

Financieel - & Operationeel Crisisplan Maart 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Wanneer is er sprake van een crisis?	2
3. Welke financiële crisismaatregelen staan ter beschikking?	3
4. Effectiviteit financiële crisismaatregelen	4
5. Mogelijke maatregelen bij operationele crisis	5
6. Besluitvormingsproces in crisissituatie	5
<i>Van analyse naar handelen</i>	5
<i>Crisis Governance</i>	6
<i>Spoedprocedure beleggingen</i>	6
<i>Vermijden van gedragsvalkuilen</i>	7
7. Communicatie met belanghebbenden	7
8. Beoordeling actualiteit financieel crisisplan	8
Bijlage 1 Kortingsbeleid	9
Bijlage 2 Gedragsvalkuilen crisissituaties	10

Vaststelling door bestuur: d.d. 25 maart 2021

Versie 3.0

1. Inleiding

Het (financieel- en operationeel) crisisplan bevat een beschrijving van maatregelen die het bestuur van het pensioenfonds op korte termijn kan inzetten als er sprake is van een (niet-) financiële crisissituatie.

In het crisisplan staat wanneer die maatregelen worden genomen, en wat de impact van deze maatregelen zijn. Om te zorgen dat het bestuur in een situatie van crisis slagvaardig kan handelen, zijn afwijkende besluitprocedures van kracht.

Het crisisplan is een leidraad. Het plan geeft de te hanteren kritische ondergrenzen, de beschikbare maatregelen, de effectiviteit en mate van inzetbaarheid van deze maatregelen, de evenwichtige belangenafweging en de te volgen communicatie- en besluitvormingsprocessen. Het bestuur zal in samenspraak met het door het bestuur ingestelde crisisteam altijd de concrete maatregelen afstemmen op de aard van de crisis en de omstandigheden van dat moment.

2. Wanneer is er sprake van een crisis?

Er zijn geen twee crises hetzelfde, maar er zijn verrassend veel factoren die heel vaak terug blijken te komen in de meest uiteenlopende omstandigheden.

Op hoofdlijnen zijn er twee soorten crisissituaties te herkennen en te onderscheiden:

- Financiële crisissituatie (**A.**)
 - o Langdurig lage dekkingsgraden waarbij regulier herstel niet mogelijk is (**A1**)
 - o Acute en hevige verstoringen in de financiële markten (**A2**)
- Operationele crisissituatie (**B.**)

Deze situaties vergen verschillende oplossingen, maar beide crises kunnen samengaan en zelfs met elkaar interacteren.

Ad A. Financiële crisissituatie

De doelstelling is het toekennen en uitkeren van pensioenen in overeenstemming met de statuten en de pensioenreglementen van het pensioenfonds. De doelstelling komt in gevaar als er een reserve-tekort ontstaat en het gevaar wordt nog reëler als er een dekkingstekortsituatie dreigt te ontstaan.

Als in deze situatie de andere sturingsmiddelen (zoals beschreven in het herstelplan) niet afdoende zijn om binnen een redelijke termijn (van maximaal de wettelijke herstelperiode) uit het tekort te komen spreken we van een financiële crisis.

Volgens het bestuur is sprake van een financiële crisis in de volgende situaties:

- a. bij een reservetekort, waarbij het vereist eigen vermogen (VEV) niet binnen 10 jaar bereikt kan worden.
- b. als er een dekkingstekort dreigt te ontstaan en in een situatie van een dekkingstekort naar verwachting geen herstel binnen een redelijke termijn verwacht wordt (binnen de maximale wettelijke herstelperiode).
- c. Bij een drastische extreme fluctuatie op de financiële markten met een neerwaarts effect van meer dan 10% punt dekkingsgraad binnen een tijdsbestek van drie maanden of korter, ongeacht het niveau van de BDG, is er eveneens sprake van een crisis.

Deze financiële crisis onderscheidt zich van de bovenstaande situaties a. en b. doordat deze veelal acuut is, waardoor reguliere processen en besluitvorming onder druk komen te staan.

