



Continuïteits- en financieel crisisplan

Vastgesteld: 19 juni 2026 [Vastgesteld in algemeen bestuur]

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Totstandkoming crisisplan	3
1.3	Definities	3
1.4	Crisissituaties.....	3
1.5	Doel & reikwijdte	4
1.6	Samenhang met andere procedures en regelingen	4
1.7	Vaststelling, beheer en onderhoud	4
2.	Crisisorganisatie.....	6
2.1	Het crisisteam	6
2.2	Taken, verantwoordelijkheden en mandaat	6
2.3	Locatie bijeenkomsten crisisteam	9
2.4	Communicatiemiddelen	9
2.5	Benodigde informatie voor het crisisteam	9
3.	Crisisprocedure	11
3.1	Signalering.....	11
3.2	Besluitvorming en werkwijze in geval van urgente (crisis)situatie	11
3.3	In kaart brengen (crisis)situatie.....	12
3.4	Oplossingen, beheersmaatregelen en plan van aanpak (crisis)situatie	14
3.5	Communicatie in geval van een crisis	14
4.	Afronding	17
5.	Evaluatie.....	18
6.	Bijlagen.....	19
	Bijlage 1 Samenstelling Crisisteam	20
	Bijlage 2 Lijst overige contactpersonen	20
	Bijlage 3 Standaardagenda vergadering crisisteam.....	21
	Bijlage 4 Notulen (template)	22
	Bijlage 5 Functies en competenties.....	23
	Bijlage 6 Checklist communicatie	24
	Bijlage 7 Draaiboek cybercalamiteit	25
	Bijlage 8 Financiële crisissituaties.....	28

1. Inleiding

Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (hierna: 'StiPP' of 'het fonds') is blootgesteld aan interne en externe invloeden die een (acute) bedreiging kunnen vormen voor de realisatie van de (financiële) doelstellingen van het fonds en hiermee ook voor de continuïteit en/of reputatie van het fonds. De doelstellingen van StiPP gaan over de effectieve en efficiënte uitvoering van de pensioenregeling van de uitzendbranche en over de bescherming van deelnemers tegen de geldelijke gevolgen van ouderdom en overlijden. Wanneer StiPP door een acute dreiging het risico loopt om niet meer volledig aan deze doelstellingen te kunnen voldoen, bevindt het fonds zich in een crisissituatie. Snel kunnen handelen is in dat geval een vereiste.

Om adequaat te kunnen reageren op crisissituaties, al dan niet financieel van aard, heeft het fonds dit crisisplan vastgesteld. Dit crisisplan is een leidraad. In het geval van een crisis zal het crisisteam van het fonds een afweging maken over het treffen van de benodigde maatregelen. Het is immers vooraf onmogelijk om alle facetten van een continuïteits- en/of financiële crisissituatie volledig in te schatten.

In dit crisisplan zijn tevens de maatregelen opgenomen die het bestuur kan treffen in het geval van financiële situaties waarin het fonds niet voldoet aan wettelijke vereisten conform artikelen 132 en/of 140 van de Pensioenwet (bijlage 8).

1.1 Totstandkoming crisisplan

StiPP heeft een financieel crisisplan opgesteld conform het bepaalde in artikel 145 PW en artikel 29b Besluit FTK. Dit crisisplan is in uitgebreid tot een continuïteits- en financieel crisisplan en vormt een bijlage bij de Abtn van het fonds.

1.2 Definities

Crisissituatie: Een acute abnormale, en/of instabiele, complexe situatie die een bedreiging vormt voor de strategische doelen, reputatie of voortbestaan van het fonds, waarbij onmiddellijk handelen door het fonds noodzakelijk kan zijn en waarop de reguliere besluitvormingsprocessen en overlegstructuren niet zijn ingericht.

Crisisplan: De procedure die in werking treedt bij acute crisissituaties.

Crisisteam: Het team bestaande uit de uitvoerend bestuursleden, de voorzitter van het algemeen bestuur en een afvaardiging vanuit bestuurssecretariaat, al dan niet aangevuld met functionarissen van (kern)uitbestedingspartners en/of externe deskundigen.

Strategische uitbestedingspartners: Partijen waar het fonds op basis van (uitbestedings-)overeenkomsten (kern)werkzaamheden aan uitbesteedt.

1.3 Crisissituaties

Voorbeelden van crisissituaties waarvoor het crisisplan in werking gesteld kan worden zijn:

- IT-belemmeringen (cyberattack, storing)
- Grote onrust op financiële markten
- Een grote internationale, financiële instelling dreigt failliet te gaan of is failliet
- Een snelle neerwaartse beweging van financiële markten
- Terroristische aanslag
- Politieke conflicten
- Geopolitieke dreigingen
- Pandemie
- Natuurgeweld
- Ernstige gebeurtenis binnen het bestuur van het fonds
- Ernstige gebeurtenis bij (kern)uitbestedingspartijen

1.4 Doel & reikwijdte

Het doel van dit crisisplan is tweeledig:

- Het op een adequate en transparante wijze reageren op acute crisissituaties om de continuïteit, missie en/of reputatie van het fonds zo goed mogelijk te beschermen.
- Het inzicht verschaffen in de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen en gremia van het fonds, adviseurs en uitbestedingspartijen.

Het crisisplan is van toepassing op acute crisissituaties bij en in de directe omgeving van het fonds, en op acute crisissituaties bij en in de directe omgeving van uitbestedingspartners.

1.5 Samenhang met andere procedures en regelingen

Het fonds kent verschillende andere regelingen en procedures voor het reageren op ongewenste en onbedoelde situaties, waaronder:

- het integriteitsbeleid;
- de gedragscode;
- de klokkenluidersregeling;
- de incidentenregeling;
- de procedure datalekken;
- het IT-beleid.

Bovenstaande procedures conflicteren niet met de in dit document beschreven crisisprocedure en blijven eveneens van toepassing.

1.6 Vaststelling, beheer en onderhoud

Dit continuïteits- en financieel crisisplan is laatstelijk gewijzigd op 18 april 2025 en vervangt eerdere versies van dit plan, waaronder die met de titel 'financieel crisisplan'. Het plan maakt onderdeel uit van de Abtn en wordt jaarlijks bij de update van de Abtn op actualiteit beoordeeld en indien nodig aangepast.

Het crisisplan wordt in hardcopy gedeeld met de leden van het crisisteam en hun vervangers (zie bijlage 1). Bij herziening ontvangen de leden van het crisisteam een hardcopy van de herziene versie.

Het algemeen bestuur van het fonds is verantwoordelijk voor de werking van het crisisplan. Tweemaal per jaar worden de contactgegevens van de functionarissen geactualiseerd (door bestuurssecretariaat) en éénmaal per drie jaar wordt de werking van het crisisplan getest door het fonds.

