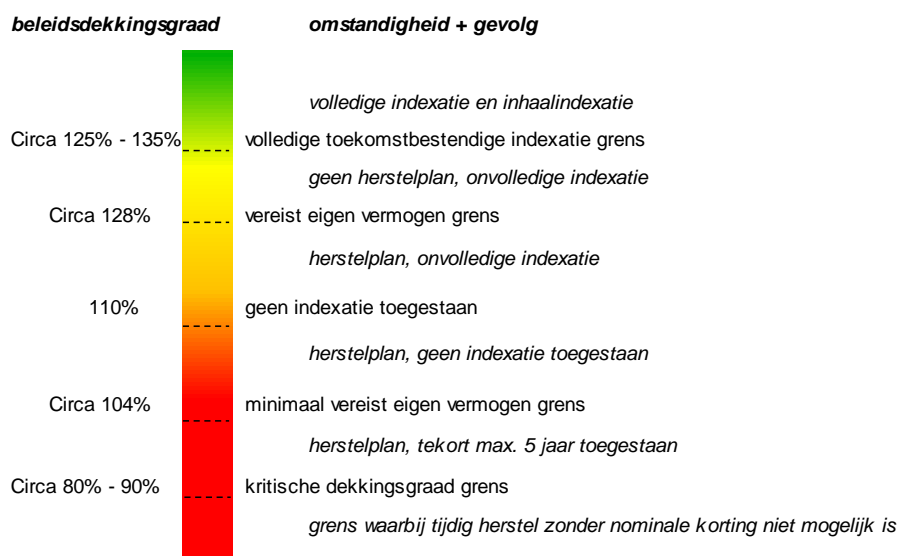
Een financieel crisisplan bevat een beschrijving van maatregelen die een bestuur van een pensioenfonds op korte termijn effectief zou kunnen inzetten indien de dekkingsgraad zich bevindt op of zeer snel beweegt richting kritische waarden waardoor het realiseren van de doelstelling van het pensioenfonds in gevaar komt. Door een dergelijk plan 'op de plank' te hebben liggen is een bestuur beter voorbereid op een crisissituatie en kan worden voorkomen dat er in de drukte van een crisis mogelijkheden over het hoofd worden gezien. Vooraf is nagedacht over o.a. kritische grenzen, de beschikbaarheid van maatregelen, het inzetten van maatregelen, het realiteitsgehalte van maatregelen en de effectiviteit ervan en een nadere invulling van evenwichtige belangenafweging.

Per 1 januari 2015 volgt uit wet- en regelgeving dat pensioenfondsen verplicht zijn een financieel crisisplan op te stellen. Conform de eisen die de wet hieraan stelt, zullen we achtereenvolgens beschrijven wanneer sprake is van een crisissituatie, de hoogte van de kritische dekkingsgraad vaststellen en ingaan op de maatregelen die ter beschikking staan. Vervolgens beschrijven we de mate van inzetbaarheid en een indicatie van het financiële effect van de maatregelen. Ook wordt 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.

## 2. Wanneer is er sprake van een financiële crisissituatie

Dit kunnen extreme dalingen in de dekkingsgraad zijn of het bereiken van kritieke grenzen van de dekkingsgraad. Ze zijn het gevolg van een grote daling op de beurzen en / of een grote daling in de stand van de rente. Met betrekking tot de beoordeling van de financiële positie van het fonds, kunnen de onderstaande classificaties worden onderscheiden.

### 2.1 Hoogte van beleidsdekkingsgraad



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

### *Classificatie groen*

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

### *Classificatie geel*

Indien de beleidsdekkingsgraad van het fonds 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;
- of 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 het fonds kleiner is dan (of gelijk is aan) de beleidsdekkingsgraad waarbij het fonds 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 het fonds 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 PW). Uit het herstelplan blijkt dat het ontstane tekort binnen de gestelde wettelijke termijn wordt weggewerkt en dat daarmee wordt voldaan aan artikel 132 PW. Dit betekent dat het pensioenfonds moet aantonen dat het voldoende herstelkracht heeft om binnen 10 jaar<sup>1</sup> te herstellen naar de vereiste dekkingsgraad. Als uiterste redmiddel wordt hiertoe een nominale korting ingezet, mocht PPF APG zonder deze korting niet tijdig herstellen. De korting mag worden uitgesmeerd over de maximale 10-jaars periode, maar is alleen in het eerste jaar onvoorwaardelijk. Voor de overige jaren (vanaf jaar 2) is de bepaalde korting voorwaardelijk. Mocht PPF APG zich in het daarop volgende jaar nog steeds in tekort bevinden, dan zal een geactualiseerd herstelplan (artikel 139 PW) ingediend moeten worden. Ook ten aanzien van dit geactualiseerde herstelplan is de maximale hersteltermijn 10 jaar.

