

## Missie, kernwaarden, visie, beleidsuitgangspunten, doelstellingen en strategie

Het fundament van iedere organisatie wordt gevormd door een missie, de kernwaarden en een visie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van de organisatie en zijn relatief stabiel in de tijd. Zij geven de bestaansredenen en het gemeenschappelijk toekomstbeeld en vormen de basis voor de beleidsuitgangspunten, de fondsdoelstellingen en de strategie. De fondsdoelstellingen en strategie worden ingekaderd door de afgesproken risicohouding en kunnen variëren in de tijd. Daarmee zijn de fondsdoelstellingen en de strategie de basis voor het integrale risicomanagement van BPZ.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- Oorsprong van BPZ
- Missie
- Kernwaarden
- Visie
- Risicohouding
- Beleidsuitgangspunten
- Doelstellingen
- Strategie

### 1. Oorsprong BPZ

BPZ is een vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds ter uitvoering van de pensioenregeling die door de leden van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) is overeengekomen met de vakorganisaties. BPZ is een vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds, wat zeggen wil dat er geen verplichtstelling is of wordt aangevraagd. De werkingssfeer geldt voor in Nederland gevestigde ondernemingen die werkzaam zijn in de zuivelindustrie of ondernemingen die op andere gronden een duidelijke verwantschap hebben met de bedrijfstak. Aan de oprichting van BPZ liggen de volgende doelstellingen van de sociale partners ten grondslag:

- een uniforme, marktconforme, toekomstbestendige en begrijpelijke pensioenvoorziening voor medewerkers;
- een gezamenlijke, collectieve pensioenuitvoering in een sector-pensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie;
- voorspelbare pensioenkosten op een acceptabel niveau in de vorm van een gedefinieerd premiebudget ten behoeve van de jaarlijkse pensioenopbouw als onderdeel van de totale loonkosten (CDC).

De pensioenregeling, die is gestart per 1 januari 2015, is een collectieve en solidaire middelloonregeling gefinancierd tegen een afgesproken pensioenpremie, een zogenoemde CDC-regeling. In deze pensioenregeling zijn de aangesloten werkgevers uitsluitend verplicht jaarlijks een pensioenpremie te betalen. De hoogte van de afgesproken pensioenpremie wordt voor een bepaalde termijn door sociale partners vastgesteld als percentage van de loonsom. De werknemers krijgen voor die pensioenpremie, waaraan zij ook bijdragen, jaarlijks pensioenaanspraken toegekend, gebaseerd op het (gemaximeerde) jaarinkomen. Deze pensioenaanspraken voorzien in inkomen bij ouderdom, in inkomen voor nabestaanden bij overlijden gedurende dienstverband en in de voortzetting van pensioenopbouw en de risicodekking bij arbeidsongeschiktheid. De toekenning c.q. opbouw van de pensioenaanspraken is voorwaardelijk omdat deze gebonden is aan de toereikendheid van de premie. De indexatie van de pensioenaanspraken is afhankelijk van de financiële positie van BPZ.

BPZ is onder het motto 'clean, lean and mean' ingericht met een compacte en efficiënte governance structuur, teneinde maximale wendbaarheid mogelijk te maken.

## 2. Missie

De missie beschrijft waar het pensioenfonds voor staat en wat haar bestaansreden is.

Onze missie: **BPZ is hét pensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie.**

## 3. Kernwaarden

De kernwaarden geven aan waarvoor het pensioenfonds staat en waar zij in gelooft. BPZ hanteert als kernwaarden integer, betrokken, degelijk, deskundig en transparant en geeft hieraan als volgt inhoud:

