



PENSIOENFONDS
ARCHITECTENBUREAUS

Crisisplan

Pensioenfonds voor de Architectenbureaus

Status: Vastgesteld



Versie	Datum	Naam	Opmerking
Vastgesteld	20-09-2023	Bestuur	Vastgesteld
Concept	28-02-2024	Bestuursbureau	Aanpassingen 2024
Concept	16-07-2024	Bestuursbureau	Update o.b.v. template APG
Concept	02-12-2024	Bestuursbureau	Update/review n.a.v. DORA
Vastgesteld	18-12-2024	Bestuur	Vastgesteld
Concept	17-12-2025	Bestuur	Vastgesteld



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Wanneer is er sprake van een crisis?	4
	Financiële crisis	4
	Niet-Financiële crisis	5
3.	Hoe is het crisisteam samengesteld?	6
	Rollen binnen het crisisteam	7
	Mandaat van het crisisteam	8
4.	Hoe werkt het crisismanagementproces?	9
	Introductie.....	9
	Besluitvormingsproces in crisis.....	9
	Stap 0: Initiëren en vaststellen van een crisis	9
	Stap 1: Beeldvorming	10
	Stap 2: Oordeelsvorming	10
	Stap 3: Besluitvorming	11
	Stap 4 en 5: Opdracht en controle	11
	(De) escalatie.....	12
5.	Hoe werkt het besluitvormingsproces?	12
6.	Hoe en wanneer wordt met belanghebbenden gecommuniceerd in een crisissituatie?	14
7.	Slotopmerking.....	15
	Bijlage 1: Indicatoren voor (het dreigen van) een crisis.....	16
	Bijlage 2: Checklist Relevante Vragen	17
	Bijlage 3; Contactgegevens van leden crisisteam	18
	Bijlage 4: Stakeholders	19
	Bijlage 5 - Plan van aanpak in geval van Financiële Crisis.....	20
	1. Welke maatregelen staan ter beschikking bij een financiële crisis? Wat is het effect?	20
	2. Hoe realistisch is de inzet van die maatregelen?	22
	3. Welke prioritering wordt aangebracht bij een financiële crisis?	23
	4. Op welke wijze wordt rekening gehouden met evenwichtige belangenafweging?	24
	Bijlage 6 - Business Continuity Plan	26



1. Inleiding

Dit is het Crisisplan van Pensioenfonds voor de Architectenbureaus (hierna: het fonds).

Het Crisisplan heeft de volgende doelen:

- 1) Het bieden van gestructureerde, betrouwbare en gestandaardiseerde processen en procedures om de strategische en tactische crisisbeheersing uit te voeren
- 2) Deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden inzicht geven hoe met hun pensioen wordt omgegaan in tijden van crisis.
- 3) Het minimaliseren van de impact op de bedrijfsvoering, financiële draagkracht, reputatie, wettelijke en regelgevende vereisten en veiligheid van het fonds;
- 4) Het borgen van onderhoud en verbetering van de crisisbeheersingsprocessen, -procedures en betrokken personeel.

Het Crisisplan geeft antwoord op de onderstaande vragen.

- Wanneer is er sprake van een crisis?
- Hoe is het crisisteam samengesteld?
- Hoe werkt het crisismanagementproces?
- Hoe werkt het besluitvormingsproces?
- Hoe en wanneer wordt met belanghebbenden gecommuniceerd in een crisissituatie?
- Welke maatregelen staan ter beschikking bij een financiële crisis? Wat is het effect?
- Hoe realistisch is de inzet van die maatregelen?
- Welke prioritering wordt aangebracht bij een financiële crisis?
- Op welke wijze wordt rekening gehouden met evenwichtige belangenafweging?

2. Wanneer is er sprake van een crisis?

Het fonds maakt onderscheid tussen een financiële en niet-financiële crisis. Indien er sprake is van een crisissituatie treedt dit Crisisplan in werking.

Financiële crisis

Het fonds definieert iets als een financiële crisis als zich één (of meer) van de volgende situaties zich voordoet:

a) *Daling dekkingsgraad (actuele en/of beleids)*

Er is sprake van een financiële crisis als de beleidsdekkingsgraad en/of de actuele dekkingsgraad zich bevindt op of zeer snel beweegt richting kritieke waarden waardoor het realiseren van de doelstellingen van het fonds in gevaar is of komt.

Er zijn vier kritieke waarden van belang:



1. Als de beleidsdekkingsgraad lager is dan de vereiste dekkingsgraad (120%) is er sprake van een tekort en stelt het fonds een herstelplan op.
2. Als de beleidsdekkingsgraad lager is dan de minimaal vereiste dekkingsgraad (105%) en vijf jaar opeenvolgend zich daar bevindt en de actuele dekkingsgraad bij die laatste vaststelling ook onder dat niveau blijft, dan is korting van pensioenuitkeringen en -aanspraken verplicht.
3. Als de actuele dekkingsgraad lager is dan de kritische dekkingsgraad (90%) dan kan het fonds niet tijdig herstellen naar de vereiste dekkingsgraad zonder de pensioenen te verlagen (korting van pensioenuitkeringen en – aanspraken).
4. Als de actuele dekkingsgraad in het kader van de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel lager is dan 105%.

b) Zeer grote fluctuaties op financiële markten (ongeacht niveau (beleids)dekkingsgraad)

Dit kan betrekking hebben op grote stijgingen of dalingen van koersen van beleggingscategorieën, valuta, creditspreads of rente.

c) Overige ontwikkelingen met potentiële impact op de (beleid)dekkingsgraad

Dit betreffen situaties die een grote invloed kunnen hebben op financiële markten, zoals politieke instabiliteit, natuurrampen, pandemieën en oorlogen.

In geval van een financiële crisis wordt de crisisafhandeling gebaseerd op het Plan van Aanpak Financiële Crisis (zie bijlage).

Niet-Financiële crisis

Daarnaast zijn er crises die niet onder de definitie van een financiële crisis vallen, maar wel een crisis zijn:

- Een gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de beheerste en integere uitvoering van de pensioenregeling.
- Een gebeurtenis waarbij de integriteit van het fonds in gevaar komt.
- Een situatie waarbij er sprake is of kan zijn van onveiligheid, reputatieschade of negatieve invloed op het draagvlak van het fonds waardoor het realiseren van de doelstellingen van het fonds in gevaar komt.