2. Crisisorganisatie

Om acuut te kunnen reageren op crisissituaties is een vooraf afgestemde crisisorganisatie gewenst. Deze crisisorganisatie voldoet minimaal aan de volgende eisen:

- Passende afvaardiging van bestuursleden.
- Beslissingsbevoegdheden voor het crisisteam, voor zover passend binnen de statuten.
- Duidelijke rolverdeling tussen alle leden van het crisisteam en tussen het crisisteam, het bestuur en de (kern)uitbestedingspartners.

Dit hoofdstuk beschrijft de samenstelling van het crisisteam en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het crisisteam en de overige betrokken functionarissen en gremia van het fonds.

2.1 Het crisisteam

Het crisisteam van het fonds bestaat standaard uit:

- De voorzitter van het algemeen bestuur;
- De leden van het uitvoerend bestuur;
- Een afgevaardigde van bestuurssecretariaat;

Bij afwezigheid van één van de drie uitvoerend bestuursleden, worden zijn/haar taken overgenomen door de andere twee uitvoerende bestuursleden. Afhankelijk van de crisissituatie is het crisisteam bevoegd functionarissen van (kern)uitbestedingspartners, sleutelfunctiehouders en/of externe deskundigen aan te wijzen als leden van het crisisteam.

Indien het een bestuurlijke crisissituatie betreft, wordt de sleutelfunctiehouder Risicobeheer van het fonds aangesloten.

In bijlage 1 zijn de contactgegevens van de leden van het crisisteam en hun eventuele vervangers opgenomen. In bijlage 2 is de lijst met overige contactpersonen opgenomen.

In bijlage 5 zijn de benodigde competenties voor de leden van het crisisteam beschreven.

Het Bestuurssecretariaat van het fonds ondersteunt het crisisteam.

2.2 Taken, verantwoordelijkheden en mandaat

Wanneer er sprake is van een (potentiële) crisis, wordt het standaard crisisteam direct bijeengeroepen om over de situatie te overleggen. Dit gebeurt aan de hand van de Crisisdiagnose ABCD zoals opgenomen in paragraaf 3.3.

Mandaat

Het crisisteam heeft een algemeen mandaat om tijdens een crisis alle nodige beslissingen te nemen. Het crisisteam is niet verplicht om voor zijn beslissingen vooraf toestemming te krijgen van het algemeen bestuur¹. Indien sprake is van een langdurige crisis (> 3 weken), dan wordt het mandaat door het algemeen bestuur geëvalueerd en indien nodig aangepast. Het is dan ook mogelijk dat de

¹ Conform artikel 13 van het bestuursreglement en bijlage I taken en bevoegdheden

crisis op een projectmatige manier wordt afgehandeld. De voorzitter draagt er zorg voor dat hier (indien nodig) een extra bestuursvergadering voor uitgeschreven wordt.

Het algemeen bestuur heeft de mogelijkheid om, afhankelijk van het type, de aard, omvang en duur van de crisis, een concreet schriftelijk mandaat te geven aan het crisisteam als het 'algemene' mandaat niet toereikend is of als het niet duidelijk is of een bepaald te nemen besluit onder het mandaat van het crisisteam valt.

Voor vergaderingen en besluiten van het algemeen bestuur zijn artikelen 9 en 10 van de statuten van het fonds van toepassing. In de statuten is onder meer, naast bepalingen omtrent het vereiste quorum, opgenomen dat een bijeenroeping voor de vergaderingen van het bestuur, behoudens in spoedeisende gevallen, zulks ter beoordeling van de onafhankelijk voorzitter, schriftelijk met een termijn van tenminste veertien dagen moet geschieden. Indien de voorzitter besluit dat vanwege het spoedeisende karakter van de situatie een kortere bijeenroepingstermijn gerechtvaardigd is, zal zij op de eerstvolgende op reguliere wijze bijeengeroepen vergadering hierover verantwoording afleggen aan het algemeen bestuur. Deze vergadering vindt plaats binnen één maand.

Daarnaast kan een besluit van het algemeen bestuur ook worden genomen door ondertekening van een desbetreffend besluit door alle leden van het algemeen bestuur. Dit betekent dat aan de hand van voorlegging schriftelijk (per e-mail) besluiten kunnen worden genomen, mits alle leden van het algemeen bestuur met een akkoord reageren. Formele ondertekening door de onafhankelijk voorzitter en een uitvoerend bestuurslid kan in een eerstvolgende (fysieke) bijeenkomst plaatsvinden.

Taken en verantwoordelijkheden

De belangrijkste taken van het crisisteam zijn:

- Het crisisteam stelt zich op de hoogte van aard en oorzaak van de calamiteit en laat zich daarbij informeren en adviseren door de strategische uitbestedingspartijen, t.w. de pensioenuitvoeringsorganisatie, de custodian en de fiduciaire vermogensbeheerder. Ook de vaste adviseurs, w.o. de adviserend actuaris, kunnen informatie en advies aan het crisisteam verstrekken.
- Het crisisteam maakt een inschatting van de impact van de calamiteit op de bij het fonds geïdentificeerde risico's, zoals vastgesteld in het risicoraamwerk van het Beleid Integraal Risicomanagement. Daarbij zal met name aandacht zijn voor het governance- en compliancerisico en het uitvoeringsrisico.
- Het crisisteam coördineert de respons van het fonds op de crisissituatie en besluit indien nodig tot het treffen van bijzondere maatregelen in aanvulling op de procedures die in geval van calamiteiten in werking treden bij de strategische uitbestedingspartijen. Daarvoor wordt nauw overleg gepleegd met deze uitbestedingspartijen, onder meer aan de hand van de scope van de business continuity plans ('contingency plans'), uitwijkprocedures, noodplannen e.d.
- Het crisisteam draagt waar nodig zorg voor in- en externe communicatie over de crisissituatie en de status.
- Voor de dagelijkse bestuurlijke werkzaamheden zijn in elk geval online thuiswerken en digitaal vergaderen uitstekende en praktisch toepasbare uitwijkmogelijkheden, voor zover deze al niet

worden toegepast. Deze mogelijkheden gelden ook voor andere fondsorganen, zoals het algemeen bestuur en het verantwoordingsorgaan.

In geval dat (al dan niet in de crisissituatie) sprake is van belet of ontstentenis bij het uitvoerend bestuur, zijn (vanzelfsprekend) de bepalingen van toepassing, zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement van het fonds.

Taken leden crisisteam

De voorzitter van het algemeen bestuur

De voorzitter is verantwoordelijk voor het samenstellen van het crisisteam, inclusief de afweging om externe specialisten of functionarissen van uitbestedingspartners aan te stellen.

De voorzitter stuurt bestuurssecretariaat aan bij het organiseren van vergaderingen en verslaglegging.

Bestuurssecretariaat

Bestuurssecretariaat verzorgt het oproepen van het crisisteam wanneer de voorzitter dit heeft verzocht, het contact opnemen met de locatie voor de bijeenkomsten van het crisisteam, indien nodig (zie hoofdstuk 2.3), en het verzamelen van de benodigde informatie.

Bij iedere bijeenkomst van het crisisteam is een lid van Bestuurssecretariaat aanwezig.