- **Integer**  
BPZ beheert als financiële instelling in wezen de bankrekening van de (toekomstig) pensioengerechtigden. Hiervoor is het vertrouwen nodig van alle bij BPZ betrokken belanghebbenden. Integriteit is daarmee een voorwaarde voor het gedrag van de bij BPZ betrokken personen en organisaties.
- **Betrokken**  
BPZ neemt haar besluiten weloverwogen rekening houdend met een evenwichtige belangenafweging. Het bestuur en het belanghebbendenorgaan alsmede de externe contractspartijen zijn aanspreekbaar op gedrag en besluiten.
- **Degelijk**  
BPZ voert de aan hem toevertrouwde taken degelijk uit. Alle belanghebbenden moeten niet alleen op BPZ kunnen vertrouwen, maar BPZ ook ervaren als een betrouwbaar pensioenfonds. Alle beslissingen zijn zorgvuldig en passen bij het karakter en de verantwoordelijkheden van BPZ. Het bestuur schenkt ook voortdurend aandacht aan de reikwijdte van de gevolgen van deze beslissingen.
- **Deskundig**  
De sociale partners in de Zuivelindustrie hebben expliciet gekozen voor een onafhankelijk professioneel bestuursmodel. BPZ voert haar taken deskundig en professioneel uit, op een adequate en weloverwogen wijze.
- **Transparant**  
BPZ communiceert helder en open over de regeling, de financiële positie van BPZ en de risico's die daaraan verbonden zijn voor alle belanghebbenden. BPZ legt helder en open verantwoording af over de invulling van zijn taken, financiële beleid en resultaten.

## 4. De huidige situatie van BPZ

Hoe zien we onszelf qua sterktes en zwaktes?

### Onze kracht

- Ons enige belang is het belang van de deelnemers. We hebben een heldere focus.
- Wij zijn wendbaar:
  - Wij hebben een eenvoudige pensioenregeling zonder ingewikkelde overgangsregelingen.
  - Wij hebben een goed netwerk van professionele partijen waar we werk aan uitbesteden (vermogensbeheer, administratie, accountant, etc.). Wij zijn onafhankelijk van deze partijen en flexibel in met wie we werken.
  - Het fonds (bestuur, belanghebbendenorgaan en raad van toezicht) heeft veel deskundigheid op verschillende terreinen in huis.
- De uitvoeringskosten per deelnemer zijn laag (absoluut gezien en relatief) .

- Het bestuur weet wat er leeft in de zuivelsector.
- Wij zijn een jong fonds. De premie-inkomsten zijn vele malen hoger dan jaarlijkse pensioenuitkeringen. Dat is gunstig voor de financiële wendbaarheid van het fonds.
- BPZ heeft zijn positie als pensioenuitvoerder in de Zuivelindustrie verworven.
- BPZ is een vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds en zal geen last hebben van het vervallen van de wettelijke verplichtstelling. Het zal eerder een groeikans bieden, omdat de zuivelsector nu ook te maken heeft met verplichtstellingen en BPZ daardoor groter kan groeien.

### Aandachtspunten

- Pensioenuitvoering is en wordt meer en meer ICT gedreven. Dit betekent dat de mate van automatisering moet toenemen om de uitvoering kwalitatief op peil te houden (zowel de foutenkans te verkleinen als het inzicht voor deelnemer te vergroten) en om mee te gaan in maatschappelijke ontwikkelingen op ICT gebied. Wij zijn daarin mede afhankelijk van de investeringen die uitbestedingspartijen doen in ICT.
- Onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen, inclusief beleggen, moeten we verder uitwerken.
- Wet- en regelgeving blijft veranderen. Dit legt druk op de uitvoering en daarmee ook de kosten.
- De hoeveelheid informatie en de eisen aan goed pensioenfondsbestuur zullen verder toenemen.
- BPZ is een vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds gebaseerd op een pensioen-cao. Van belang is de ontwikkelingen in de sector te blijven volgen en goed contact te blijven houden met de diverse spelers die deze cao tot stand brengen en die het draagvlak vormen voor het bestaan van BPZ.
- De pensioenopbouw van 1,65% ouderdomspensioen (met daarnaast partnerpensioen op risicobasis) per 1 januari 2018 is lager dan bij veel andere pensioenfonds. Dat heeft invloed op hoe deelnemers en werkgevers ons zien. De inhoud van de pensioenregeling wordt echter vastgesteld door de sociale partners.
- Het bestaande pensioenstelsel staat ter discussie. Als we in Nederland collectief overgaan naar een systeem met individuele pensioenspaarpotten, individuele beleggingsvrijheid etc., dan kan die systeemwijziging grote gevolgen hebben voor de pensioenuitvoering. Het is dan vraag of BPZ door de sociale partners nog steeds wordt gezien als de uitvoerder voor de lange termijn. Het kan dan namelijk zo zijn dat andere soorten van uitvoerders beter bij het nieuwe stelsel zullen passen. Dit zal alsdan moeten blijken afhankelijk van de plannen van de wetgever.

