Herstel- en exitplannen betaalinstelling

DeNederlandscheBank
EUROSYSTEEM

Herstelplan: definitie en kernpunten

Definitie

Een herstelplan bevat maatregelen die kunnen worden geactiveerd in een near-default situatie waarmee de instelling kan terugkeren naar een business as usual status.

Kernpunten herstelplan

- Vergunning blijft behouden;
- Instelling keert terug naar business as usual
- Indicatoren sluiten aan op het bredere risicoraamwerk en zijn gericht op de kwetsbaarheden van de instelling;
- Scenario's zijn realistisch;
- Herstelstrategieën zijn uitvoerbaar en plausibel.

Doel herstelplan

Hoofddoel

Het herstellen van de instelling zodat deze terugkeert naar business as usual.

Subdoelen

- Inzicht krijgen in
    1. Herstelmogelijkheden;
    2. Herstelcapaciteit;
    3. Mogelijke belemmeringen tijdens uitvoeren van herstelstrategieën.
- Beter voorbereid zijn op crisissituatie

Elementen herstelplan

Samenvatting

Organisatiebeschrijving

- Kernactiviteiten;
- Verdienmodel;
- Potentiële oorzaken van falen verdienmodel;
- Juridische structuur;
- Governance structuur;
- Interne structuur;
- Financiële overzichten.

Doel herstelplan Documenten

- Documenten waaraan het herstelplan is gerelateerd.

Vb: risico's uit het risico managementplan komen terug in de scenario's van het herstel- of exitplan.

Elementen herstelplan

Governance

- Verantwoordelijke(n) voor onderhoud, autorisatie, activatie en advisering over activatie herstelplan (namen en functies);
- Beschrijving processen van opstellen, onderhouden, autoriseren en activeren herstelplan;
- Document met ondersteuning van bestuur herstelplan;
- Samenstelling crisis management team;

  Naam, functie, rol binnen het team, taken tijdens uitvoeren herstelplan.
- Governance structuur tijdens uitvoering herstelplan (organogram en toelichting).

Elementen herstelplan

Indicatoren

- Indicatoren moeten passen bij de kernactiviteiten van de instelling. Deze indicatoren hebben bijvoorbeeld betrekking op kapitaal, liquiditeit, winstgevendheid of betalingsvolume.

  Vb.: Dienst: collecterende betaalinstelling die betalingen van consument naar webshop faciliteert Verdienmodel: lage marge per transactie i.c.m. een hoog betalingsvolume Indicatoren: betalingsvolume, toetsingsvermogen, operationele inkomsten per transactie.

- Grenswaarden per fase van het 'early warning' system

  Business as usual: stabiel betalingsvolume

  Alert: betalingsvolume daalt 2 maanden achtereenvolgens

  Recovery: betalingsvolume daalt 4 maanden achtereenvolgens

- *Procedure van monitoren* van indicatoren. Dit moet waarborgen dat het bereiken van grenswaarden tijdig wordt opgemerkt.

Elementen herstelplan

Scenario's

- *Realistische* scenario's waarbij de *recovery*-grenswaarde van één of meerdere indicatoren wordt geraakt;
- Ten minste 2 scenario's: één met interne gebeurtenissen en één met externe gebeurtenissen.
- Scenario-omschrijving bevat het *moment* waarop herstelplan in werking treedt, *impact* als er niet wordt ingegrepen en voorkeur voor een *herstelstrategie*.