En niet-financiële crisis vloeit veelal voort uit een incidentmelding. Een ernstig incident (zie incidentenregeling) kan leiden tot een crisis.

In geval een niet-financiële crisis plaatsvindt die een bedreiging van de continuïteit van de bedrijfsvoering vormt wordt de crisisafhandeling gebaseerd op het Business Continuity Plan (zie bijlage 6).



Een crisis is een situatie die onmiddellijke actie vereist om ernstige schade te voorkomen of te beperken. Daarom is in dat geval een versneld besluitvormingsproces van toepassing. Het dagelijks bestuur beslist of sprake is van een crisissituatie.

Voor indicatoren van (het dreigen van) een crisis wordt verwezen naar bijlage 1.

Het bestuur besluit of en wanneer er geen sprake meer is van een crisissituatie en legt dit schriftelijk vast. Na dit besluit wordt de crisis door het bestuur geëvalueerd en wordt beoordeeld of het Crisisplan aangepast moet worden.

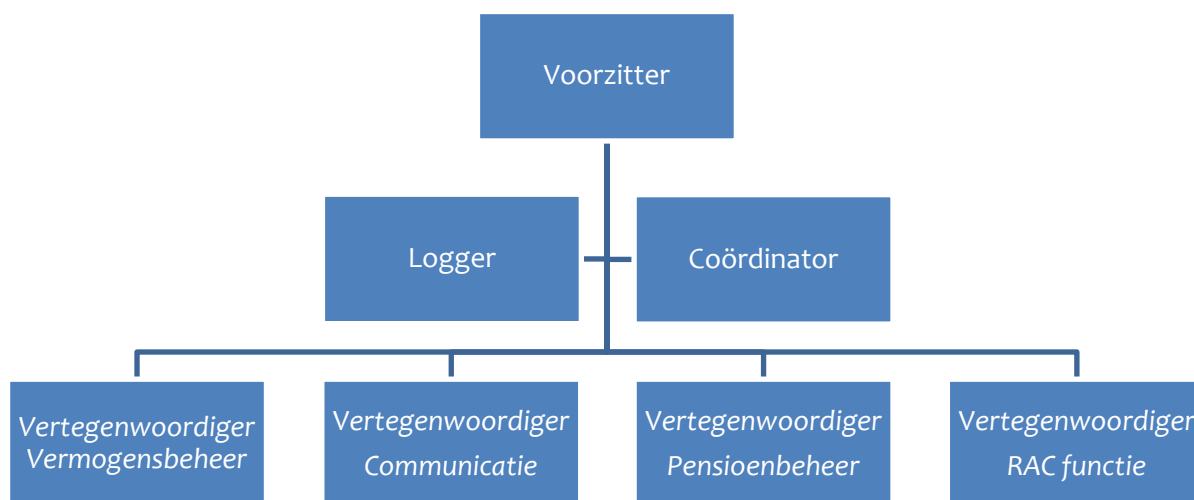
3. Hoe is het crisisteam samengesteld?

Als er een crisis is, dan komt het crisisteam samen. Het crisisteam bestaat uit de volgende personen:

- Leden van het dagelijks bestuur van het fonds;
- Voorzitters van de commissies;
- RAC-functie; en
- Directeur van het bestuursbureau.
- Indien niet-financiële crisis met potentiële gevolgen voor de bedrijfscontinuïteit: de portefeuillehouder IT

De voorzitter van het fonds is tevens de voorzitter van het crisisteam. Indien deze niet beschikbaar wijst het team een andere bestuurder aan als voorzitter van het crisisteam.

Ingeval iemand niet beschikbaar is, dan wordt het crisisteam aangevuld met een lid van de betreffende commissie of het bestuursbureau. Het crisisteam kan op verzoek van het crisisteam worden aangevuld met adviseurs/specialisten. Het crisisteam kan functioneren met tenminste drie bestuursleden.



Rollen binnen het crisisteam

De rollen van het crisisteam worden hieronder beschreven.

Rol	Omschrijving verantwoordelijkheden
Voorzitter	<i>De belangrijkste rol van de voorzitter is het geven van richting en het faciliteren van primaire besluitvorming in het crisisteam, evenals het informeren en coördineren met de Raad van Toezicht, Toezichthouders en het Verantwoordingsorgaan.</i>
Coördinator	<i>De belangrijkste rol van de coördinator is het verzamelen, duiden en coördineren van de activiteiten en relevante informatie op het gebied van crisisbeheersing. De coördinator waarborgt het gestructureerd doorlopen van het crisismanagementproces.</i>
Logger	<i>De belangrijkste rol van de logger is om alle beslissingen en acties van het crisisteam nauwkeurig vast te leggen ter referentie en voor verantwoordingsdoeleinden. De logger ondersteunt de voorzitter en coördinator bij hun taken.</i>
Vertegenwoordiger Vermogensbeheer	<i>De belangrijkste rol van de vertegenwoordiger vermogensbeheer is het verstrekken van advies en informatie aan het crisisteam over het vermogensbeheer tijdens en na een financiële crisis. De vertegenwoordiger is ook verantwoordelijk voor het notificeren aan- en onderhouden van contacten met relevante externe partijen vanuit het vermogensbeheer perspectief, indien nodig. Deze rol moet aanwezig zijn bij een financiële crisis.</i>
Vertegenwoordiger Communicatie	<i>De belangrijkste rol van de vertegenwoordiger communicatie is het verstrekken van communicatieadvies en input over reputatiemanagement</i>



	<i>aan het crisisteam. De communicatie vertegenwoordiger verzorgt ook de coördinatie van berichtgeving aan relevante partijen.</i>
Vertegenwoordiger Pensioenbeheer	<i>De belangrijkste rol van de vertegenwoordiger pensioenbeheer is het verstrekken van advies en informatie aan het crisisteam over pensioenbeheerzaken tijdens en na een crisis. De vertegenwoordiger is ook verantwoordelijk voor het notificeren aan- en onderhouden van contacten met relevante externe partijen vanuit het pensioenbeheer perspectief, indien nodig.</i>
Vertegenwoordiger RAC functie	<i>De belangrijkste rol van de vertegenwoordiger RAC functie is het verstrekken van advies en informatie aan het crisisteam over het risicobeheer tijdens en na een crisis. De vertegenwoordiger is ook verantwoordelijk voor het notificeren aan- en onderhouden van contacten met relevante externe partijen vanuit het risicobeheer perspectief, indien nodig.</i>
Portefeuillehouder IT	<i>De belangrijkste rol van de portefeuillehouder is het verstrekken van advies en informatie aan het crisisteam over IT- en IT-gerelateerde zaken tijdens en na een niet-financiële crisis. De vertegenwoordiger is ook verantwoordelijk voor het notificeren aan- en onderhouden van contacten met relevante externe partijen vanuit IT-perspectief, indien nodig.</i>

De rol van coördinator en logger worden bij de eerste vergadering toegewezen.