Bestuurssecretariaat is verantwoordelijk voor de verslaglegging van de bijeenkomst, het vastleggen van de genomen besluiten en uit te voeren acties zoals uitgevaardigd door het crisisteam. Tevens zorgt de afgevaardigde vanuit het Bestuurssecretariaat voor het opstellen/bijhouden van het logboek.

Uitvoerend bestuurder met als aandachtsgebied communicatie

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 crisisteam zo snel mogelijk proactief communiceert over het probleem, de maatregelen die het fonds gaat nemen om dit op te lossen en de gevolgen voor de interne/ directe belanghebbenden. De communicatie is verder uitgewerkt in paragraaf 3.5.

Het bestuurslid dat als aandachtsgebied communicatie heeft, is verantwoordelijk voor de communicatie met de overige bestuurders over de stand van zaken vanuit het crisisteam.

Daarnaast is het bestuurslid verantwoordelijk voor de communicatie tussen het crisisteam en de (kern)uitbestedingspartners.

Alle leden van het crisisteam

Leden van het crisisteam leveren vanuit hun specifieke expertise input om de crisissituatie te beheersen en/of te herstellen. Indien nodig dragen leden van het crisisteam zorg voor dedicated resources binnen (kern)uitbestedingspartners om het crisisteam te ondersteunen in het beheersen en/of herstellen van de crisissituatie. Aan het team toegevoegde specialisten zijn verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan het crisisteam op de verschillende deelgebieden (vermogensbeheer, pensioenbeheer, communicatie).

2.3 Locatie bijeenkomsten crisisteam

Indien mogelijk, wordt online vergaderd via Microsoft Teams. Indien dit niet mogelijk is, is het externe meeting-point:

NH Hotel Jan Tabak
Amersfoortsestraatweg 207
1401 CV BUSSUM
Telefoon: 020 70 18 042 of 035 69 59 911
E-mail: nhjantabak@nh-hotels.com

2.4 Communicatiemiddelen

Voor het oproepen van de crisisteams wordt Signal (chat- en belapp) gebruikt. Via Signal mag alleen procesinformatie worden gedeeld en geen details over de situatie en/of persoonsgegevens. Als Signal niet beschikbaar is, dan kan worden gekozen voor een telefonische oproep of een e-mail.

Voor digitale vergaderingen wordt in principe gebruik gemaakt van Microsoft Teams.

Om te zorgen dat er tijdens de crisis snel en adequaat gehandeld kan worden wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van Signal. Bij een crisis kan een groep worden aangemaakt met crisisteamleden. Hierdoor kan iedereen tegelijkertijd geïnformeerd worden en reageren op een voorstel.

2.5 Benodigde informatie voor het crisisteam

Het crisisteam krijgt waar nodig de beschikking over alle gewenste informatie vanuit PGGM (de pensioenuitvoeringsorganisatie), Van Lanschot Kempen Investment Management (de fiduciaire vermogensbeheerder), CACEIS (de custodian) en de adviserend actuaris AethiQs.

Hoewel voor iedere crisis potentieel andere informatie benodigd is om de crisis af te handelen, heeft het fonds een lijst van gegevens die standaardinput is voor het crisisteam. In de tabel hieronder is opgenomen welke gegevens dit zijn en wie er verantwoordelijk is voor de aanlevering van deze informatie. Of de deze gegevens relevant zijn voor de acute crisissituatie wordt beoordeeld door het crisisteam.

<i>Onderwerp</i>	<i>Verantwoordelijke(n)</i>
Algemene informatie	
Meest recente lijst met contactpersonen PUO van de pensioenapplicaties en uitbestedingspartijen	Bestuurssecretariaat
Meest recente lijst met contactpersonen bij custodian en fiduciaire vermogensbeheerder	Bestuurssecretariaat
Meest recente lijst met contactpersonen verbonden personen	Bestuurssecretariaat
Meest recente polis van de cyberverzekering	Bestuurssecretariaat
Algemene informatie t.a.v. vermogensbeheer	
Meest recente overzicht van alle custodyposities van het fonds.	Custodian

Meest recente overzicht van tegenpartijen (indien van toepassing), inclusief de exposures. Tegenpartijen voor: • Derivatenposities • Securities lending • Deposito's, cash en geldmarktfondsen	Fiduciaire vermogensbeheerder
Meest recente lijst met contactpersonen fiduciair bij: • Custodian(s) • Tegenpartijen • Externe managers • Toezichthouders (AFM, DNB) • Vermogensbeheerapplicaties en uitbestedingspartijen	Fiduciaire vermogensbeheerder
Meest recente rapportages: • Beleggingsrapportage • Risicodashboard (uit managementrapportage)	Fiduciaire vermogensbeheerder
Recent balansoverzicht	Adviserend actuaris
Recent ALM-dashboard	ALM-adviseur

3. Crisisprocedure

Voor de meeste (afwijkende) omstandigheden en invloeden waaraan het fonds en strategische uitbestedingspartners blootstaan, volstaan de reguliere besluitvormingsprocessen van het fonds en die van strategische uitbestedingspartners. Voor een crisissituatie zijn deze reguliere processen vaak niet toereikend. Het is van belang om tijdig vast te stellen of de betreffende situatie volgens de reguliere besluitvormingsprocessen kan verlopen of dat acuut handelen is vereist vanwege ernstige dreiging voor de continuïteit en/of reputatie van het fonds.

3.1 Signalering

Iedere functionaris binnen het fonds en bij strategische uitbestedingspartners dient hiervan melding te doen indien het vermoeden van een crisissituatie bestaat. Binnen het fonds wordt het (vermoeden van) een crisissituatie kenbaar gemaakt bij de voorzitter of haar vervanger (het langstzittende lid van het niet-uitvoerend bestuur). Indien een strategische uitbestedingspartner een (vermoedelijke) crisissituatie constateert, wordt het uitvoerend bestuur van het fonds hiervan op de hoogte gesteld door de contactpersoon van de betreffende uitbestedingspartij.

Het uitvoerend bestuur informeert de voorzitter of haar vervanger.

Wanneer de situatie, naar mening van de voorzitter om (urgente) aandacht vraagt of als deze als crisissituatie zou kunnen worden bestempeld, is de voorzitter verantwoordelijk voor het direct bijeenroepen van het crisisteam. De samenstelling van het crisisteam en de taken en verantwoordelijkheden e.d. staan beschreven in hoofdstuk 2 (Crisisorganisatie).

Crisissituatie

Een acute abnormale, en/of instabiele, complexe situatie die een bedreiging vormt voor de strategische doelen, reputatie of voortbestaan van het fonds, waarbij onmiddellijk handelen door het fonds noodzakelijk kan zijn en waarop de reguliere besluitvormingsprocessen en overlegstructuren niet zijn ingericht.

3.2. Besluitvorming en werkwijze in geval van urgente (crisis)situatie

Het crisisteam beoordeelt de ernst van de situatie en stelt vast of er al dan niet sprake is van een crisissituatie.

Een besluit tot vaststelling van een crisis gebeurt door minimaal drie bestuursleden. Met dit besluit wordt eveneens bepaald of het crisisplan in werking treedt en vervolgens ook in welke mate het crisisteam een mandaat heeft inzake besluitvorming.