## 5. De ontwikkelingen

Wij zien de volgende (externe) ontwikkelingen:

1. Pensioen is onzeker  
Door de gestegen levensverwachting moeten de pensioen langer worden uitgekeerd. Door de lage rekenrente moeten pensioenfonds hoge reserves aanhouden, wat lastig is door de volatiele financiële markten. De overheid verlaagt geleidelijk de hoogte van het pensioen dat fiscaal vriendelijk opgebouwd mag worden. Al met al kunnen we geen harde beloftes doen over de pensioenhoogte en zullen de pensioenen waarschijnlijk in de toekomst lager zijn ten opzichte van vroeger.

2. **Versobering verzorgingsstaat**  
Het is de vraag wat er met de AOW gebeurt. In ieder geval stijgt de AOW-leeftijd. Ook zorgvoorzieningen worden soberder. Zorg voor ouderen en zieken komt meer en meer bij mensen in de eigen omgeving te liggen.
3. **Afnemend vertrouwen**  
Financiële instanties en instituten genieten steeds minder vertrouwen bij burgers. Dit geldt helaas ook voor pensioenfondsen.
4. **Onze loopbanen en levensstijlen verschillen meer en meer**  
Minder mensen werken levenslang bij één werkgever. Ieder volgt zijn eigen pad. ZZP-ers en werknemers zonder pensioenregeling moeten ook een plaats in pensioenland krijgen. De vraag naar maatwerk neemt toe, ook als het om pensioen gaat.
5. **Blijvende regelgevingsdynamiek**  
Pensioenfondsen zijn financiële instellingen. De toezichthouders vragen steeds meer informatie op bij pensioenfondsen en de regeldruk blijft toenemen. Verder wordt op zowel Europees als nationaal niveau nagedacht over de vernieuwing van het pensioenstelsel. In Nederland vervalt mogelijk de verplichte deelname aan een pensioenregeling als je een dienstbetrekking in een bepaalde sector heeft hebt. Ook staat de doorsneepremie ter discussie. Dit kan tot geheel andere pensioenregelingen leiden.
6. **Toenemende hoeveelheid informatie en vraag naar informatie**  
Informatie komt steeds sneller voor ieder beschikbaar. Er is véél informatie beschikbaar en men wil ook steeds meer transparantie (dat geldt ook voor overheid en toezichthouders). Pensioenfondsen geven deelnemers meer inzicht in de eigen situatie na pensioneren en helpen gevolgen van keuzes duidelijk te maken. Belangrijk daarbij is dat pensioen wordt gezien als onderdeel van het totale financiële plaatje.
7. **Technologische ontwikkelingen**  
Ook de Zuivelindustrie heeft te maken met verschillende technologische ontwikkelingen, waaronder robotisering. Het is nog niet duidelijk wat de gevolgen zijn voor de werkgelegenheid en winstgevendheid in de sector.

## 6. Visie

BPZ is een vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds en bestaat door het draagvlak bij sociale partners. Als vrijwillig bedrijfstakpensioenfonds zal BPZ voortdurend moeten laten zien de afgesproken regeling het beste te kunnen uitvoeren binnen de beschikbare middelen die haar ter beschikking staan. Dit kan BPZ door dicht bij sociale partners en dicht bij de deelnemers en pensioengerechtigden te staan. Daarbij moet BPZ in kunnen spelen op vragen van de sociale partners in de sector als de inhoud van de pensioen-cao wijzigt. Indachtig het motto om 'clean, lean and mean' te opereren streeft BPZ naar eenvoud in beleid en uitvoering teneinde maximale wendbaarheid naar de toekomst mogelijk te maken.

Ondernemingen die zich bij BPZ aansluiten moeten zich 'ontzorgd' voelen na aansluiting. Het is de taak van BPZ de regeling zodanig uit te voeren dat werkgevers en werknemers de uitvoering in goede handen weten.

Over 5 jaar wil BPZ zijn positie als het pensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie hebben bestendig. Dit door de afgesproken regeling uit te voeren op een hoog kwalitatief niveau en zo laag mogelijke kosten. BPZ wil zelfstandig blijven en zoekt dus geen fusiepartners, noch beoogt BPZ op te gaan in een ander pensioenfonds.