Mandaat van het crisisteam

Het crisisteam is gemandateerd te besluiten namens het bestuur met betrekking tot noodzakelijke beslissingen in het kader van de onderhavige crisis. Het crisisteam legt verantwoording af aan het bestuur over de genomen maatregelen.

4. Hoe werkt het crisismanagementproces?

Introductie

In dit hoofdstuk wordt het crisismanagementproces binnen het fonds geschetst. Dit proces stuurt de strategische reactie op een goed gestructureerde en herhaalbare manier totdat de crisis is opgelost. Dit maakt een efficiënte en effectieve reactie op crises mogelijk.

Besluitvormingsproces in crisis

Het crisisteam van het fonds maakt gebruik van het BOBOC-proces voor de beheersing van een crisis. Dit proces is verdeeld in vijf opeenvolgende en doorlopende stappen, waarvan stap 0 – initiëren en vaststellen – slechts één keer wordt gezet nadat het DB heeft besloten een crisis officieel uit te roepen.

1. Beeldvorming
2. Oordeelsvorming
3. Besluitvorming
4. Opdracht
5. Controle

Het doel van het volgen van het BOBOC-proces is om inzicht te krijgen in de crisissituatie en deze voor het fonds en relevante partijen te duiden, erop te anticiperen en te reageren en zodoende om het initiatief (terug) te krijgen. Het resultaat is een gestructureerd vergaderproces met een consistente agenda en opzet. Dit zijn essentiële hulpmiddelen om tijd te besparen en duidelijkheid te bieden tijdens een crisis.

Stap 0: Initiëren en vaststellen van een crisis

Initiëren en afkondigen	
Acties	Producten
1. Uitvoeren van een initiële beoordeling van de situatie door het DB 2. Afkondigen van een crisis 3. Informeren van de coördinator over een crisis 4. Bijeenroepen van het CMT 5. Houden van een briefing met het CMT 6. Afspreken basisregels 7. Definieren van benodigde ondersteuning 8. Beginnen met loggen	• Besluiten- en actielijst met de uitkomsten van de initiële beoordeling, de officiële afkondiging van de crisissituatie en de status van de actiepunten voorafgaand aan de vergadering • Overzicht van de benodigde ondersteuning
Checklist	
1	• Is dit een crisis? Voldoet de situatie aan één of meer van de escalatiecriteria?
2	• Ga na of alle mensen die in deze situatie / type crisis een rol in het CMT moeten spelen aanwezig zijn. M.a.w. dit hoeft niet de voltallige bezetting te zijn!
3	• Is het duidelijk hoe vaak, wanneer en waar het CMT bijeenkomt? Spreek frequentie af voor de komende 2 dagen. Stel evt. bij zodra er meer concrete informatie is (beeldvorming).



Stap 1: Beeldvorming

Beeldvorming	
Acties	Producten
1. Identificeren belangrijkste feiten 2. Formuleren aannames 3. Identificeren alle relevante stakeholders	• Overzicht belangrijkste feiten • Overzicht aannames • Overzicht stakeholders
Checklist	
1	• Wordt de besluiten- en actielijst van de vorige keer doorgenomen? Zijn alle acties opgevolgd en afgesloten? • Wat zijn (nieuwe) feiten en wat zijn (nieuwe) aannames? • Worden de feiten en aannames gelogd?
2	• Zijn de belangrijkste stakeholders (intern/extern) geïdentificeerd en geprioriteerd op basis van belang en invloed? • Wordt het overzicht van stakeholders gelogd?

Stap 2: Oordeelsvorming

Oordeelsvorming	
Acties	Producten
1. Beoordelen impact op de volgende thema's: • Bedrijfsvoering • Financiën • Wet- en regelgeving • Reputatie • Gezondheid en veiligheid 2. Ontwikkelen worst-case en meest waarschijnlijke scenario 3. Opnieuw beoordelen of er nog steeds sprake is van een crisis	• Overzicht van de impact per thema • Worst-case scenario • Meest waarschijnlijke scenario • Hernieuwde beoordeling van de crisissituatie
Checklist	
1	• Wat is de mogelijke impact van de crisis op korte termijn en indien mogelijk al beoordelen impact op jaarplanning? • Wat is onze juridische positie? • Is de media zich bewust van de crisis? Zo niet, wat zou hun invalshoek kunnen zijn?
2	• Beoordeel potentiële externe belanghebbenden? Welk effect kan dit hebben op scenario's? • Wordt de impact op de diverse thema's gelogd?
3	• Wat is de waarschijnlijke volgende stap en hoe moeten we ons daarop voorbereiden? Wat is het worst case scenario en wat is het meest waarschijnlijke scenario?
4	• Worden de worst-case en meest waarschijnlijke scenario's gelogd?
5	• Past de huidige respons bij de situatie die aan de gang is? Is de crisis opgelost? Is escalatie of de-escalatie vereist?



Stap 3: Besluitvorming

Besluitvorming	
Acties	Producten
1. Definiëren de gewenste eindtoestand 2. Definiëren (hoofd- en sub) doelstellingen 3. Overwegen response opties (fase 2a) 4. Besluit nemen over de te volgen koers	• Beschrijving gewenste eindtoestand • Gevalideerde koersbepaling
Checklist	
1	• Wanneer wordt de crisis beschouwd als succesvol opgelost? M.a.w. hoe definieert het CMT succes (de gewenste eindtoestand)? • Wordt de gewenste eindstaat gelogd?
2	• Hoe wordt succes vertaald naar (hoofd- en sub)doelstellingen? • Hoe wordt de voortgang bij het behalen van de (hoofd- en sub)doelstellingen gemeten? • Worden de (hoofd- en sub)doelstellingen gelogd?
3	• Zijn de ontwikkelde responsies ook beschikbaar voor de realisatie van de (hoofd- en sub) doelstellingen? • Zijn de ontwikkelde response opties: - Haalbaar: worden de doelstellingen behaald binnen de gestelde tijd, ruimte, beperkte middelen en andere restricties? - Acceptabel: weegt de inspanning en het risico op tegen het te verkrijgen voordeel? - Passend: worden de doelstellingen bereikt in overeenstemming met de kernwaarden van het fonds en de bredere context? • Wat zijn de indicatoren om het succes van de response optie te meten?
4	• Is de koersbepaling gebaseerd op de beschikbare response opties? • Wordt de gevalideerde koersbepaling gelogd?