Het bestuur waakt voor een situatie met aanhoudende negatieve berichtgeving over het fonds. Ook in een dergelijke situatie kan de voorzitter ervoor kiezen om het crisisteam bijeen te roepen.

Het crisisteam zorgt dat het voltallige algemeen bestuur en de sleutelfunctiehouders op de hoogte blijft van het verloop van de crisis en de door het crisisteam (eventueel gemandateerde) gekozen aanpak.

Het crisisteam zal zoveel als nodig overleg voeren, maar ten minste wekelijks. Het crisisteam zal wekelijks rapporteren aan het niet-uitvoerend bestuur. Om de bijeenkomsten van het crisisteam zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, beschikt het fonds over een standaard vergaderagenda. Deze agenda wordt gebruikt als leidraad voor het opstellen van de vergaderagenda tijdens overleggen van het crisisteam. De crisisagenda is opgenomen in bijlage 3. In bijlage 4 is het template voor de notulen van crisisteamvergaderingen opgenomen.

De taken van het crisisteam worden uitgevoerd aan de hand van de volgende drie processtappen:

1. Analyseren van informatie (m.b.v. de verkorte BOB-methode)
2. Afstemmen met de omgeving (o.a. tijdens een schorsing van een vergadering);
3. Overdragen van verantwoordelijkheden (o.a. tijdens overdracht en aflossing van teams of individuen).

Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming (BOB-)structuur

Het doel van de BOB-structuur is overzicht creëren in de beschikbare informatie, om daarna informatie te ordenen en te beoordelen en daarmee tot een gedegen besluit te komen.

Onder 'beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming' worden alle werkzaamheden verstaan die bijdragen tot het verkrijgen van een eenduidig beeld van de situatie en het nemen van maatregelen door middel van het uitwisselen van informatie ten aanzien van onder andere de verdeling/inzet van mensen middelen en diensten op basis van de onderlinge taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

3.3. In kaart brengen (crisis)situatie

De oorzaak en de omvang (ernst, groei) van de situatie en de urgentie van een eventuele oplossing of beheersmaatregel(en) moeten zo snel mogelijk in kaart gebracht worden door het crisisteam. Het crisisteam kan daarbij hulp inschakelen van alle mogelijke functionarissen.

De analyse is er hoofdzakelijk op gericht om schade (financieel, reputatie, beschikbaarheid) te beperken en is gericht op zodanig herstel van de situatie dat de reguliere besluitvormingsprocessen toereikend zijn in plaats van de crisisprocedure.

Indien het crisisteam op welke moment dan ook over gegevens wenst te beschikken zullen PGGM (de pensioenuitvoeringsorganisatie), Van Lanschot Kempen Investment Management (de fiduciaire vermogensbeheerder) en/of CACEIS (Custodian) alle daarvoor benodigde gegevens moeten aanleveren.

De bepaling van de ernst van de crisis wordt door het crisisteam gedaan aan de hand van de onderstaande methodiek, genaamd de Crisisdiagnose ABCD, door het crisisteam, eventueel ondersteund door experts.

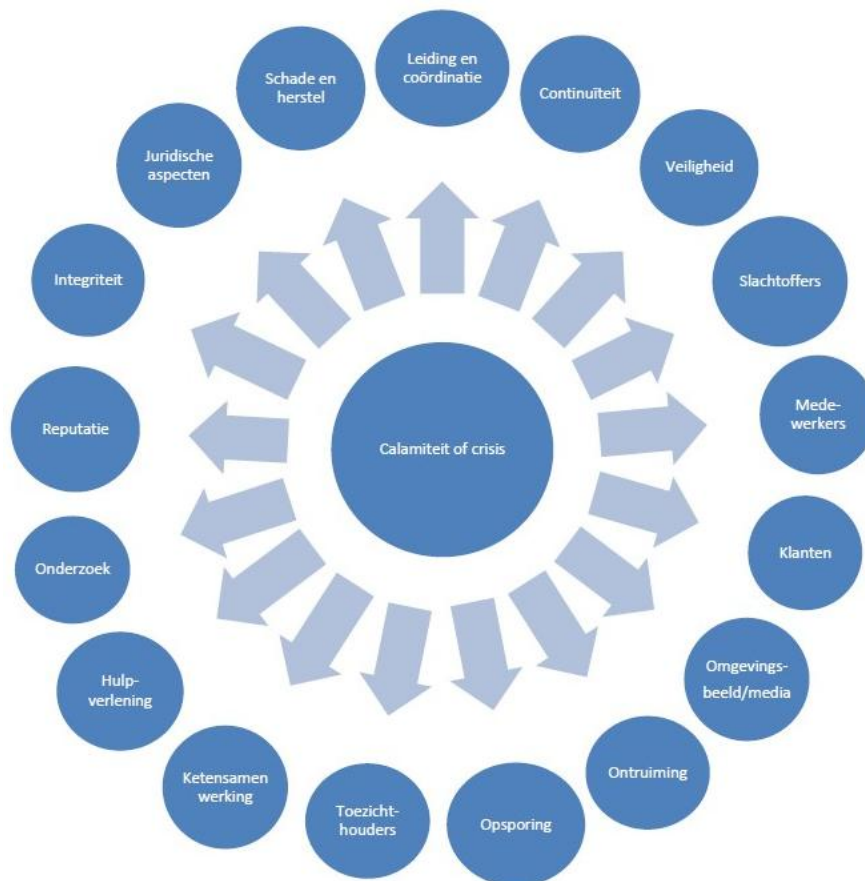
Het crisisteam maakt een inschatting van de impact van de calamiteit op de bij het fonds geïdentificeerde risico's, zoals vastgesteld in het risicoraamwerk van het Beleid Integraal Risicomanagement. Daarbij zal met name aandacht zijn voor het governance- en compliancerisico en het uitvoeringsrisico.

Crisisdiagnose ABCD

Aard

- Wat is er aan de hand?
- Welke problemen spelen er nu en straks?
- Waar is de impact of gaat die er komen?

Om de impact te bepalen kunnen de volgende impactbollen worden gebruikt:



Figuur 1 – Crisisdiagnose, Impactroos voor bepalen aard van de crisis

Betrokkenen

Stel vast wie de betrokkenen zijn met behulp van de volgende vragen:

- Wie zijn getroffen?
- Wie hebben specifieke belangen?
- Bij wie of waar speelt dit?
- Wie heeft hier aandacht voor?
- Met wie los je de crisis op?
- Wie heeft specifieke bevoegdheden?
- Met wie wil je samenwerken?

Context

- Spelen er nog andere zaken?
- Welke bijzonderheden spelen er bij de locatie, betrokkenen, toedracht van het incident?

- Was er al een voorgeschiedenis, een relevant dossier over de getroffen(en), de wijk, de locatie, het bedrijf?
- Is dit de eerste keer of valt dit binnen een reeks of breder dossier?