A1. Crisissituatie van langdurig lage dekkingsgraden

Risico's die kunnen leiden tot een crisissituatie

Een reservetekort zal doorgaans ontstaan door marktontwikkelingen welke in een koersdaling van onderdelen of van de gehele beleggingsportefeuille resulteert (hierna: langdurig lage en/of negatieve beleggingsrendementen) en/of als gevolg van een daling van de rente. Door de daling van de rente neemt de waarde van de voorziening pensioenverplichtingen toe waardoor de beleidsdekkingsgraad zal dalen. Als er langdurig lage en/of negatieve beleggingsrendementen behaald worden en/of de rente blijft dalen dan zal de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds steeds lager worden en kan uiteindelijk onder het niveau van het MVEV zakken ('dekkingstekort').

PFSR kent een zogenaamd dynamisch balans risicomangement beleid (DBRM). Dit beleid voorziet erin om in situaties waarin de dekkingsgraad zich beweegt richting de kritische dekkingsgraad van zo'n 85% op marktwaarde ofwel de DG UFR van ongeveer 90% (dekkingsgraad waaruit PFSR zonder kortingsmaatregelen te treffen niet uit kan herstellen), het risico in de portefeuille wordt afgebouwd. Hierdoor wordt het risico beperkt dat het fonds in een situatie komt dat regulier herstel niet mogelijk is. Er blijft echter te allen tijde een risico over dat het fonds in een dergelijke financiële crisissituatie terecht komt.

Ondergrens beleidsdekkingsgraad waarbij het pensioenfonds kan herstellen zonder verlaging van rechten en aanspraken

Op basis van de huidige beleggingsportefeuille en rendementsveronderstellingen kan PFSR vanaf een dekkingsgraad van 89% binnen 5 jaar herstellen naar het MVEV zonder de pensioenaanspraken- en rechten te hoeven verlagen.

Een verlaging van de pensioenaanspraken als gevolg van het niet binnen 10 jaar kunnen herstellen tot het niveau van VEV, zal gezien de huidige beleggingsportefeuille (en daarmee laag VEV) vooraf worden gegaan door een eventuele verlaging als gevolg van het 5 jaar niet voldoen aan het MVEV zoals hierboven vermeld.

3. Welke financiële crisismaatregelen staan ter beschikking?

Aanpassen beleggingsbeleid?

Het aanvullend afbouwen of toevoegen van risico door ingrijpen in de beleggingsportefeuille, wordt in een situatie van langdurig lage dekkingsgraden niet als een effectief middel gezien. Dit is reeds onderdeel van het DBRM.

Premie als stuurmiddel?

PFSR voert een CDC-pensioenregeling uit. In deze regeling is afgesproken dat de premie niet hoger is dan een vast percentage van het pensioensalaris. Een premieverhoging of een bijstorting door de werkgever is daarom geen beschikbare maatregel.

De toereikendheid van de premie wordt zo getoetst dat de premiedekking, vastgesteld per 1 november van het jaar voorafgaand aan het boekjaar, minimaal gelijk is aan de actuele dekkingsgraad en deze wordt begrensd door het minimaal vereist eigen vermogen aan de onderkant en het vereist eigen vermogen aan de bovenkant. Bij een actuele dekkingsgraad lager dan het MVEV, draagt de premie in beperkte mate bij aan het herstel van het fonds.

Korten?

De laatste maatregel om de dekkingsgraad terug te brengen naar het (M)VEV als alle andere maatregelen geen effect meer hebben, is het verlagen van alle opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten van de (gewezen) deelnemers. Het bestuur heeft hiervoor beleid gemaakt. Dit beleid is opgenomen in de ABTN onder 5.5. (zie bijlage 1.)

De beleidsmaatregel korting kan worden ingezet als er geen andere mogelijkheid is om:

- binnen 10 jaar vanuit een reservetekort weer op het niveau van het vereist eigen vermogen te zitten;
- binnen 5 jaar uit het dekkingstekort te geraken.