Stap 4 en 5: Opdracht en controle

Opdracht en controle	
Acties	Producten
1. Definiëren acties 2. Opvolgen acties, bijvoorbeeld: • Superviseer de uitvoering • Review de resultaten • Verfijn de resultaten 3. Informeren betrokkenen over genomen besluiten en acties 4. Indien nodig: notificeren bestuur.	• Lijst met prioritaire acties • Actuele besluiten- en actielijst • Indien nodig: notificatie
Checklist	
1	• Wordt gewerkt met een gestructureerde besluiten- en actielijst? Zijn acties SMART geformuleerd?

	• Zijn prioriteiten vastgesteld (inclusief informatie vereisten en taken die onmiddellijk moeten worden uitgevoerd)? • Zijn alle taken belegd? • Zijn alle taken geprioriteerd? Is duidelijk wat nu moet gebeuren en wat kan wachten? • Zijn er communicatieberichten gestuurd naar interne en externe stakeholders? • Wordt de lijst met prioritaire acties gelogd?
2	• Zijn acties opgevolgd en afgesloten? • Is de tijd voor de volgende vergadering en locatie vastgesteld? • Is een verbinding met andere relevante partijen tot stand gebracht?
3	• Worden de belangrijkste stakeholders en betrokkenen gecontacteerd en geïnformeerd?
4	• Indien nodig: heeft escalatie of de-escalatie plaatsgevonden naar de juiste teams?

(De) escalatie

Zodra de doelstellingen zijn bereikt en de crisis met succes is opgelost, moet het crisisteam aftreden en formeel verklaren dat de crisis voorbij is. Wanneer alle onderstaande acties zijn afgesloten, wordt de crisis formeel beëindigd door de voorzitter van het crisisteam.

De voorzitter informeert het bestuur.

Om er zeker van te zijn dat alle noodzakelijke acties worden afgesloten, kan de volgende checklist worden gebruikt:

Checklist status crisis	
1	Is de bron van de crisis onder controle en is de kans op verdere schade aan het fonds geïsoleerd of weggenomen?
2	Zijn alle stakeholders benaderd?
3	Zijn alle verzoeken van de media behandeld?
4	Zijn alle juridische kwesties opgelost?
5	In het geval het bestuur betrokken was, heeft het bestuur geadviseerd om formeel aan te kondigen dat de crisis is opgelost?

5. Hoe werkt het besluitvormingsproces?

In het besluitvormingsproces vindt een risico-afweging plaats, inclusief de risico's van de (nood)maatregelen zelf, en wordt rekening gehouden met evenwichtige belangenafweging. Zie verder bijlage 2 voor de checklist met relevante vragen.

De besluitvorming vindt in principe plaats in het crisisteam. Het crisisteam informeert het bestuur over de te nemen en genomen maatregelen. Het bestuur informeert vervolgens de overige stakeholders.

Adviestraject Verantwoordingsorgaan

Door het bestuur wordt bepaald op welke wijze genomen besluiten worden doorgeleid naar het Verantwoordingsorgaan ter advisering, conform hetgeen is vastgelegd in de statuten van het fonds



en het reglement van het Verantwoordingsorgaan. Bij door het crisisteam genomen noodmaatregelen wordt het verantwoordingsorgaan, net als het bestuur, achteraf geïnformeerd.

Besluitvorming cao-partijen

Indien voor de uitvoering van het besluit instemming noodzakelijk is van cao-partijen, zorgt de voorzitter van het bestuur of bij zijn afwezigheid de vicevoorzitter of diens plaatsvervangers, dat contact wordt opgenomen met de voorzitter van cao-partijen voor inhoudelijk overleg en planning voor de besluitvorming door cao-partijen.

Verantwoording crisisteam

Het crisisteam legt na iedere vergadering verantwoording af aan het bestuur. De verslaglegging van de vergadering, inclusief adviezen- en actielijst, wordt zo snel mogelijk beschikbaar gesteld aan het bestuur en de voorzitters van het Verantwoordingsorgaan en de Raad van Toezicht.

6. Hoe en wanneer wordt met belanghebbenden gecommuniceerd in een crisissituatie?

Het is in geval van een crisis van belang dat het crisisteam proactief communiceert met alle betrokkenen over het probleem en de maatregelen die het fonds gaat nemen om dit op te lossen. Een ander aspect is het tegengaan van negatieve beeldvorming door te reageren op onjuiste beeldvorming in de media, op sociale media of anderszins online. Het is belangrijk dat deze beeldvorming voortdurend wordt gemonitord zodat het crisisteam daar snel op kan reageren en voortdurend de feiten worden weergegeven. Het crisisteam bepaalt wie en in welke volgorde doelgroepen worden geïnformeerd en welke communicatiemiddelen er worden ingezet. De voorzitter van het fonds treedt als woordvoerder met de pers op, tenzij het crisisteam hierover andere afspraken maakt.

Mogelijke doelgroepen intern:

- Bestuur
- Verantwoordingsorgaan
- Raad van Toezicht
- Sleutelfunctiehouders
- Medewerkers van het bestuursbureau
- TBB
- Compliance officer
- Vertrouwenspersoon

Mogelijke doelgroepen extern:

- (Gewezen) deelnemers
- Pensioengerechtigden
- Werkgevers
- Vakbonden
- Werkgeversorganisatie
- Pensioenuitvoerder
- Vermogensbeheerder(s)
- Medewerkers van uitbestedingspartijen die contact hebben met werkgevers en deelnemers van het fonds
- Overige uitbestedingsrelaties
- Toezichthouders (DNB/AFM/AP)
- Pensioenfederatie
- Nationaal Cyber Security Center
- Ingeval van vermoeden van strafrechtelijke feiten: politie en/of fiscus
- Pers



Mogelijke communicatiemiddelen:

Directe communicatie met de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden staat voorop. Bij urgente crisissituaties kan worden besloten dat de groep het snelst is te bereiken via de pers.