### *Classificatie oranje - rood*

Indien de beleidsdekkingsgraad van het fonds kleiner is dan (of gelijk is aan) 110% waarbij het fonds 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 ca. 104%) is sprake van de classificatie rood. Deze grens is nog steeds relevant, want mocht de

---

<sup>1</sup> Voor de herstelduur geldt in het nFTK een overgangperiode. Ingediende herstelplannen die in jaar 1 (2015) worden ingediend hebben een toegestane herstelperiode van 12 jaar. Ingediende herstelplannen die in jaar 2 (2016) worden ingediend hebben een toegestane herstelperiode van 11 jaar.

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.

## **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 momenteel doorvoeren. De eventuele maatregelen als reactie op deze ontwikkelingen worden uitgewerkt in overleg met de materiedeskundigen 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 is vooraf in de gelegenheid gesteld om over de voorgestelde afwijkende beleggingsmaatregel te adviseren.
5. De voorzitters van PPF APG of hun plaatsvervanger(s) besluiten over de te nemen afwijkende beleggingsmaatregel.
6. Het genomen besluit wordt in de eerstvolgende volledige bestuursvergadering van PPF APG schriftelijk toegelicht en door het bestuur vastgesteld.

### 3. Niveau van kritische dekkingsgraad

Een belangrijk ijkpunt wordt gegeven door het minimale dekkingsgraadniveau van waaruit het fonds nog tijdig kan herstellen binnen de wettelijke termijn, zonder korting van pensioenaanspraken en pensioenrechten. Daalt de dekkingsgraad van PPF APG tot onder deze kritische dekkingsgraadgrens, dan treedt het Financieel crisisplan ook in werking. Onderstaande tabel toont de kritische dekkingsgraden bij verschillende rentetermijnstructuren. Merk op dat het hier het niveau van de dekkingsgraad betreft en niet van de beleidsdekkingsgraad. Om een tekort situatie 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 2017)	RTS-1%p	RTS	RTS+1%p
stand primo 2017	<b>Feitelijke DG (=kritische DG)</b>	<b>89.9%</b>	<b>93.4%</b>	<b>96.8%</b>
	Vereiste DG	126.7%	128.3%	130.3%
mutaties in 2017	M1 (opbouw/premie)	-1.2%	-0.8%	-0.3%
	M2 (uitkeringen)	-0.2%	-0.2%	-0.1%
	M3 (indexatie/kortingen)	0.0%	0.0%	0.0%
	M4 (mutatie rts)	0.0%	0.0%	0.0%
	M5 (overrendement)	4.9%	4.5%	4.0%
	M6 (overig)	-0.1%	-0.1%	0.0%
stand ultimo 2017	Feitelijke DG	93.4%	96.9%	100.3%
	Beleids DG	91.6%	95.1%	98.5%
	Premie 2017	22.1%	22.1%	22.1%
	Rendement 2017	4.2%	4.6%	5.0%

Bij het vaststellen van de kritische dekkingsgraad is rekening gehouden met een herstelperiode van 10 jaar, een indexatie van 0% en het premiebeleid inclusief de onlangs vastgestelde herstellpremie staffel. Deze herstelopslag is in bovenstaande tabel niet zichtbaar, omdat de premie voor 2017 is vastgesteld zonder herstelopslag. Op rij 3 wordt de kritische (feitelijke) dekkingsgraad getoond per primo 2017 voor drie verschillende rentetermijnstructuren, waarbij de beleidsdekkingsgraad ultimo 2026 in het basisscenario (genaamd: "RTS") gelijk moet zijn aan de vereiste dekkingsgraad per primo 2017 (128,3%).

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

De belangrijkste sturingsmiddelen van PPF APG zijn 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 (premiEDEKKINGSgraad < 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 kritische indexatiegrens. Dit is de (minimale) dekkingsgraad waarbij het fonds, 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 vorm gegeven via onderstaande staffel:

DG - kritische 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 dat moment niet verder te verslechteren.

- Het *beleggingsbeleid*. Door in een crisissituatie aanpassingen in het beleggingsbeleid door te voeren kan het fonds 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 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.

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

Een uiterste maatregel is het *verlagen* van pensioenen. Bij deze maatregel wordt door het bestuur geborgd 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.

### 6. Indicatie financiële effect van de maatregelen

Tabel 2 geeft een indicatie van de effectiviteit van de bovengenoemde maatregelen voor het herstel van de financiële positie van het fonds. 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.