Doelen en uitgangspunten

- Wat willen we bereiken?
- Hoe willen we dat bereiken? Wat zijn daarbij uitgangspunten?

3.4. Oplossingen, beheersmaatregelen en plan van aanpak (crisis)situatie

Het crisisteam heeft het mandaat om tijdens een crisis alle nodige beslissingen te nemen. Het crisisteam is niet verplicht om voor haar beslissingen toestemming te krijgen van het bestuur. Het mandaat van het crisisteam is beschreven in paragraaf 2.2.

De genomen besluiten over de schadebeperkende en herstelmaatregelen worden onverwijld kenbaar gemaakt aan het voltallige bestuur van het fonds.

Financiële crisis

In het geval van een financiële crisis kunnen de maatregelen zoals beschreven in bijlage 8 worden getroffen.

Andere crisissituaties

Naast een financiële crisis kan ook worden gedacht aan een crisissituatie die de bestuurlijke regie en besluitvorming of de operationele uitvoering van het fonds bedreigen.

Zo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan:

- IT-belemmeringen (cyberattack, storing)
- Grote onrust op financiële markten
- Een grote internationale financiële instelling dreigt failliet te gaan of is failliet
- Een snelle neerwaartse beweging van financiële markten
- Terroristische aanslag
- Politieke conflicten
- Geopolitieke dreigingen
- Pandemie
- Natuurgeweld
- Ernstige gebeurtenis binnen het bestuur van het fonds
- Ernstige gebeurtenis bij (kern)uitbestedingspartijen

Omdat iedere crisis anders is en het lastig is om vooraf te bepalen welke oplossingen, beheersmaatregelen en aanpak passend zijn, worden deze door het crisisteam tijdens de analyse van de crisis bepaald. Specifiek voor een cybercalamiteit is een draaiboek opgesteld. Dit draaiboek is toegevoegd aan dit crisisplan als bijlage 7.

3.5. Communicatie in geval van een crisis

Het is zaak om een crisis zo snel mogelijk onder controle te krijgen en de rust te bewaren. Het bestuur van het fonds vindt het van groot belang dat de belanghebbenden

(deelnemers, aangesloten werkgevers, fondsgremia, externe betrokkenen) in geval van een crisis tijdig op de hoogte worden gesteld. Een steekhoudend verhaal voor de buitenwacht is essentieel om vertrouwen van stakeholders te houden tijdens een crisis. Het is van belang een gezaghebbende verklaring aan belanghebbenden te verstrekken van wat er aan de hand is, waarom dat zo is en wat daaraan gedaan moet worden. Tijdens een zich ontvouwende crisis moet het crisisteam al betekenis geven aan de gebeurtenissen, op een zodanige manier dat het de beheersing van de crisis steunt. Als dit niet gebeurt, dan ontstaat het risico dat beslissingen en acties niet begrepen en gesteund worden door stakeholders. Bovendien biedt het ontbreken van een eigen verhaal ruimte voor andere partijen om 'hun stempel op de crisis te drukken'.

Een ander aspect is het tegengaan van onjuiste beeldvorming. In geval van een financiële crisissituatie, waarbij sprake is van het korten van pensioenen, zullen de pensioengerechtigden en alle worden geïnformeerd.

Communicatieplan

Vanuit het crisisteam heeft degene met communicatie in zijn/haar portefeuille de eerste verantwoordelijkheid voor de communicatie. Samen met het Bestuurssecretariaat maakt hij/zij een voorstel voor wat er en op welke manier gecommuniceerd wordt met deelnemers, aangesloten werkgevers, overige organen, betrokkenen en/of uitbestedingspartijen. Dit wordt vastgelegd in een plan van aanpak voor de communicatie tijdens de crisis. Daarbij wordt ook een afvaardiging van het crisisteam voorgesteld met daarin communicatiedeskundigen en indien nodig crisisexperts. In het plan van aanpak wordt rekening gehouden met de gebruikelijke communicatiestrategie die is vastgelegd in het strategisch communicatiekader van het fonds.

De eindverantwoordelijkheid voor de goedkeuring van de inhoud van de communicatie wordt gedragen door het crisisteam, waarbij de communicatie richting deelnemers en aangesloten werkgevers van het fonds verzorgd wordt onder verantwoordelijkheid van het uitvoerend bestuur en de communicatie met overige externe partijen door de voorzitter.

In bijlage 6 is een checklist opgenomen met communicatie-afwegingen voor de uit te voeren communicatiestrategie en het op te stellen communicatieplan.

Communicatiekanalen

Het crisisteam bepaalt welke communicatiemiddelen er intern en extern ingezet worden. Het is aan het crisisteam hier een gedegen keuze in te maken. Het crisisteam zal in de eerstvolgende bestuursvergadering zijn keuzes beargumenteren.

Mogelijk in te zetten communicatiemiddelen:

- Mailing aan deelnemers en aangesloten werkgevers (e-mail of papier)
- Website (deelnemers, aangesloten werkgevers, Cao-partijen, overige stakeholders)
- Deelnemersnieuwsbrief
- Werkgeversnieuwsbrief
- E-nieuwsbrieven (deelnemers, Cao-partijen, overige stakeholders)
- Brief uitkeringsgerechtigden en actieve en gewezen deelnemers

- Brief werkgevers
- Brief/overleg Cao-partijen
- Speciaal telefoonnummer
- Bijeenkomst voor pensioengerechtigden
- Persconferentie/ persbericht

In de communicatie naar de externe belanghebbenden wordt gewezen op de mogelijkheid contact op te nemen met het Klant Contact Centrum (KCC) van StiPP. Het KCC wordt door het crisisteam voorzien van informatie om eventuele vragen adequaat en in één keer te beantwoorden.

Informeren van betrokkenen

Bij voorkeur worden in geval van crisis eerst de fondsorganen van het fonds geïnformeerd (bestuur, VO en SFH). Daarna worden afhankelijk van de aard van de crisis de deelnemers, pensioengerechtigden en aangesloten werkgevers geïnformeerd. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de website, de e-mailadressen en de postadressen.

Mediabeleid

Het fonds beschikt over een mediabeleid, dit blijft in principe van kracht tijdens een crisis. Wanneer dit niet mogelijk is, bepaalt de voorzitter wie de pers te woord staat.

Het Bestuurssecretariaat houdt berichten op sociale media in de gaten en informeert het voor communicatie verantwoordelijke bestuurslid hierover om te bekijken hoe vervolgens gehandeld moet worden.

Wanneer de crisis is ontstaan door een incident bij een uitbestedingspartij, wordt vooraf met deze partij afgestemd welke informatie hierover kan worden gedeeld.