- Persconferentie
- Persbericht
- Interviews (TV, radio, pers)
- Berichtgeving op de website
- E-mailberichten versturen
- LinkedIn
- Whatsapp-bericht
- Mailing (hardcopy) versturen
- Script en/of FAQ t.b.v. (het klantcontactcenter van) de uitvoerders, BNA en vakbonden
- Het telefoonteam tijdelijk uitbreiden zodat het fonds goed bereikbaar blijft of (gedeelte van de) website inrichten over de crisis
- Bijeenkomst(en) voor belanghebbenden (mogelijk online via Microsoft Teams)

7. Slotopmerking

Dit Crisisplan is als bijlage bijgevoegd bij de ABTN van het fonds. Jaarlijks zal het bestuur het Crisisplan evalueren en zo nodig aanpassen.

Aldus vastgesteld door het bestuur in de bestuursvergadering op 17 december 2025 te Culemborg.

Het bestuur van de

Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus

H.W.T. de Vaan

G.T.J. Meulenbroek

Voorzitter

Vicevoorzitter



Bijlage 1: Indicatoren voor (het dreigen van) een crisis

Signalen (niet uitputtend) voor een crisis kunnen uit verschillende bronnen komen:

- Signaal van (een van de) vermogensbeheerders van het fonds;
- Signaal van (een van de) uitvoerders van het fonds;
- Signaal van (een van de) adviseurs van het fonds;
- Signalen van het verantwoordingsorgaan of de raad van toezicht;
- Signalen van cao-partijen;
- Verkiezingsuitslag of peilingen;
- Berichtgeving in de media;
- Overheidsmaatregelen;
- Doorrekeningen CPB;
- (Aangekondigde) Rentebesluiten ECB;
- Cyberaanvallen;
- Datalekken;
- IT- en telecomstoringen;
- en
- Signalen uit de bestuursvergaderingen “Waar lig ik wakker van en wat wil ik melden”.

Financiële triggers zijn:

- Een grote schok in de marktrente (met ook gevolgen voor de premiedekkingsgraad);
- Een grote schok op de wereldwijde aandelenbeurs of een bepaalde voor het fonds belangrijke regio;
- Een hoge stand van VIX index. Dit is een indexcijfer dat de onzekerheid van de markt weerspiegelt. Een heel lage stand kan een indicatie zijn van de “stilte voor storm”. De koers van de VIX index wordt afgeleid uit opties op de S&P 500 index;
- Een grote schok in vastgoedprijzen;
- Een grote schok in voor het fonds belangrijke valutakoersen, zoals USD, GBP of JYE;
- Een grote schok in het kredietrisico van obligaties;
- Een grote schok in prijzen van grondstoffen zoals olie;
- Een grote schok in inflatiecijfers.

Schokken op financiële markten kunnen nadelige of positieve effecten hebben op de dekkingsgraad. Na een groot positief effect kan een correctie komen.



Bijlage 2: Checklist Relevante Vragen

- Wat is er gebeurd?
- Wanneer is dat gebeurd?
- Hoe kon het gebeuren?
- Wat zijn de gevolgen op korte en langere termijn?
- Wie is verantwoordelijk?
- Wie is erbij betrokken en in welke hoedanigheid?
- Kan het opnieuw gebeuren/kan het worden voorkomen?
- Welke maatregelen zijn genomen? Om
 - a) Gevolgen te beperken;
 - b) Herhaling te voorkomen;
 - c) Lasten evenwichtig te verdelen;
 - d) Te informeren.
- Wat zijn de risico's van de maatregelen?
- Welke informatie ontbreekt/welke informatie moet worden gecheckt?
- Gaat het om een incident, crisis of ramp?
- Is er beleid ten aanzien van deze situatie?
- Zijn er procedures ten aanzien van deze situatie?
- Welke scenario's zijn waarschijnlijk/mogelijk?
- Wat is de risico-afweging die moet worden gedaan?
- Wie roept u bij elkaar? Schakelt u externe specialisten in? Zo ja, wie?
- Hoe bereikt u de betrokkenen?
- Hoe is de taakverdeling?
- Hoe vindt informatie-uitwisseling/overleg plaats? En de verslaglegging daarvan? En waar gebeurt dat?
- Wat is de boodschap?
- Welke doelgroepen zijn van belang?
- Wat communiceert u naar welke doelgroep met welke middelen?
- Wat moet worden voorbereid/geregeld?
- Hoe wordt de verslaglegging geregeld?
- Hoe zorgt u voor monitoring?
- Wanneer en hoe evalueert u (ook tussentijds)?



Bijlage 3: Contactgegevens van leden crisisteam

Onderstaande tabel toont de contactgegevens van de leden van het crisisteam.

Rol	Naam	Rol	Contactgegevens
Voorzitter	Harrie	Primair	Telefoon: 06-10196537 E-mail/Skype: harrie.de.vaan@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Robert	Back-up	Telefoon: 06-19297462 E-mail/Skype: robert.meulenbroek@bestuurarchitectenpensioen.nl
Coördinator	Patrick	Primair	Telefoon: 06-20178611 E-mail/Skype: patrick.bos@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Ellen	Back-up	Telefoon: 06-13117629 E-mail/Skype: ellen.bosman@bestuurarchitectenpensioen.nl
Logger	Ellen	Primair	Telefoon: 06-13117629 E-mail/Skype: ellen.bosman@bestuurarchitectenpensioen.nl
	BB-lid	Back-up	Telefoon: < telefoonnummer invoegen> E-mail/Skype: <e-mail invoegen>
Risico	Peter	Primair	Telefoon: 06-51291649 E-mail/Skype: peter.de.groot@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Ernst	Back-up	Telefoon: 06-10092359 E-mail/Skype: ernst.lock@bestuurarchitectenpensioen.nl
VB	Arjen	Primair	Telefoon: 0621831886 E-mail/Skype: arjen.soederhuizen@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Rene	Back-up	Telefoon: 06-51176118 E-mail/Skype: rene.goris@bestuurarchitectenpensioen.nl
CC	Monique	Primair	Telefoon: 06-28777825 E-mail/Skype: monique.groenen@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Martin	Back-up	Telefoon: 06-22655544 E-mail/Skype: martin.rijnsburger@bestuurarchitectenpensioen.nl
PC	Steffi	Primair	Telefoon: 06-39833274 E-mail/Skype: steffi.troost@bestuurarchitectenpensioen.nl
	Marianne	Back-up	Telefoon: 06-51882742 E-mail/Skype: marianne.doelman@bestuurarchitectenpensioen.nl