## 7. Risicohouding

De risicohouding van het pensioenfonds is een belangrijke variabele voor het IRM beleidskader. Vanaf het per 1 januari 2015 ingevoerde Financieel Toetsingskader (FTK) is de term risicohouding wettelijk gedefinieerd. Bij de start van BPZ is met sociale partners een risicohouding afgesproken. Deze komt voort uit artikel 1a van het Besluit financieel toetsingskader pensioenfonds. Daarin is het volgende bepaald:

“De risicohouding van BPZ voldoet aan de prudent person regel en komt voor de lange termijn tot uitdrukking in de door BPZ gekozen ondergrenzen in het kader van de haalbaarheidstoets en voor de korte termijn in de hoogte van het vereist eigen vermogen of een bandbreedte hiervoor.”

De risicohouding van BPZ is op grond van dit artikel als volgt ingevuld.

- Voor de korte termijn geldt een bandbreedte van 16% - 26% rond het vereist eigen vermogen dat thans afgerond 21% bedraagt. Deze bandbreedte wordt toegepast om de volgende redenen:
  - het vereist eigen vermogen is geen vast percentage, maar onder andere afhankelijk van de rentestand. Een hogere of lagere rente heeft tot gevolg dat het vereist eigen vermogen hoger of lager uitkomt dan het huidige niveau van afgerond 21%;
  - het pensioenfonds heeft een tactische beleidsruimte in het beleggingsbeleid en kan dus afwijken van de strategische weggingen van de beleggingscategorieën, alsmede afwijken van de strategische afdekking van het renterisico en valutarisico. Het mogelijk afwijken van de strategische weggingen kan leiden tot een hoger of lager vereist eigen vermogen.
- Voor de lange termijn wordt aan de risicohouding invulling gegeven met de volgende ondergrenzen aangaande het pensioenresultaat:
  - De ondergrens voor het pensioenresultaat op fondsniveau uitgaande van een dekkingsgraad gelijk aan 100% + het VEV is gesteld op 90%;
  - De ondergrens voor het pensioenresultaat op fondsniveau uitgaande van de feitelijke financiële situatie van het pensioenfonds is gesteld op 90%;
  - De maximale afwijking van het pensioenresultaat in een slechtweerscenario (5% percentiel) is gesteld op 30%.

## 8. Beleidsuitgangspunten

In het IRM kader van BPZ wordt het realiseren van de hierna genoemde fondsdoelstellingen centraal gesteld. Om te komen tot een vaststelling van de risicohouding per doelstelling heeft het Bestuur eerst algemene beleidsuitgangspunten vastgesteld. Deze algemene beleidsuitgangspunten zijn:

- Bij het nemen van beleidsbeslissingen maakt het bestuur een evenwichtige afweging van de belangen van alle betrokkenen. Dat vraagt om een zorgvuldig proces waarbij beleidsopties van verschillende kanten worden belicht, voordat uiteindelijk een beleidskeuze wordt gemaakt.
- BPZ heeft het uitgangspunt dat de huidige solidariteitselementen binnen het collectief uiteindelijk betere pensioenresultaten opleveren, dan wanneer iedere aangesloten werkgever apart zijn eigen pensioenregeling zou vormgeven. Dit laat onverlet dat iedere aangesloten werkgever zijn eigen (gedempte) actuariële premie is verschuldigd op basis van de bij de start afgesproken systematiek.
- BPZ is een recent gestart pensioenfonds en heeft daardoor langlopende pensioenverplichtingen, hetgeen tot uitdrukking komt in een hoge duratie van die pensioenverplichtingen. Die hoge duratie leidt er toe dat de pensioenverplichtingen gevoelig zijn voor renteveranderingen.