Vb.: *"Toenemende concurrentie, waardoor het betalingsvolume 2 maanden achtereenvolgens is gedaald. Bijgevolg is dat de operationele inkomsten per transactie zijn gedaald. Het bestuur komt wekelijks bijeen om rapportages van de indicatoren te bespreken. Na 4 maanden is het betalingsvolume nog steeds dalende en zijn de operationele inkomsten per transactie nog meer verslechterd. Als niet wordt ingegrepen gaat de instelling ten onder aan de concurrentie. Het herstelplan wordt geactiveerd. De gekozen herstelstrategie is het verlagen van de prijzen tot het niveau van de concurrentie."*

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

1. Algemene beschrijving en doel
2. Rollen en verantwoordelijkheden
3. Afhankelijkheid van interne en externe stakeholders
4. Risico analyse
5. Kosten en financiering
6. Activiteiten en procedures
7. Kwalitatieve impact
8. Kwantitatieve impact
9. Uitvoerbaarheid en geloofwaardigheid
10. Communicatie

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

1. Algemene beschrijving en doel van de herstelstrategie;

Vb.: *“Beschrijving: Schrappen vaste abonnementskosten en verhogen variabele kosten per transactie. Hiermee biedt de instelling dezelfde voordelen als nieuwe toetreders, waardoor nieuwe contracten kunnen worden afgesloten. Doel: herstellen van de indicatoren betalingsvolume, operationele inkomsten per transactie en toetsingsvermogen naar business as usual.”*

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

2. Rollen en verantwoordelijkheden per proces

- Alle activiteiten die plaatsvinden moeten worden genoemd.

Proces	Activiteit	Verantwoordelijke(n)
Activatie herstelplan	Adviseren over inwerking treden herstelplan	RvC
	Activeren herstelplan	CEO
	Interne communicatie over activatie herstelplan	CEO
	Etc.	[…]
Voorbereiden op uitvoering herstelplan	Klantenbestand bijwerken	Afdeling verkoop
	Financiële prognoses bijwerken	Afdeling financiën
	Etc.	[…]
Uitvoeren herstelplan	Communicatie met klanten	Manager communicatie
	Contracten met bestaande klanten aanpassen	Afdeling verkoop
	Website bijwerken op basis van nieuwe prijzen	Afdeling ICT
De-activatie herstelplan	Interne communicatie over de-activatie van herstelplan	CEO
	Etc.	[…]

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

3. Afhankelijkheid van interne en externe stakeholders

Stakeholder	Beschrijving	Maatregel
Bestaande klanten	Merchants kunnen tegenstribbelen bij prijswijzigingen.	Contractueel vastleggen dat prijzen kunnen wijzigen.
Aandeelhouders	[…]	[…]
Etc.	[…]	[…]

"Bestaande klanten: merchants kunnen het niet eens zijn met een prijswijziging. Om juridische procedures te voorkomen wordt de mogelijkheid tot prijswijzigingen contractueel vastgelegd. Idealiter wordt een prijswijziging ruim van tevoren aangekondigd en wordt met grote klanten een goede relatie onderhouden."

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

5. Kosten en financiering

- Totale kosten inclusief kwantitatieve onderbouwing

  Vb.: *hoogte van extra personeelskosten kunnen worden onderbouwd door een omschrijving van de werkzaamheden, benodigde aantal fte, uurloon extra fte, inhuur van externen of internen, etc.*

- Financiering

  Vb.: *kapitaalinjectie, voorziening, etc.*

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

6. Activiteiten en procedures per proces

Proces	Procedure	Tijdstip
Activatie herstelplan	Adviseren over het inwerking treden van herstelplan	Dag 1
	Activeren herstelplan	Dag 1-2
Voorbereiden op uitvoering herstelplan	Etc.	[…]
Uitvoeren herstelplan	Continueren kritische functies/contracten	[…]
	Opzeggen niet-kritische contracten	[…]
De-activatie herstelplan	Etc.	[…]

"Activeren herstelplan: binnen één dag na advies van de RvC om over te gaan tot activatie van het herstelplan activeert de CEO het plan door dit mondeling aan het management mee te delen. Vervolgens informeren de managers tegelijkertijd hun personeel. Bij afwezigheid van een manager neemt een vervangende manager deze taak over. Vervolgens komt het crisis management team bij elkaar om de vervolgstappen te bespreken… Etc., etc."