Bijlage 4: Stakeholders

Stakeholders:	Intern, extern of interface:	Belangen:	Direct of indirect invloed op het fonds:	Belang bij het handelen van het fonds:	Relatie met bestuur en:
Deelnemers en pensioengerechtigden:					
Actieve deelnemers	Extern	Pensioenopbouw OP en PP en verzekerd voor toekomstig PP, WZP en premievrijstelling bij arbeidsongeschiktheid	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
Niet actieve deelnemers	Extern	Pensioenopbouw OP en PP	Indirect	Ja	N.v.t.
Pensioengerechtigden - OP	Extern	Uitkering OP en bij overlijden uitkering PP en WZP indien aan voorwaarden wordt voldaan	Indirect	Ja	Verantwoordingsorgaan
Pensioengerechtigden - PP	Extern	Uitkering PP	Indirect	Ja	Verantwoordingsorgaan
Pensioengerechtigden - BPP	Extern	Uitkering BPP	Indirect	Ja	Verantwoordingsorgaan
Pensioengerechtigden - WZP < 18 jaar	Extern	Uitkering WZP	Indirect	Ja	Verantwoordingsorgaan
Pensioengerechtigden - WZP - studerend en > 18 jaar en < 27 jaar	Extern	Uitkering WZP	Indirect	Ja	Verantwoordingsorgaan
Pensioengerechtigden - AOP	Extern	Uitkering AOP	Indirect	Ja	Werkgevers indien van toepassing; Verantwoordingsorgaan
Partners	Extern	Verzekerd voor (toekomstig) PP	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Ex-partners	Extern	Verzekerd voor opgebouwd BPP	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Kinderen < 18 jaar	Extern	Verzekerd voor (toekomstig) WZP	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Studerende Kinderen > 18 jaar en < 27 jaar	Extern	Verzekerd voor (toekomstig) WZP	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Werkgevers	Extern	Uitvoering arbeidsvoorwaarden; Gegevensaanlevering en premienota	Indirect	Ja	BNA; Cao-partijen; Verantwoordingsorgaan; Administratiekantoren; Belastingdienst; KvK; UWV
Administratiekantoren	Extern	Gegevensaanlevering en premienota	N.v.t.	Ja	Werkgevers; Belastingdienst; UWV
Raad van toezicht	Intern	Goed pensioenfonds bestuur	Direct	Ja	DNB; AFM; Verantwoordingsorgaan
Verantwoordingsorgaan	Intern	Goed pensioenfonds bestuur	Direct	Ja	Benoemde partijen; RvT; Deelnemers en pensioengerechtigden
Benoemde partijen:					
BNA	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
ANBO	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
CNV	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
FNV	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
KBO PCOB	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
Unie	Extern	Uitvoerings arbeidsvoorwaarden; goed pensioenfonds beheer	Indirect	Ja	Werkgevers; Verantwoordingsorgaan
Cao-partijen	Extern	Uitvoering arbeidsvoorwaarden; BUI; goed pensioenfonds beheer	Direct	Ja	Benoemde partijen; Verantwoordingsorgaan; Deelnemers en pensioengerechtigden
SFA	Extern	Gedeelde werkgeversadministratie	N.v.t.	Ja	Werkgevers; Cao-partijen; Benoemde organisaties; Verantwoordingsorgaan; Ministerie van SoZaWe; KvK
Uitbestedingspartijen:					
APG	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	DNB; AFM; Pensioenfederatie; Belastingdienst; UWV; KvK; Bestuursbureau
BMO	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; KAS BANK; PGGM; Bestuursbureau
Bouwinvest	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; KAS BANK; Bestuursbureau; Finance Ideas
Finance Ideas	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; KAS BANK; SAREF; Bouwinvest; Bestuursbureau
KAS BANK	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; BMO; PGGM; SAREF; Bouwinvest; Bestuursbureau
Mazars	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	Bestuursbureau; Uitbestedingspartijen
Mercer	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	PwC; Bestuursbureau
PGGM	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; KAS BANK; Bestuursbureau; BMO
PwC - accountant	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	Uitbestedingspartijen
PwC - btw adviseur	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	APG; Bestuursbureau
SAREF	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	AFM; KAS BANK; Finance Ideas; Bestuursbureau
Triple A	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	Bestuursbureau; APG; Mercer; DNB
Bestuursbureau:					
Ortec-Finance	Extern	Klant - leverancier relatie	Indirect		AFM; Uitbestedingspartijen; Verantwoordingsorgaan; RvT
Sprenkels en verschuren	Extern	Klant - leverancier relatie	Indirect	Ja	DNB; Uitbestedingspartijen; Verantwoordingsorgaan; RvT
TBB - leverancier (huisvesting en personeelsadministratie)	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	TBB - medewerkers bestuursbureau; bestuursbureau
TBB - medewerkers bestuursbureau	Intern	Klant - leverancier relatie	Indirect	Ja	Alle stakeholders
Volandis	Extern	Klant - leverancier relatie	N.v.t.	Ja	TBB - medewerkers bestuursbureau; bestuursbureau
DNB	Interface	Toeziachter	Indirect	Ja	
AFM	Interface	Toeziachter	Indirect	Ja	
Belastingdienst	Interface	Afdracht belastingen	N.v.t.	Ja	
KvK	Interface	Gegevensleverancier	N.v.t.	Nee	
Ministerie van SoZaWe	Interface	Toeziacht op verplichtstelling	Indirect	Nee	
Pensioenfederatie	Interface	Belangenorganisatie pensioenfonds	N.v.t.	Ja	
UWV	Interface	Gegevensleverancier	N.v.t.	Nee	

Bijlage 5 - Plan van aanpak in geval van Financiële Crisis

1. Welke maatregelen staan ter beschikking bij een financiële crisis? Wat is het effect?

De volgende tabel geeft alle mogelijke financiële crisismaatregelen weer. Een indicatie van de effecten van de maatregelen is in de tabel opgenomen. In beginsel worden de maatregelen tijdelijk ingezet. De beslissingsbevoegdheid ligt bij urgente crises bij het crisisteam. Het crisisteam legt achteraf verantwoording af aan het bestuur.