De mate van verlagen als gevolg van een reservetekort is afhankelijk van de uitkomst van het herstelplan. Uit het herstelplan blijkt of, en hoeveel er jaarlijks moet worden verlaagd om na 10 jaar uit het reservetekort te geraken.

Uit het herstelplan blijkt ook of, en hoeveel er jaarlijks moet worden verlaagd om na 5 jaar uit het dekkingstekort te geraken. De toets-momenten van het kortingsbeleid zullen gelijk gehouden worden aan de toets-momenten van het herstelplan waarin het fonds zich dan bevindt.

4. Effectiviteit financiële crisismaatregelen

Als de pensioenaanspraken en de pensioenrechten van de deelnemers met 1% verlaagd worden, leidt dit tot een stijging van de dekkingsgraad en beleidsdekkingsgraad.

De stijging is afhankelijk van de hoogte van de dekkingsgraad (zie tabel). Een eventuele verlaging van de pensioenen zal in een procentueel gelijke mate worden toegepast op de pensioenaanspraken en pensioenrechten, naar rato van het tekort.

Dekkingsgraad voor korting	Dekkingsgraad na korting	Stijging dekkingsgraad	Stijging Beleidsdekkingsgraad
90%	90,91%	0,91%	0,09%
95%	95,96%	0,96%	0,10%
100%	101,01%	1,01%	0,10%
105%	106,06%	1,06%	0,11%

A2. Crisissituatie ten gevolge van een plotselinge extreme fluctuatie op de financiële markt

Een crisissituatie kan ook ontstaan door plotselinge ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten. De achterliggende oorzaken kunnen divers zijn, maar vertalen zich veelal in grote (regionale) fluctuaties in aandelenkoersen of rentestanden.

Dergelijke situaties kunnen in korte tijd grote impact hebben op de financiële situatie van PFSR. Waardoor de kans op reservetekort of onderdekking wordt vergroot.

In een dergelijke uitzonderlijke situatie kan het bestuur afwijken van het reguliere beleggingsbeleid en de volgende maatregelen nemen.

- wijziging samenstelling beleggingsportefeuille;
- wijziging afdekking renterisico;
- wijziging afdekking inflatierisico; en/of
- wijziging (mate van) afdekking aandelenrisico.

Bij een reservetekort of dekkingstekort is strategische risicoverhoging **niet** toegestaan. Op hoofdlijnen zijn de gevolgen van risicoverlichting een lagere VEV, minder risicobuffers (maar later minder herstelkans) en voor een risicoverzwaring (hogere VEV, maar later meer herstelkans). Het aanpassen

van het beleggingsbeleid en het balansbeheer heeft veelal pas op termijn een positief effect op de dekkingsgraad, maar kan het fonds wel behoeden voor een verdere teruggang van de dekkingsgraad. Een verlaging van het risicoprofiel van de beleggingen kan op langere termijn leiden tot een verlaagd verwacht rendement en daarmee voor de deelnemer een lager pensioenresultaat, waardoor het herstel van de dekkingsgraad langer op zich kan laten wachten.

Ad B. Operationele crisissituatie

Er is sprake van een operationele crisis indien het pensioenfonds om andere dan financiële redenen op korte termijn haar verplichtingen in ruime zin jegens de stakeholders niet kan nakomen. Dit kan door verschillende gebeurtenissen worden veroorzaakt. Zo valt te denken aan bijvoorbeeld langdurige uitval van geautomatiseerde kernsystemen, of van meerdere key-personen tegelijkertijd. Dat heeft consequenties voor de kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening naar stakeholders.

De oorzaak van een operationele crisis kunnen divers zijn (molest, cybercrime, ziekte, etc...) en door inherente onzekerheden lastig tot niet voorspelbaar. Door het inrichten en hanteren van een integraal risico-framework binnen het fonds, de inrichting van het 3 lines of defence en het bewust zijn van onzekerheden worden de consequenties van deze risico's beperkt.