- De in de pensioen cao afgesproken premie is bedoeld om de jaarlijkse pensioeninkoop te kunnen bekostigen. Dit betekent dat de premie opgaat aan de jaarinkoop voor de actieve deelnemers. De zogenoemde 'premiedekkingsgraad' moet daarbij zodanig zijn dat BPZ kan blijven herstellen omdat de premie bij BPZ een belangrijke factor is voor het herstel door de gevoeligheid voor renteveranderingen. Dit betekent dat BPZ prioriteit geeft aan de 'zekerheid' van de opbouw en opgebouwde pensioenen boven de kans op maximalisatie van de opbouw.
- Het korten van opgebouwde pensioenen is op de korte termijn voor iedereen ongewenst.
  - BPZ maakt geen onderscheid bij een eventueel toe te passen korting naar verschillende groepen. Kortten geschiedt op basis van het gelijke monniken-gelijke kappen principe (conform het crisisplan).
  - Dit betekent dat het bestuur korting maximaal probeert uit te stellen door gebruik te maken van de daartoe binnen de regelgeving geboden mogelijkheden: bij het herstelplan wordt gekozen voor maximale rendementen en de eventuele korting wordt uitgesmeerd over de maximaal toegestane periode.
- Een nominaal pensioen zonder toeslagen is op de lange termijn ongewenst.
  - Op lange termijn is koopkrachtbehoud belangrijker dan (maximering van de kans op behoud van) de nominale waarde van het pensioen. Inflatie holt de waarde van een nominale pensioenuitkering uit. Gezien het lange termijn karakter van pensioenen is het belangrijk dat de koopkracht van het pensioen via toeslagen zoveel als mogelijk behouden blijft. Dit betekent dat BPZ een bepaalde mate van risico wil lopen om toeslagen op het pensioen te kunnen realiseren.
  - Bij het streven naar toeslagen accepteren we dat we tijdelijk in een situatie van tekort kunnen komen en eventueel moeten korten.
  - BPZ streeft naar een stabiele toeslagverlening op termijn. Dit doet zij door niet vooraf een ambitie te formuleren gekoppeld aan het loon- of prijsindexcijfer maar door middel van het 'toekomstbestendig indexeren' jaarlijks te kijken wat er beschikbaar is voor indexatie.
- Als we in een tegenvallend scenario terecht komen, houden we bij voorkeur vast aan het gekozen beleid. Bij de keuze voor een bepaald beleid wordt niet alleen een verwachte ontwikkeling geaccepteerd, maar ook een waaier aan mogelijke scenario's daar omheen. Deze scenario's kunnen gunstiger, maar ook minder gunstig zijn dan de verwachte ontwikkeling.
- Als de financiële situatie van BPZ heel goed is, nemen we bij voorkeur risico terug indien daardoor koopkrachtbehoud in meer gevallen haalbaar wordt.
- Het beleggingsbeleid van BPZ is vastgesteld op basis van een ALM-studie, waarin uitgangspunten zijn gehanteerd die door het bestuur prudent worden geacht. De uitkomsten van de ALM-studie lieten zien dat de verwachte toeslag over de komende 15 jaar net iets boven 50% van de prijsinflatie ligt. Dat betekent dat het verwachte pensioenresultaat in de komende 15 jaar duidelijk onder de 100% ligt.
- De risicohouding is geconcretiseerd door de vaststelling van risicogrenzen (zie paragraaf 7). Bij een overschrijding vindt er een beleidsdiscussie plaats. Risicogrenzen maken het mogelijk om op een vooraf vastgelegde en objectieve manier te beoordelen of het risico hoger of lager is dan vooraf is toegestaan. Echter, bij overschrijding van risicogrenzen zal geen automatische aanpassing van beleid plaatsvinden, maar een kwalitatieve discussie, rekening houdend met de situatie en inzichten van dat moment.

## 9. Doelstellingen

BPZ heeft de statutaire doelstelling om de door sociale partners gesloten pensioenovereenkomst uit te voeren middels een hiertoe opgesteld pensioenreglement op basis van de opdrachtaanvaarding door het bestuur van de gesloten pensioen-cao. Hiertoe is een aansluitovereenkomst gesloten met de aangesloten werkgevers en een risicohouding afgesproken met de sociale partners.

Binnen de kaders van de afgesproken risicohouding en opdrachtaanvaarding wil BPZ de best mogelijke pensioenuitvoerder zijn voor de uitvoering van de pensioenovereenkomst in de Zuivel- en aanverwante industrie. Op basis van de beschikbare premieruimte zoekt het bestuur een balans tussen enerzijds de beleggingsrisico's en anderzijds de wens van de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden om de pensioenen en pensioenaanspraken waardevast en de kans op een korting laag te houden. Uitgangspunt daarbij is een effectieve inzet van de beschikbare middelen alsmede dat de continuïteit van de processen en diensten van het pensioenfonds ten allen tijde gewaarborgd zijn. Binnen de premieruimte ambiert het bestuur een verantwoorde en duurzame pensioenopbouw. BPZ wil dicht bij de sociale partners en de aangesloten werkgevers en deelnemers en pensioengerechtigden staan en kunnen inspelen op toekomstige wensen en daarmee wendbaar zijn naar de toekomst.