	$\Delta$	dekkingsgraad <sup>2</sup> 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 crisiscommunicatie 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 het fonds. In het geval van een financiële crisis, treedt naast de uitvoering van het financiële crisisplan, het protocol crisiscommunicatie in werking. Voor nadere detaillering verwijzen we naar bijlage 1.

### 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, over onder meer de hoogte van premies en toeslagen, het beleggingsbeleid en eventuele kortingsmaatregelen. 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 op pagina 3) geldt de volgende procedure voor de besluitvorming binnen het bestuur van PPF APG:

1. De extern adviseur vermogensbeheer, de risicomanager, de accountmanager of overige bestuursleden informeren de voorzitters van het bestuur met een advies en/of met informatie over de bijzondere marktsituatie. Daarna zullen alle bestuursleden per email worden ingelicht over het (telefonisch) contact.

<sup>2</sup> Bij een dekkingsgraad van 100% gelden de getoonde cijfers. Het getoonde effect werkt vertraagd door in de beleidsdekkingsgraad

2. De voorzitters stemmen zoveel mogelijk een eventueel besluit af met de overige bestuurders. De voorzitters kunnen, al dan niet na afstemming met de overige bestuurders, besluiten tot het al dan niet uitvoeren van een transactie. Dit besluit wordt door de voorzitters per e-mail vastgelegd en aan de uitvoerder verstuurd, waarbij het voltallige bestuur eveneens wordt geïnformeerd.
3. Ontvangst van het genomen besluit zal door de uitvoerder aan het voltallige bestuur per email worden bevestigd en het besluit zal uitgevoerd worden door de uitvoerder.
4. Tijdens de eerstvolgende bestuursvergadering zal het genomen besluit (of extreme marktsituatie) besproken en genotuleerd worden.

Indien de voorzitters verhinderd zijn, dient de uitvoerder voor de vertegenwoordiging van de werkgevers (in deze volgorde) contact op te nemen met de heer Van der Zeeuw en anders de heer Van Giersbergen. Voor de vertegenwoordiging van de werknemers dient de uitvoerder (in deze volgorde) contact op te nemen met de heer Van Zanden, vervolgens de heer Philippa en vervolgens de heer Jonis.

#### **9. Beoordeling actualiteit financieel crisisplan**

Het financieel crisisplan wordt jaarlijks op actualiteit getoetst.

## **Bijlage 1: Protocol crisiscommunicatie PPF APG**

### **1. Inleiding**

Ondanks de inspanningen die PPF APG en APG leveren, kan een crisissituatie plotseling ontstaan of dreigen te ontstaan. Op dat moment is goede communicatie cruciaal om de crisissituatie onder controle te krijgen en de beeldvorming te kunnen beïnvloeden. Dit protocol geeft aan wat de uitgangspunten zijn bij een crisissituatie. Door de uitvoering van dit protocol zal rust en duidelijkheid moeten ontstaan bij belanghebbenden in de interne en externe communicatie van het fonds.

### **2. Aanleiding**

Specifieke kenmerken voor 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 het pensioenfonds of de belanghebbenden;
- er is sprake van schade (in de ruimste zin des woord);
- crisissen zijn interessant voor de media (sensatiedrang).
- er kan aanleiding bestaan voor het fonds om hierover te communiceren.

### **3. Mogelijke aanleidingen voor een crisissituatie**

Op voorhand is een aantal mogelijke aanleidingen te bedenken voor een crisissituatie van het fonds, te weten:

- Een financiële crisis als bedoeld in het financieel crisisplan van PPF APG
- Aanzienlijke imagoschade, bijvoorbeeld veroorzaakt door:
  - massaal protest/opstand door belangenorganisaties tegen het bestuursbeleid of de samenstelling van het bestuur;
  - sterke kritiek op het beleggingsbeleid van het fonds (bijvoorbeeld op de hoogte van 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.
- Materiële schade, bijvoorbeeld door calamiteiten in het kantoorgebouw van de pensioenbeheerder of de vermogensbeheerder van PPF APG waardoor de administratie of het vermogensbeheer van het fonds mogelijk in gevaar komt.



- Grote veranderingen in de wetgeving die abrupt worden aangekondigd of doorgevoerd waardoor de positie van PPF APG in gevaar komt, zoals bijvoorbeeld het aankondigen van een geheel nieuw pensioenstelsel.

## 4. Stappenplan crisiscommunicatie

### 4.1 Signalering

Wanneer het PPF APG bestuur of een medewerker van de pensioenbeheerder of de vermogensbeheerder van PPF APG een probleem signaleert dat voldoet aan de kenmerken uit paragraaf 3 ('Mogelijke aanleidingen voor een crisissituatie) dan moet dit zo snel mogelijk gemeld worden bij de accountmanager<sup>3</sup>. De accountmanager beoordeelt in overleg met de voorzitters van het bestuur van PPF APG de omvang van de situatie en stelt vast of er al dan niet sprake is van een crisis.