Desondanks kan zich een risico en daarmee samenhangende financiële consequenties voltrekken en daardoor de crisis zich manifesteren. In een dergelijke situatie dient (tijdelijk) te worden afgeweken van reguliere werkwijzen, hetgeen aanvullende bestuurlijke besluitvormings- en daarmee samenhangende operationele en communicatie risico's met zich meebrengt.

5. Mogelijke maatregelen bij operationele crisis

Een operationele crisis raakt niet noodzakelijk alleen het bestuur van het fonds, de dagelijkse beleidsbepalers en het pensioenbureau, maar kan ook (of alleen) de uitbestedingspartijen raken. In alle gevallen wordt vanuit het pensioenbureau in afstemming met de directeur en de manager IRM een risicoanalyse gemaakt en wordt het bestuur hiervan op de hoogte gesteld om de juiste maatregelen te kunnen treffen. Indien door het bestuur een crisisteam is ingericht ligt het mandaat bij het CT.

De aard van de operationele crisis bepaalt welke mogelijke maatregelen het fonds en haar uitbestedingspartijen hebben om de crisis het hoofd te bieden. Deze maatregelen zijn meestal onderdeel van een business continuity plan. Hierbij valt onder andere te denken aan:

- herijking van de business impact analyse
- uitwijk naar back up systemen, data recovery maatregelen
- uitwijk naar andere locaties (waaronder thuiswerken)
- uitwijk naar een andere uitvoerder
- inhuur externe medewerkers

6. Besluitvormingsproces in crisissituatie

Van analyse naar handelen

Besturen is mensenwerk, en besturen in crisistijd zet besturen onder (hoog)spanning. Een goede analyse maken van een potentiële crisis is één ding, het ondernemen van actie is vers 2. Dat is soms best lastig. Wat hierbij helpt is om bij het analyseren van een potentiële crisis, die gevoelsmatig nog ver weg in de tijd ligt, van tevoren te bepalen wat de mogelijke actie(s) zal (zullen) zijn als er een bepaalde drempel wordt overschreden. Een goede risicoanalyse in de vorm van een eigen risico beoordeling (ERB) draagt hier mede aan bij.

Crisis Governance

In een situatie van langdurig lage dekkingsgraden, is er geen sprake van ingrijpende beslissingen op zeer korte termijn. Er is voldoende tijd en ruimte om de reguliere besluitvorming doorgang te laten vinden. Het bestuur kan er in dat geval voor kiezen om een werkgroep met bestuurders, leden van het pensioenbureau en eventueel aangevuld met extern deskundigen in te stellen die de besluitvorming door het bestuur kan voorbereiden.

Het Bestuur kan in dat geval besluiten nemen bij gewone meerderheid van stemmen, waarbij ten minste een meerderheid van de bestuursleden ter vergadering aanwezig moet zijn.

Dit besluitvormingsproces geldt ook voor vaststellen van het herstelplan of een kortingsbesluit. In dat geval vraagt het bestuur het verantwoordingsorgaan vooraf om advies, zodat met dit advies rekening gehouden kan worden. Evenwichtige belangenafweging is altijd belangrijk, ook in een crisissituatie.

Het pensioenbureau monitort de dekkingsgraadontwikkeling en informeert het bestuur bij een (dreigende) crisissituatie. Als dagelijkse beleidsbepalers zal de voorzitter van het bestuur samen met de directeur extra bestuursvergaderingen organiseren om te bepalen of er al dan niet te nemen maatregelen dienen te worden getroffen.