Bovenstaande is concreet gemaakt in zeven concrete fondsdoelstellingen die periodiek worden geëvalueerd. De doelstellingen die BPZ heeft bij de uitvoering van de pensioenregeling en het beheer van het vermogen dat ontstaat uit de ontvangen premies, zijn als volgt:

1. Een verantwoorde pensioenopbouw.
2. Behoud van nominale pensioenen.
3. Het zoveel als mogelijk behouden van koopkracht van het pensioen.
4. Een kostenefficiënte uitvoering passend bij het motto "clean, lean & mean" van BPZ.
5. Een correcte uitvoering van de pensioenregeling.
6. Adequate communicatie.
7. Het beheer van het vermogen dient zoveel als mogelijk duurzaam te geschieden.

## 10. Strategie

Onze missie, visie en doelstellingen willen wij bereiken door:

- Zo goed mogelijk uitvoering te geven aan de pensioen-cao van de Zuivelindustrie.
- Het waarmaken van de financiële ambities.
- De belanghebbenden zodanig bedienen dat ze zich binnen het pensioenfonds vertegenwoordigd voelen.
- De risico's die in de regeling aanwezig zijn of zich in de regeling kunnen voordoen, zo evenwichtig mogelijk toedelen aan de belanghebbenden.
- Helder en open communiceren over de pensioenregeling, de financiële positie van het pensioenfonds en de risico's voor de belanghebbenden.
- Betrokkenheid realiseren door het geven van adequate informatie aan de belanghebbenden.
- Helder verantwoording afleggen over het gevoerde beleid, de genomen besluiten en de resultaten daarvan.
- Actief communiceren met de belanghebbenden bij het pensioenfonds om hen in staat te stellen de juiste keuzes op pensioengebied te maken (handelingsperspectief).



## **Wat gaan we de komende jaren (2018 – 2020) doen?**

We volgen alle ontwikkelingen op de voet om tijdig bij te kunnen sturen. Om wendbaar te kunnen zijn gaan we ervoor zorgen dat we zoveel mogelijk flexibiliteit inbouwen in onze uitvoering. Zo kunnen we – zolang wetgever en sociale partners dat van ons vragen - ook bij veranderende voorkeuren van onze deelnemers en verandering in de regelgeving een passende en aantrekkelijke partij zijn, die tegen lage kosten een compleet en hoogwaardig pensioenpakket aanbiedt.

We gaan concreet het volgende onderzoeken:

- Op welke onderdelen zou de pensioenregeling aangepast kunnen worden om de eenvoud en flexibiliteit in de uitvoering te vergroten, zonder daarbij te tornen aan de wensen en uitgangspunten die de sociale partners samen hebben geformuleerd.
- Wij gaan in gesprek met de sociale partners om van hen helder te krijgen dat zij ook geïnteresseerd zijn aan BPZ voor een volgende periode van 5 jaren na 2019.
- Wij bereiden ons voor op de afloop van de overeenkomst met onze pensioenuitvoeringsorganisatie eind 2019? Over de uitvoering na 2019 gaan wij in gesprek met onze pensioenuitvoeringsorganisatie, maar daarnaast ook informatie gaan inwinnen bij andere aanbieders.
- Het bestaande onafhankelijke en professionele bestuursmodel voldoet. Bij het groter worden alsook bij toenemende wet- en regelgeving moeten wij ons de vraag stellen of de invulling van dit model ook voor de toekomst het beste is. Daarbij staan onafhankelijkheid en professionaliteit niet ter discussie, maar gaat het om de vraag om hoe de efficiëntie en effectiviteit en zeker de slagvaardigheid behouden kan worden. Daarover gaan wij intern bij BPZ als bestuur in overleg met de RvT en het BO, maar zeker ook met onze opdrachtgevers de sociale partners.

Het bestuur van BPZ

3 juli 2018