Betrokkenen

Als directe en interne belanghebbenden worden beschouwd:

- Algemeen Bestuur
- Verantwoordingsorgaan
- Actieve en gewezen deelnemers
- Pensioengerechtigden
- Aangesloten werkgevers

Als externe belanghebbenden worden beschouwd:

- Cao-partijen
- Toezichthouders
- Media (op afstand)

4. Afronding

Zolang de crisissituatie niet voorbij is, blijft het crisisteam intact. Het team blijft actie ondernemen om het probleem op te lossen en/of de negatieve gevolgen ervan onder controle te krijgen en de doelgroepen te informeren zoals geformuleerd in het voorafgaande punt. Pas als het algemeen bestuur op advies van het crisisteam vaststelt dat de situatie voldoende onder controle is en eventueel verder in de lijn van de uitvoeringsorganisatie of via het uitvoerend bestuur afgehandeld kan worden, vindt de afronding plaats. Alle betrokkenen worden geïnformeerd over de getroffen maatregelen en de voorgenomen evaluatie.

5. Evaluatie

Indien sprake is van een langdurige crisis (> 3 weken), dan wordt het mandaat door het algemeen bestuur geëvalueerd en indien nodig aangepast. Het is dan ook mogelijk dat de crisis op een projectmatige manier wordt afgehandeld.

Het crisisteam 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
- verbeteringen in het crisisplan.

Het crisisteam evalueert in twee fases:

- Fase 1:
Direct na afloop van de crisis: De evaluatie vindt plaats door middel van een open dialoog met de leden van het crisisteam en het volledige niet-uitvoerend bestuur², waarbij de punten die wel en niet goed zijn gegaan nadrukkelijk worden benoemd en worden opgenomen in een vastlegging van de evaluatie ter verbetering. Van deze bespreking wordt een verslag gemaakt.
- Fase 2:
Ruim een maand na afloop van de crisis: *bijstellen van het crisisplan*. Naar aanleiding van 1) de evaluatie meteen na afloop van de crisis en 2) de analyse van het logboek.

Indien uit de evaluatie punten naar voren komen die aanleiding geven tot verbetering in de organisatie, dan worden deze vastgelegd in concrete acties met een deadline en verantwoordelijke voor de implementatie.

Na afronding van de evaluaties wordt aan het bestuur gerapporteerd en wordt het crisisteam opgeheven.

² Het niet-uitvoerend bestuur kan beoordelen of het crisisteam heeft gehandeld naar de vooraf vastgestelde draaiboeken en processen.

6. Bijlagen

Bijlage 1 Samenstelling crisisteam

Bijlage 2 Lijst overige contactpersonen

Bijlage 3 Standaardagenda vergaderingen

Bijlage 4 Notulen (template)

Bijlage 5 Functies en competenties

Bijlage 6 Checklist communicatie

Bijlage 7 Draaiboek cybercalamiteit

Bijlage 8 Financiële crisissituaties

Bijlage 1 Samenstelling Crisisteam

Bijlage 2 Lijst overige contactpersonen

Bijlage 3 Standaardagenda vergadering crisisteam

Startacties (1e vergadering):

Welke rollen hebben we nodig aan tafel?

Missen we mensen?

Doorgeven aan NUB/ VO dat team operationeel is

Vergadercyclus instellen – hoe vaak en wanneer vergaderen we? (min. 1x per week)

1. Opening
Werkafspraken
Toelichting op werkwijze komende vergadering (BOB)
2. Beeldvorming: Actuele situatie
Welke informatie hebben we
Inbrengen informatie uit uitgezette acties
3. Oordeelsvorming
Crisisdiagnose: aard, betrokkenen en context + doelen en uitgangspunten
4. Besluitvorming
Acties en besluiten
Afspraken maken uitzetten besluiten
5. Communicatie aan niet-uitvoerend bestuur (en bepalen via welk medium met het NUB wordt gecommuniceerd)
6. Tijd vaststellen volgende vergadering (wekelijks)
7. Controle, verspreiden notulen en actielijst

Bijlage 4 Notulen (template)

Het template van de notulen en de actielijst zijn beschikbaar via: [Templates CMT](#)



1 **Conceptnotulen of Notulen** van de vergadering van >> **het orgaan** << van
2 **Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten**, gehouden op >> **datum** << (via
3 **Microsoft Teams of locatie opnamen**)
4

<u>Aanwezig:</u>	
<u>Onafhankelijk voorzitter</u>	#
<u>Namens het Uitvoerend Bestuur (UB)</u>	#
<u>Namens het Niet-Uitvoerend Bestuur (NUB)</u>	#
<u>Namens het secretariaat (verslaglegging)</u>	#
<u>Afwezig met berichtgeving:</u>	#

- 5
6 **1. Opening**
7 #
8
9 **2. Actueel beeld van situatie (Wat is situatie op dit moment?)**
10 #
11
12 **3. Mediabeeld (inclusief reactie van onze stakeholders)**
13 #
14
15 **4. Onzekerheden/onzekerheden (Wat we weten niet, maar moeten we wel op korte termijn weten)**
16 #
17
18
19 **5. Crisis narrative**
20 #
21
22 **6. Sluiting**
23 #
24
25
26

Bijlage 5 Functies en competenties

Crisisteam (CT)			
Minimale vereiste competenties			
• Durf • Initiatief • Schakelvermogen • Stressbestendigheid	• Analytisch vermogen • Probleemanalyse • Besluitvaardigheid	• Taakgericht leiderschap • Plannen en organiseren • Voortgangsbewaking	• Communicatief sterk • Overwicht • Teamwork
Voorzitter CT			
<i>Taken, verantwoordelijkheden:</i> • Begeleidt discussie • Voert timemanagement • Managet op uitkomst • Bepaalt de overleg-denkstructuur • Vat samen en reflecteert		<i>Competenties:</i> • Evenwichtig • Leidend, managementvaardigheden • Analytisch ingesteld • Kunnen schakelen • Helicopterview	
Notulist CT			
<i>Taken, verantwoordelijkheden:</i> • Houdt een gedetailleerd logboek bij • Assisteert bij timemanagement • Assisteert bij het richting geven • Legt issues, besluiten en acties vast en houdt dit bij • Communiceert openstaande items • Bewaakt het proces		<i>Competenties:</i> • Nauwkeurig • Geduldig • Volgend • Snelle denker, • Behoudt overzicht • Gestructureerd • Georganiseerd	
Uitvoerend bestuurders			
<i>Taken, verantwoordelijkheden:</i> • Probleem vaststellen • Voorstellen oplossingsrichtingen • Omgaan met informatie, opnemen, verwerken, uitzetten • Samenwerken met externe partijen en het uitzetten van acties richting (strategische uitbestedingspartijen)		<i>Competenties:</i> • Analytisch • Teamplayer • Flexibel • Stabiel	

Bijlage 6 Checklist communicatie

De volgende checklist geeft een kader voor de uit te voeren communicatiestrategie en het op te stellen plan van aanpak:

- Wat is de context van de crisissituatie?
- Wie is hier (rechtstreeks) bij betrokken?
- Welke potentiële effecten/ schade kan deze crisissituatie hebben voor:
 - Actieve en gewezen deelnemers
 - Pensioengerechtigden
 - Aangesloten werkgevers
- Wat is de impact van deze situatie op de bedrijfscontinuïteit (onze dienstverlening) en op de reputatie van StiPP?
- Waar kunnen mogelijke oplossingen worden gezocht, wie is verantwoordelijk voor de oplossing en wanneer kan dit worden verwacht?
- Welke interne en externe doelgroepen moeten worden geïnformeerd?
- Welke boodschappen kunnen worden geformuleerd?
- Welke interne en externe communicatiemiddelen kunnen worden ingezet?
- Wanneer en hoe worden deze communicatiemiddelen ingezet?
- Wanneer en hoe wordt de situatie geëvalueerd en wordt de aanpak zo nodig aangepast?