In geval van een acute financiële of operationele crisis kan het bestuur er toe besluiten om een crisisteam in te richten. Bij de inrichting van het crisisteam bepaalt het bestuur:

- de deelnemers van het crisisteam
 - o vanuit bestuur
 - o vanuit pensioenbureau
 - o externe adviseurs
 - o rol fiduciaire vermogensbeheerder
- het mandaat van het crisisteam

De focus van het crisisteam ligt op het bestrijden van de directe effecten van de crisis. Het mandaat omvat dan ook in ieder geval operationele besluiten. Tactische besluitvorming vindt in de regel plaats binnen het bestuur of bestuurscommissies, maar kan in geval van urgentie middels het mandaat worden gedelegeerd aan het crisisteam. Strategische besluitvorming blijft te allen tijde bij het bestuur.

Aan de hand van het hiertoe beschikbare **risicodashboard** wordt gemonitord welke risico's geraakt worden door de crisis en in hoeverre de bestaande beheersmaatregelen voldoen of dat deze dienen te worden verstrekt.

Het crisisteam rapporteert, tenzij in overleg met bestuur anders bepaald is, mede aan de hand van een **crisisdashboard** wekelijks aan het bestuur over ontwikkelingen en legt verantwoording af over de genomen operationele en/of tactische besluiten.

Indien er sprake is van samenloop van een financiële en een operationele crisissituatie, kan het wenselijk zijn om het crisisteam te splitsen over beide aandachtsgebieden. Het bestuur zal naar bevind van zaken hierover besluiten.

Spoedprocedure beleggingen

In het Directiestatuut van het Pensioenfonds is in artikel 6 lid 2 voorzien in een noodcircuit ten aanzien van beleggingsbeslissingen c.q. spoedprocedure. Daarin staat vermeld dat het dagelijkse beleid wordt bepaald door de directeur samen met de voorzitter of (bij diens langdurige afwezigheid) diens plaatsvervanger. Indien uitvoering van beleggingszaken vraagt om snelle beslissingen, waarbij geen tijd beschikbaar is voor besluitvorming door het voltallige Bestuur, dan kan de directeur samen met de voorzitter van het Bestuur en de voorzitter van de beleggingscommissie het dagelijkse beleid bepalen met betrekking tot beleggingsaangelegenheden. Zij worden hierin geadviseerd door de investment officer en manager integraal risicomanagement (pensioenbureau). Hiervoor genoemde personen vormen dan tezamen het crisisteam. Hierover vindt achteraf terugkoppeling aan het bestuur plaats. Zie ook de passages in het crisis governance hiervoor.

Vermijden van gedragsvalkuilen

Formele stappen zoals aangehaald zijn van belang, maar evenzo het functioneren van het bestuur als een groep of team van personen. Het individu als teamlid maar ook het team gezamenlijk is mogelijk geneigd zich te concentreren op de vorige crisis (*terwijl elke crisis anders is....*) waarbij bovendien de vaardigheden om te analyseren en te voorspellen stelselmatig wordt overschat.

Verder ligt het risico van tunnelvisie en group-think op de loer en zijn het individu en team geneigd om verliesneming uit te stellen (m.a.w. het handhaven van de status quo). Wanneer we ons bewust zijn van dergelijke gedragsvalkuilen kunnen vervolgens stappen worden ondernomen om ze te verkleinen.

Het bewust bepalen van het risicobudget en de dekkingsgraadregio's in het DBRM dragen overigens bij aan het nemen van concrete en vastomlijnde besluiten volgens vantevoren gemaakte afspraken (default keuze). Alleen zorgvuldig onderbouwd en beargumenteerd kan daarvan worden afgeweken. Dat mitigeert de risico's van tunnelvisie en group-think.

Het bestuur kan ook het nodige zelf doen qua beheersing. Zo kan het bestuur (of het crisisteam) complexe voorstellen vanuit bijvoorbeeld de fiduciaire vermogensbeheerder terugbrengen tot eenvoudigere varianten met vergelijkbare resultaten.

De kernvraag daarbij is relatief eenvoudig: wat kost het reduceren van een eenheid renterisico of aandelenrisico? De keerzijde van risico's mijden blijft beperking van het rendement.