Maatregel	Betreft	Effectiviteit op financiële positie	Beslissingsbevoegdheid
Beleggingsbeleid aanpassen	(Gewezen) Deelnemers Pensioen-gerechtigden	Aanpassingen van het beleggingsbeleid hebben geen direct effect op de financiële situatie, maar kunnen in een crisis eventuele verdere verslechtingen kunnen beperken	Crisisteam (bij urgente crisis); Het Bestuur
Toeslagverlaging	(Gewezen) Deelnemers Pensioen-gerechtigden	Laag bij een slechte financiële situatie. Hoog bij een goede financiële situatie.	Bestuur; Het Verantwoordingsorgaan heeft adviesrecht; Bij verlaging toeslagambitie ook cao-partijen
Premieverhoging	Deelnemers Werkgevers	Beperkt voor de beleidsdekkingsgraad op korte termijn. Gemiddeld op de lange termijn.	Bestuur: binnen de bandbreedte; Cao-partijen: buiten de bandbreedte; Het Verantwoordingsorgaan heeft adviesrecht
Versoberen regeling: verlagen opbouwpercentage	Deelnemers	Gemiddeld voor de beleidsdekkingsgraad op de lange termijn.	Cao-partijen
Versoberen regeling: verhogen franchise	Deelnemers	Nihil. Omdat bij verkleining pensioengrondslag niet alleen de opbouw van aanspraken wordt verlaagd, maar ook de premie ¹ .	Cao-partijen
Versoberen regeling: verlagen maximum pensioengevend salaris	Deelnemers	Nihil. Omdat bij verkleining pensioengrondslag niet alleen de opbouw van aanspraken wordt verlaagd, maar ook de premie ¹ . Verlaging heeft alleen effect voor deelnemers met een salaris hoger dan het nieuwe maximum.	Cao-partijen

¹ Bij verlaging van de pensioengrondslag wordt bij een gelijkblijvend premiepercentage de premie lager.



Versoberen regeling: partnerpensioen volledig op risicobasis	Deelnemers	Zonder premieverlaging hoog voor de beleidsdekkingsgraad op de lange termijn.	Cao-partijen
Versoberen regeling: verhogen pensioenrichtleeftijd	Deelnemers	Zonder premieverlaging laag voor de beleidsdekkingsgraad op de lange termijn.	Cao-partijen
Pensioenaanspraken en pensioenuitkeringen korten	(Gewezen) deelnemers Pensioen- gerechtigden	Hoog.	Bestuur; Het Verantwoordingsorgaan heeft adviesrecht

Combinaties zijn uiteraard ook mogelijk, zoals verlaging opbouw zonder premieverlaging.

2. Hoe realistisch is de inzet van die maatregelen?

Inzetbaarheid (nood)maatregelen:

- a) Aanpassing beleggingsbeleid. Dit is zeer goed mogelijk. Ook in een urgente crisissituatie zijn hier mogelijkheden. Het fonds heeft voor de korte termijn risicohouding een bandbreedte rond het Vereist Eigen Vermogen (18 tot 23 procent) afgesproken met cao-partijen. Als het fonds buiten deze bandbreedte treedt dienen cao-partijen te worden ingelicht. Als sprake is van een situatie waarbij beleidsdekkingsgraad lager dan de vereiste dekkingsgraad is toename van risico (voor zover niet door marktomstandigheden binnen de bandbreedtes) niet toegestaan.
- b) Toeslagverlaging. Dit is eveneens zeer goed mogelijk. Dit is immers staand beleid en valt volledig onder de bevoegdheid van het bestuur. Door toepassing van de regel voor toekomstbestendige indexatie wordt de (maximaal) te verlenen toeslag lager als de beleidsdekkingsgraad lager is. Het fonds heeft de bevoegdheid om minder toeslag te verlenen. Onder een beleidsdekkingsgraad van 110 procent is toeslagverlening niet toegestaan.
- c) Premieverhoging. Verhoging van de premie is afhankelijk van de omstandigheden in de branche en het draagvlak voor premieverhoging bij cao-partijen. Binnen de bandbreedte van de premie is een premieverhoging mogelijk zonder beslissingsbevoegdheid van cao-partijen.
- d) Versobering van de pensioenregeling. Als tijdelijke maatregel zijn het verhogen van de franchise, de maximering van de pensioengrondslag en het verhogen van de pensioenleeftijd niet realistisch gelet op de veranderingen in de solidariteit en de complexe gevolgen voor de administratie en de communicatie. Het verlagen van de opbouw en het wijzigen van het nabestaandenpensioen op opbouwbasis naar risicobasis worden wel als realistisch gezien. Het besluit hiertoe dient genomen te worden door cao-partijen.
- e) Korten van aanspraken en uitkeringen. Als bovenstaande maatregelen niet toereikend zijn heeft het bestuur tot slot als ultimum remedium de bevoegdheid om de uitkeringen en aanspraken te korten.



3. Welke prioritering wordt aangebracht bij een financiële crisis?

In geval van een financiële crisis is de onderstaande prioritering aangebracht voor het inzetten van (nood)maatregelen.