Bijlage 7 Draaiboek cybercalamiteit

Inleiding

In het continuïteits- en financieel crisisplan heeft het algemeen bestuur (hierna: 'bestuur') StiPP vastgelegd hoe het bestuur handelt als het fonds in een crisissituatie terecht komt. Behalve door een financiële crisis, kan StiPP ook door andere acute voorvallen worden bedreigd die de continuïteit van het fonds in gevaar kunnen brengen. Eén van de door StiPP onderkende crisisscenario's die de bestuurlijke regie en besluitvorming of de operationele uitvoering van het fonds bedreigen, is een cybercalamiteit.

Gezien de omvang van het fonds en de gevoelige data waarover fondsen beschikken is de kans op een cyberaanval niet gering. De ontwikkelingen op het gebied van cybercrime gaan razendsnel en de kans dat het fonds en/ of de uitbestedingspartijen op dit gebied achterlopen op de ontwikkelingen qua bescherming van de data van het fonds is groot. Daarom vindt het bestuur het van belang om voor dit specifieke risico een aanvullend plan van aanpak naast het bestaande continuïteits- en financieel crisisplan klaar te hebben liggen als leidraad hoe te handelen bij een cybercalamiteit.

In het geval van een cybercalamiteit treedt het crisisteam in werking. Dit draaiboek is bedoeld de cybercrisis snel en efficiënt op te kunnen pakken, zonder tot in detail voor te schrijven welke handelingen verricht dienen te worden. Vanwege de onvoorspelbaarheid van een cybercalamiteit is het namelijk ondoenlijk vooraf nauwkeurig vast te stellen wat, door wie en op welk moment gedaan moet worden.

Dit draaiboek wordt jaarlijks (indien nodig en/of wenselijk) gelijktijdig met het continuïteits- en financieel crisisplan geactualiseerd.

In het continuïteits- en financieel crisisplan is beschreven op welke manier de crisisorganisatie wordt ingericht (hoofdstuk 2) en welke procedure wordt gevolgd (hoofdstuk 3).

Inschakelen experts

Specifiek voor potentiële communicatie met de aanvaller geldt dat het verstandig is om een specialist in te schakelen. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de lijst van goedgekeurde providers van AON. Fox-IT is een partner bij dit type crisis en kan deze rol vervullen.

Te informeren partijen

Bij een ransomware-incident met significante impact dienen vanuit wet- en regelgeving onderstaande derde partijen genotificeerd te worden:

- Financial Intelligence Unit (FIU)

Doel: Aanmelden ongebruikelijke transactie ten behoeve van ransomwarebetaling

Contact : <https://www.fiu-nederland.nl/>

- Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Doel: Melding incidenten conform het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen (BGfo), Wet op het financiële toezicht (Wft)

Contact : <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/misstanden-incidenten>

- De Nederlandsche Bank (DNB)

Doel: Melding incidenten conform artikel 3:17, Wet op het financiële toezicht (Wft).

Contact: accounttoezichthouder of mailen naar infobetaalinstelling@dnb.nl. Mocht een incident kwalificeren als major incident, dan melden via het digitaal loket toezicht.

- Autoriteit Persoonsgegevens (AP)

Doel: Melding incident conform de Meldplicht datalekken, Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Contact : <https://datalekken.autoriteitpersoonsgegevens.nl/>

- Politie – Team digitale expertise

Doel: Aangifte doen van afpersing door ransomware-actoren.

Contact : <https://www.nomoreransom.org/declarations/aangifte-doen-van-ransomwaredutch.htm>

Crisisdiagnose, beeldvorming en oordeelsvorming bij een ransomware-incident

Technische en scopegerelateerde vragen

- Hoe ver is de ransomware verspreid?
 - In welke systemen/data zit de ransomware?
 - Is het mogelijk deze systemen te isoleren/ af te koppelen, of in geval van virtuele systemen deze te ‘suspenden’?
 - En zo ja; is deze actie direct al uitgevoerd of moet dit per ommekeer alsnog als opdracht worden gegeven?
 - Wanneer was het zichtbaar dat er iets aan de hand was?
 - Welke maatregelen zijn er al genomen om verspreiding te voorkomen?
- Welk type ransomware is het?
 - Is op basis van publiek beschikbare informatie bekend hoe de groepering achter de ransomware omgaat met datadecryptie na betaling en potentieel datapublicatie?
 - Inschakelen beschikbare externe expertise voor deze informatie en afweging.
- Zijn er al mitigerende maatregelen geactiveerd?
- Zijn er back-ups of restores beschikbaar voor de getroffen systemen?
 - Zo ja, wat is het restorepoint? Is dit afdoende voor de continuïteit van vitale processen?
 - Zo nee, is deze data nog ergens anders in het bedrijf beschikbaar?
 - Is reconstructie van de versleutelde data door (handmatige) werkzaamheden mogelijk?
 - Wat is de verwachte doorlooptijd voor deze activiteit?
 - Wat zijn de (interne) kosten?
- Hoelang kan PGGM werkzaam blijven zonder de beschikbaarheid van de getroffen systemen of data?
 - Wat is de overeengekomen *time to recover*?

- Zijn er voor de getroffen systemen disaster recoveryplannen beschikbaar?
- Wat is de directe schade?
 - Is er data kwijt?
 - Zijn systemen onherstelbaar beschadigd?
- Wie kan kritische systemen uitschakelen indien nodig?
- Wie kan netwerkisolatie activeren?
- Zijn er al mitigerende maatregelen geactiveerd?

Impactvragen

- Wat is de mogelijke financiële en maatschappelijke impact van procesinterruptie?
 - Hoe verhoudt dit zich tot de gevraagde som van de ransomware?
- Betreft het merendeel van de getroffen systemen pensioenbeheer of vermogensbeheer?

Reputatie vragen

- Wat is de reputatieschade voor StiPP indien deze data wordt gelekt?
 - Waar raakt het StiPP?
- Wat is de reputatieschade voor StiPP indien bekend is dat we in zijn algemeenheid zijn geraakt door ransomware?
- Is de situatie reeds publiek bekend?
- Welke (communicatie)acties ondernemen we als de afpersing/ransomware publiek wordt?
- Worden er individuele medewerkers gechanteerde omdat hun data is versleuteld/ kan worden gelekt?

Bijlage 8 Financiële crisissituaties

Inleiding

Vanaf 1 januari 2026 voert StiPP een flexibele premieregeling onder Wtp, wat betekent dat respectievelijk voor de opbouw- en de uitkeringsfase niet alleen de (gewezen) deelnemers, maar ook de pensioengerechtigden beleggingsrisico dragen, dat aansluit bij de doelstellingen van het fonds en de risicohoudingen per leeftijdsgroep.