In bijlage 2 zijn een aantal psychologische reacties uitgewerkt die zich kunnen voordoen in geval van een crisis.

7. Communicatie met belanghebbenden

Het bestuur informeert in het geval zich bij het fonds een crisis voordoet, de belanghebbenden over de ontstane situatie, de genomen maatregelen, de voorgenomen maatregelen, de gevolgen en de gemaakte belangenafweging.

Daarbij hanteert het bestuur de bij het fonds bestaande communicatiekanalen en communicatiemiddelen. In een crisissituatie gaat het bestuur ten aanzien van de communicatie met belanghebbenden uit van de in deze paragraaf omschreven handelwijzen, welke op hoofdlijnen in het overzicht op de volgende pagina zijn samengevat met een vermelding van de termijn tot het eerste moment van communiceren.

Wat	Wanneer	Hoofdboodschap	Doelgroep	Kanalen
Communicatie over (financieel en/of operationeel) crisisplan	Na vaststellen van crisisplan, binnen 2 weken	<ul style="list-style-type: none"> - Bestaan en doel - Inhoud op hoofdlijnen - Belangenafweging 	<ul style="list-style-type: none"> - raad van toezicht¹ - verantwoordingsorgaan - actieve deelnemers - gewezen deelnemers - pensioengerechtigden - aangesloten ondernemingen 	Website
Aanvang crisis	Binnen 1 week na het vaststellen van crisis door het bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving crisissituatie - Mogelijke maatregelen; - Impact en afweging maatregelen 	<ul style="list-style-type: none"> - raad van toezicht - verantwoordingsorgaan - actieve deelnemer - gewezen deelnemers - pensioengerechtigden - werkgever - aangesloten ondernemingen 	Brief Email Website Intranet Werkgever
Bestuursbesluit over maatregelen	Binnen 1 week na besluit	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële situatie - Maatregelen die genomen worden - Gevolgen voor de deelnemer - Belangenafweging verwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> - raad van toezicht - verantwoordingsorgaan - actieve deelnemers - gewezen deelnemers - pensioengerechtigden - werkgever - aangesloten ondernemingen 	Email Website Nieuwsbrief Brief
Ongedaan maken maatregelen	Binnen 1 week na besluit	<ul style="list-style-type: none"> - beschrijving actuele situatie - Maatregelen die ongedaan gemaakt worden - Gevolgen voor de deelnemer 	<ul style="list-style-type: none"> - raad van toezicht - verantwoordingsorgaan - actieve deelnemers - gewezen deelnemers - pensioengerechtigden - werkgever - aangesloten ondernemingen 	Email Website Brief

8. Beoordeling actualiteit financieel crisisplan

Het (financiële) crisisplan wordt iedere 3 jaar beoordeeld op actualiteit. Daarbij zal ook de effectiviteit van het financiële crisisbeleid worden beoordeeld, nadat zich een crisis heeft voorgedaan en het financiële crisisbeleid ten uitvoer is gebracht ('post mortem-analyse'). De hierbij verkregen ervaringen worden vervolgens ingebracht in de beleidscyclus.

¹ De RvT respectievelijk het VO wordt waar mogelijk tijdig bijgepraat door de dagelijks beleidsbepalers van het fonds, i.c. de directeur van het fonds en de voorzitter van het bestuur. En of worden concept notulen van het Crisisteam met deze organen van het fonds gedeeld.

Bijlage 1 Kortingsbeleid

Uit ABTN:

Korting in geval van langdurig dekkingstekort

Indien de beleidsdekkingsgraad gedurende vijf jaar op 1 januari lager is geweest dan het minimum vereist eigen vermogen en de actuele dekkingsgraad op de laatste 1 januari ook lager is dan het minimum vereist eigen vermogen, zal een procentuele korting ineens van de opgebouwde pensioenaanspraken per de betreffende datum plaatsvinden, zodanig dat de beleidsdekkingsgraad stijgt tot minimaal het minimum vereist eigen vermogen.