Een (nieuw) herstelplan wordt opgesteld als de beleidsdekkingsgraad daalt onder de vereiste dekkingsgraad.

a) Aanpassing beleggingsbeleid wordt overwogen als:

- Als de beleidsdekkingsgraad en/of de actuele dekkingsgraad zich bevindt op of zeer snel beweegt richting kritieke waarden waardoor het realiseren van de doelstellingen van het fonds in gevaar is of komt;
- Bij zeer grote fluctuaties op financiële markten (ongeacht niveau (beleids)dekkingsgraad); en
- Overige ontwikkelingen met potentiële impact op de (beleid)dekkingsgraad. Dit betreffen situaties die een grote invloed kunnen hebben op financiële markten, zoals politieke instabiliteit, natuurrampen en oorlogen.

b) Toeslagverlaging wordt overwogen als een van de volgende drie situaties zich voordoet:

1. De beleidsdekkingsgraad daalt onder het niveau van het vereist eigen vermogen (120%) en als het binnen de wettelijke hersteltermijn niet meer mogelijk is zonder aanvullende maatregelen of korten te herstellen naar het vereist eigen vermogen.
2. De beleidsdekkingsgraad dreigt onder het niveau van het minimaal vereist eigen vermogen (105%) te raken.
3. Herstel binnen de wettelijke termijn niet meer mogelijk is zonder aanvullende maatregelen of korten.

c) Premieverhoging en versoering pensioenregeling wordt overwogen als een van de volgende vier situaties zich voordoet:

1. De beleidsdekkingsgraad daalt onder het niveau van het vereist eigen vermogen (120%) en als het binnen de wettelijke hersteltermijn niet meer mogelijk is zonder aanvullende maatregelen of korten te herstellen naar het vereist eigen vermogen.
2. Als de beleidsdekkingsgraad het gemiddelde van het minimaal vereist eigen vermogen (105%) en het vereist eigen vermogen (120%) nadert of dreigt te naderen.
3. De beleidsdekkingsgraad raakt of dreigt onder het niveau van het minimaal vereist eigen vermogen (105%) te raken.
4. Herstel binnen de wettelijke termijn niet meer mogelijk is zonder aanvullende maatregelen of korten.

Aan cao-partijen worden de effecten van een (tijdelijke) verhoging van de premie en een (tijdelijke) versoering van de regeling aangegeven. Het fonds vraagt cao-partijen een besluit



hierover te nemen. Als cao-partijen niet in staat zijn om een bevredigend besluit te nemen, dan zal het bestuur overwegen om de opdracht voor de uitvoering van de pensioenregeling aan cao-partijen terug te geven.

- d) Tot korten van aanspraken en uitkeringen wordt besloten als een van de volgende twee situaties zich voordoet:
1. Als na inzet van de bovenstaande maatregelen het binnen de wettelijke hersteltermijn niet meer mogelijk is te herstellen naar het vereist eigen vermogen;
 2. Als de beleidsdekkingsgraad zich vijf jaar aaneengesloten onder het niveau van het minimaal vereist eigen vermogen bevindt én op het laatste meetmoment (kwartaal) de actuele dekkingsgraad lager is dan het minimaal vereist eigen vermogen

Ad 1: Het fonds zal op grond van het kortingsbeleid deze korting gespreid over een periode van 10 jaar doorvoeren, waarbij de eerste korting onvoorwaardelijk zal worden doorgevoerd. Het bestuur behoudt zich het recht voor om in bijzondere gevallen hiervan af te wijken.

Het bestuur kan hierbij besluiten gedifferentieerd te korten. Dit besluit is afhankelijk van de bijdrage aan het herstel die de verschillende stakeholders al hebben gedaan.

Het fonds informeert (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden tijdig over de door te voeren korting.

Ad 2: Het fonds zal op grond van het kortingsbeleid deze korting gespreid over een periode van 10 jaar doorvoeren, waarbij alle kortingen onvoorwaardelijk zullen worden doorgevoerd. Het bestuur behoudt het recht voor om in bijzondere gevallen hiervan af te wijken.

Het bestuur kan hierbij besluiten gedifferentieerd te korten. Dit besluit is afhankelijk van de bijdrage aan het herstel die de verschillende stakeholders al hebben gedaan.

Het fonds informeert (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden tijdig over de door te voeren korting.

4. Op welke wijze wordt rekening gehouden met evenwichtige belangenafweging?

Bij het al dan niet inzetten van (nood)maatregelen tijdens een crisis kijkt het fonds naar de belangen van de (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers. Besluiten worden vooraf getoetst aan evenwichtige belangenafweging.

Het fonds gaat na of belangen van (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers niet onevenredig worden geschaad. De lasten van de maatregelen dienen evenwichtig te worden



verdeeld (solidariteit). Daarnaast gaat het fonds na of elke maatregel op zichzelf en in samenhang met de andere maatregelen proportioneel is: er dient een evenwicht te zijn tussen de impact op diverse groepen en de herstelkracht van de maatregel (proportionaliteit en effectiviteit). Het fonds houdt verder rekening met ontwikkelingen in het verleden en in de toekomst (continuïteit). Daarnaast houdt het fonds rekening met de mogelijkheden om een maatregel in de toekomst te compenseren.

Effecten zonder (nood)maatregelen:

Een lagere beleidsdekkingsgraad leidt zonder (nood)maatregelen tot een direct of in de loop van de tijd lagere of geen toeslagverlening. Lagere toeslagverlening heeft direct een negatieve invloed op de koopkracht voor huidige pensioengerechtigden. Het negatieve effect op de koopkracht voor (gewezen) deelnemers ontstaat vanaf pensioeningang. Ook aanspraken van (gewezen) deelnemers krijgen bij een lagere beleidsdekkingsgraad direct of in de loop van de tijd lagere of geen toeslagverlening.

Effecten met (nood)maatregelen:

- a) Aanpassing beleggingsbeleid. Dit heeft geen direct effect op de financiële situatie, maar kan in een crisis eventuele verdere verslechtingen van de dekkingsgraad en daarmee de nadelige gevolgen voor alle betrokkenen beperken.
- b) Toeslagverlaging. Dit heeft gevolgen voor de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden. Dit beïnvloedt direct de koopkracht voor huidige pensioengerechtigden negatief en heeft vanaf pensioeningang een negatief effect op de koopkracht van de toekomstige pensioengerechtigden.
- c) Premieverhoging. Dit heeft gevolgen voor de werkgevers en deelnemers. Dit beïnvloedt de koopkracht voor deelnemers negatief en zorgt voor een stijging van de loonkosten voor de werkgevers.
- d) Versobering van de pensioenregeling. Dit heeft gevolgen voor de deelnemers. Dit beïnvloedt de opbouw van pensioenaanspraken in de toekomst.
- e) Korten van aanspraken en uitkeringen. Dit beïnvloedt direct de koopkracht voor huidige pensioengerechtigden negatief en heeft vanaf pensioeningang een negatief effect op de koopkracht van de toekomstige pensioengerechtigden.



Bijlage 6 - Business Continuity Plan

Toevoegen na ontvangst van en afstemming met APG