In de opbouwfase is sprake van een beleggingsstrategie die aansluit bij de risicohouding van de leeftijdsgroep en de toekomstige, verwachte pensioenuitkering. Dit is de life cycle.

In de uitkeringsfase dragen de pensioengerechtigden collectief het beleggingsrisico dat in beginsel wordt beheerst door een beleggingsstrategie met 100% rentematching die zo veel als mogelijk een stabiel nominaal pensioeninkomen kan zekerstellen. Aanvullend heeft StiPP - conform het wettelijke voorschrift voor een bedrijfstakpensioenfonds - ook een risicodelingsreservepool (RDR-pool) ingericht, die mogelijk tegenvallende beleggingsresultaten en macro-/microlanglevenresultaten van jaar op jaar kan opvangen. Deze pool is uitsluitend gericht op de bescherming van het inkomen van pensioengerechtigden.

Daarnaast beheert StiPP gelden voor eigen risico, c.q. risico fonds. Te weten in:

- de *MVEV-pool*, ter dekking van het minimum vereist eigen vermogen van het fonds;
- De *reservepool* ter dekking van de operationele reserve (het resterende deel van het toetsvermogen), de kostenvoorziening, de voorziening AO en de IBNR-voorziening.

Wanneer is sprake van een financiële crisissituatie?

StiPP voert onder de Wtp een FPR regeling uit en onderscheidt daarbij de volgende financiële crisissituaties. Deze kunnen naar type worden onderscheiden, maar zullen in de praktijk met elkaar kunnen samenhangen:

- Het toetsvermogen (het totaal van algemene en operationele reserve) van het fonds daalt tot onder de wettelijk vereiste minimumgrens, het minimaal vereist eigen vermogen.;
- De risicodelingsreserve(-pool) raakt leeg en kan naar verwachting niet meer duurzaam herstellen. Dit leidt tot een ongewenste blootstelling van het inkomen van pensioengerechtigden aan beleggingsrisico;
- De waarde van de reservepool daalt tot onder de vastgestelde optelsom van operationele reserve, kostenvoorziening, voorziening AO en de IBNR-voorziening, c.q. de dekkingsgraad van de reservepool daalt tot < 100%;
- Zeer afwijkende financieel-economische ontwikkelingen als daar sprake van is naar oordeel van het bestuur.

Aanvullend hanteert StiPP de Wtp-risicomaatstaven - zoals vastgesteld in de risicohouding van StiPP - als signalering voor financiële crisissituaties. Dit zijn:

- a. De langetermijnrisicomaatstaf voor zowel de opbouw - als uitkeringsfase;

- b. De (reële) verwachtingsmaatstaf;
- c. De kortetermijnrisicomaatstaf voor de uitkeringsfase.

Wat zijn de sturingsmiddelen?

In geval van een financiële crisissituatie onderscheidt StiPP de volgende beheersings- en sturingsmaatregelen:

- Aanpassen van het beleggingsbeleid; dit kan zowel betrekking hebben op de life cycle en uitkeringenpool voor risico deelnemers, als voor de MVEV-pool en de reservepool voor risico fonds. Deze aanpassingen zullen gebaseerd moeten zijn op een grondige analyse, zoals een lange termijn ALM-studie en/of een kortetermijnrisicobudgetstudie;
- Aanpassen van de pensioeninkoop-afslag voor de RDR;
- Aanpassen van het premiebeleid. Hierover zal in overleg moeten worden getreden met de sociale partners;
- Korten van de pensioenuitkeringen, c.q. reduceren van de persoonlijke pensioenvermogens in de uitkeringenpool;
- Verlagen van de pensioenkapitalen van de (gewezen) deelnemers in de opbouwfase voor het verbeteren van de balans en het eigen vermogen van het fonds.

Evenwichtige belangenafweging

Het bestuur streeft naar een evenwichtige belangenafweging voor de verschillende belanghebbenden:

1. De actieve deelnemers
2. De gewezen deelnemers
3. De pensioengerechtigden
4. De aangesloten werkgevers

Het bestuur is ten aanzien van evenwichtigheid van mening:

- Dat alle belanghebbenden moeten bijdragen aan herstel in een financiële crisissituatie.
- Dat, indien er sprake is van het korten van pensioenen, het uitgangspunt is dat alle pensioengerechtigden, actieve en gewezen deelnemers op dezelfde wijze worden gekort. De korting voor pensioengerechtigden kan in deze situatie (deels) worden beperkt door inzet van de risicodelingsreserve. Dit wordt evenwichtig gevonden, aangezien pensioengerechtigden deze risicodelingsreserve hebben gevormd.
- Dat, zodra zich een situatie van een tekort voordoet, door het bestuur onderzocht wordt wat de oorzaken van het tekort zijn. Een korting van persoonlijke pensioenvermogens en/of van opgebouwde kapitalen wordt in beginsel alleen toegepast ten aanzien van de groep voor wie de oorzaken van het tekort nog geen directe consequenties in de hoogte van de (te verkrijgen) pensioenuitkering hebben gehad. Als voorbeeld kan hierbij gedacht worden aan een stijging van de levensverwachting die voor de deelnemers met opgebouwde kapitalen automatisch zal leiden tot een lagere uitkering. Een tekort in de uitkeringenpool als gevolg van een dergelijke stijging van de levensverwachting komt volledig ten laste van de ingegane pensioenen, waarbij dit effect

(deels) gemitigeerd kan worden via de risicodelingsreserve. Alleen als een dergelijke stijging leidt tot een korting en deze korting onbillijke gevolgen heeft voor de betrokkenen of de financiële positie van het fonds niet toereikend kan worden hersteld, zal het bestuur overwegen of een korting ook voor de andere groepen wordt toegepast.

Om de belangen op evenwichtige wijze te kunnen afwegen wordt in een crisissituatie voor elke groep (actieve deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en aangesloten werkgevers) op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt:

- Oorzaak van het tekort;
- Op welke wijze de groep zou kunnen bijdragen aan (financieel) herstel?
- In welke mate de groep zou kunnen bijdragen aan (financieel) herstel?
- Welke inkomenseffecten de mogelijke bijdrage aan herstel heeft?

Hierbij wordt gekeken naar vier aspecten:

1. Effectiviteit: wat is het effect op de dekkingsgraad?
2. Proportionaliteit: weegt het effect op tegen de impact op de verschillende groepen?
3. Solidariteit: zijn de bijdragen van verschillende groepen met elkaar in evenwicht?
4. Continuïteit: wat zijn de gevolgen op langere termijn?

Het bestuur beseft dat de bovengenoemde inschatting van de bijdrage per groep indicatief is. Op individueel niveau kunnen de effecten afwijkend zijn. Het bestuur combineert de bovengenoemde inzichten met gebeurtenissen uit het verleden (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de levensverwachting) om te komen tot een evenwichtige afweging van de belangen van alle belanghebbenden.