Dit betreft een onvoorwaardelijke korting die over een periode van maximaal 10 jaar wordt geëffectueerd. De korting wordt als volgt over de tijd verdeeld:

- Een korting tot 4% wordt direct in één keer toegepast.
- Een noodzakelijke korting van meer dan 4% wordt gespreid, waarbij in het eerste jaar een korting van 4% wordt toegepast en in de jaren daarna een korting van 2% zolang en voor zover dat nodig is, met een maximale kortingstermijn van tien jaar.

Indien op deze wijze de korting binnen 10 jaar niet volledig wordt gerealiseerd, worden de kortingen na het eerste jaar evenredig verhoogd zodanig dat de volledige korting alsnog binnen de gestelde termijn wordt bereikt.

Bij waardeoverdracht of afkoop worden resterende kortingsjaren ineens verrekend.

Korting in geval van verwacht langdurig reservetekort

Eveneens wordt tot korting overgegaan indien bij het opstellen van een herstelplan blijkt dat het te verwachten overrendement in combinatie met het achterwege laten van indexatie niet voldoende is om binnen tien jaar de vereiste beleidsdekkingsgraad te bereiken. Een korting wordt evenredig gespreid over een periode van 10 jaar.

Uitsluitend de korting in het eerste jaar is onvoorwaardelijk. De gespreide kortingen daarna zijn voorwaardelijk en kunnen veranderen op grond van de jaarlijkse actualisering van het herstelplan. Na elke actualisering van het herstelplan is, indien voortzetting van korting noodzakelijk is, uitsluitend de eerste korting onvoorwaardelijk.

De korting vindt plaats over alle pensioenaanspraken en –rechten inclusief de toegekende indexaties en ongeacht of men valt onder de groep (gewezen) deelnemers met voorwaardelijke indexatie of de groep (gewezen) deelnemers met onvoorwaardelijke indexatie. De reductie zal geschieden overeenkomstig artikel 16 “Wanneer word je pensioen verlaagd?” van het pensioenreglement.

Bijlage 2 Gedragsvalkuilen crisissituaties

Reactie	Toelichting	Gedragsvalkuil	Maatregel
Ongeloof	Dat kan hier niet gebeuren- / het geval zijn-syndroom. Verlamd door ongeloof, emoties, geen rationele analyse van de situatie.	Tunnelvisie Overoptimisme	Direct bijeen roepen van het crisisteam (CT). Waarschuwingssignalen / defaults / triggers tot handelen
In de schulp kruipen / verbergen	Verstopgedrag: niets doen, niets zeggen en vrijwel niet reageren.	Status quo / verlies-neming uitstellen	Financieel crisisplan. Binnen enkele dagen is een analyse en reactie vereist.
Paralysis bij analysis	Te rationeel optreden, alles doorrekenen tot op de laatste komma, continu nieuwe vragen stellen, waardoor er geen acties worden ondernomen	Status quo / verlies-neming uitstellen	Mandaat crisisteam. Terugkoppeling aan het bestuur, die toeziet op te ondernemen acties. Toezicht door de RvT.
Paniek	Alleen overleven telt nog, wordt gehandeld zonder na te denken, het eerste alternatief dat zich voordoet wordt aangegrepen.	Group think	Financieel crisisplan. Binnen enkele dagen is een analyse en reactie vereist. Dwars-denken / advocaat van de duivel-rol (tegenspraak organiseren). Functiescheiding tussen CT en bestuur. Toezicht door de RvT.
Zondebok	Afschuiven van de schuld, uitvluchten verzinnen.	Tunnelvisie, status quo	Direct bijeen roepen van het crisisteam. Financieel crisisplan.
Machogedrag	Zeer doortastend optreden, het probleem en de oplossing zijn direct voorhanden en onomstreden. Te snel oordelen.	Zonnekoninggedrag Group think Overoptimisme	Direct bijeen roepen van het crisisteam. Financieel crisisplan.