Ook moeten bestuur van PPF APG en de pensioenbeheerder of de vermogensbeheerder van PPF APG waken voor een situatie met aanhoudende negatieve berichtgeving over het fonds. Ook in een dergelijke situatie kan de accountmanager ervoor kiezen om het crisiscommunicatieteam bijeen te roepen.

### 4.2 Crisiscommunicatieteam bijeenroepen

Wanneer de situatie door de accountmanager als crisissituatie bestempeld wordt, is de accountmanager verantwoordelijk voor het direct bijeenroepen van het crisiscommunicatieteam. Zo nodig kan ook een telefonisch overleg geregeld worden. Het crisiscommunicatieteam bestaat minimaal uit:

- de accountmanager van de pensioenbeheerder (coördinator);
- de accountmanager vermogensbeheer afhankelijk van de aard van de crisis;
- de voorzitters van het bestuur van PPF APG;
- de risicomanager PPF APG;
- de pensioenjurist van PPF APG;
- afhankelijk van de situatie: overige functionarissen.

Indien deze personen niet aanwezig (kunnen) zijn, wordt zo snel mogelijk een vervanger ingeschakeld.

### 4.3 Probleem in kaart brengen

De oorzaak en de omvang van de situatie moeten zo snel mogelijk in kaart gebracht worden door het crisiscommunicatieteam. Zij kunnen daarbij hulp inschakelen van alle mogelijke afdelingen en functionarissen waaronder het crash comité. Een belangrijke actie is ook om in kaart te brengen wat de media berichten en wat de publieke opinie is (o.a. in social media).

### 4.4 Probleem snel oplossen

Het crisiscommunicatieteam moet zo snel mogelijk vaststellen welke communicatiestappen er genomen moeten worden om het probleem op te lossen en weegt daarbij de mogelijke alternatieven af. Vervolgens worden deze stappen direct uitgevoerd door het team zelf of de daarvoor aangewezen functionarissen. Indien er toestemming van het bestuur of andere goedkeuring nodig is dan wordt daaraan om versnelde besluitvorming gevraagd.

---

<sup>3</sup> Dat kan zijn de accountmanager vermogensbeheer of de accountmanager pensioenbeheer afhankelijk van de aard van de crisis.

#### *4.5 Snel communiceren*

##### *Doelgroepen extern:*

- de gepensioneerden;
- de werkgevers;
- de gewezen deelnemers;
- cao-partijen;
- de wettelijke toezichthouders (AFM/DNB);
- de media.

##### *Doelgroepen intern:*

- het bestuur van PPF APG;
- de Visitatiecommissie van PPF APG;
- de externe adviseur vermogensbeheer van PPF APG;
- het Verantwoordingsorgaan van PPF APG;
- de communicatieadviseur;
- de directie van de pensioenbeheerder en de vermogensbeheerder;
- de medewerkers van de pensioenbeheerder en van de vermogensbeheerder.

Het is zaak om de crisis zo snel mogelijk onder controle te krijgen en de rust te bewaren. Daarbij is het van belang dat het crisiscommunicatieteam 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 crisiscommunicatieteam bepaalt welke communicatiemiddelen er intern en extern ingezet worden. De eindverantwoordelijkheid voor de goedkeuring van de inhoud wordt gedragen door de voorzitters van het bestuur.

##### *Externe communicatie:*

- 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;

- bijeenkomst voor belanghebbenden.

*Intern communicatie:*

- een interne e-mailing;
- een bericht op het intranet van de pensioenbeheerder of de vermogensbeheerder;
- een leaflet;
- een bijeenkomst voor medewerkers.

Afhankelijk van de omvang van de crisis maakt het crisiscommunicatieteam een keuze welke doelgroepen er geïnformeerd moeten worden.

#### *4.6 Afronding*

Zolang de crisissituatie niet voorbij is blijft het crisiscommunicatieteam in tact. Het team blijft actie ondernemen om het probleem op te lossen en de doelgroepen juist te informeren zoals geformuleerd is in 4.4 en 4.5. Pas als het crisiscommunicatieteam vaststelt dat de situatie volledig onder controle is, zal de afronding plaatsvinden. Alle betrokkenen worden geïnformeerd over de genomen maatregelen en bedankt voor hun bijdrage.

#### *4.7 Evaluatie*

Het crisiscommunicatieteam evalueert pas als het team heeft vastgesteld dat de situatie volledig onder controle is. In deze evaluatie wordt gekeken naar:

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

Na afronding van de evaluatie wordt aan het bestuur gerapporteerd en wordt het crisiscommunicatieteam opgeheven.