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

7. Kwalitatieve impact op de categorieën

Categorie	Impact
Merchants	[...]
Personeel	Laag
Lokale economie	[...]
Etc.	[...]

“Personeel: de impact op personeel is laag, want voor het aanpassen van de contracten worden externen ingehuurd en er wordt geen personeel ontslagen.”

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

8. Kwantitatieve impact op de indicatoren

- Uitgangspunt: indicatoren worden hersteld tot business as usual.
- Aannames moeten worden onderbouwd

Indicatoren	Impact	Behaald in
Betalingsvolume	+ € 5-7 mln.	6-8 maanden
Operationele inkomsten per transactie	+ € 0,001	6-8 maanden
Toetsingsvermogen	[...]	[...]

"Betalingsvolume: omdat prijzen worden gelijkgesteld aan de concurrent gaan we er vanuit na het nemen van maatregelen te kunnen doorgroeien in het business as usual groeipad, wat gemiddeld een groei van € 7 mln. per half jaar is. Voorzichtigheidshalve gaan we uit van een impact van € 5-7 mln. in een tijdsbestek van 6 tot 8 maanden."

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

9. Uitvoerbaarheid en geloofwaardigheid van de herstelstrategieën

- Beoordeling van de uitvoerbaarheid en geloofwaardigheid van de herstelstrategieën per scenario.
- De impact van een combinatie van herstelstrategieën

Scenario	Strategie	Uitvoerbaarheid	Geloofwaard
Toenemende concurrentie	Prijsaanpassing	Hoog	Hoog
Toenemende concurrentie	Prijsaanpassing en bezuiniging op vaste kosten	Etc.	Etc.
Etc.	[…]	[…]	[…]

"Prijsaanpassing: de uitvoerbaarheid is hoog, want het is contractueel vastgelegd dat tussentijdse prijswijzigingen mogelijk zijn, het vergt weinig mankracht en er vindt geen reorganisatie plaats. Ook de geloofwaardigheid is hoog, want door de toenemende concurrentie is een aanpassing van het verdienmodel nodig om het betalingsvolume terug te brengen naar business as usual. Om de concurrentie te kunnen verslaan moeten de prijzen worden gelijkgesteld aan de prijzen van de concurrentie."

Elementen herstelplan

Herstelstrategieën

10. Communicatie van activatie herstelplan

- Interne en externe stakeholders
- Contactpersonen van stakeholders
- Wat wordt er gecommuniceerd?
- Wanneer wordt activatie van het herstelplan gecommuniceerd?

Stakeholder	Beschrijving	Verantwoordelijke(n)	Tijdstip
Merchants	Communiceer de prijsaanpassingen en per wanneer dit gebeurt.	CEO	Week 1
Personeel	Communiceer de activatie van het herstelplan, per wanneer dit gebeurt, wat de interne veranderingen zijn en wat het gevolg is voor het personeel.	CEO	Week 1
Etc.	[…]	[…]	[…]

Elementen herstelplan

Bijlagen

- Contactgegevens van relevant personeel;
- Eventueel (relevante) onderliggende documenten (organogram, beleidsdocumenten)

Exitplan: definitie en kernpunten

Definitie

Een exitplan bevat maatregelen die kunnen worden geactiveerd in een near-default situatie waarmee de instelling haar activiteiten zorgvuldig kan afwikkelen òf overdragen aan een andere instelling.

Kernpunten exitplan

- Vergunning wordt ingetrokken;
- Consumentengelden zijn veilig
- Continuïteit kritische activiteiten
- Voldoen alle financiële verplichtingen
- Indicatoren sluiten aan op het bredere risicoraamwerk en zijn gericht op de kwetsbaarheden van de instelling;
- Scenario's zijn realistisch;
- Exitstrategie(ën) zijn uitvoerbaar en plausibel.

Doel exitplan

Hoofddoel

Het zorgvuldig afwikkelen van de activiteiten òf het overdragen van de activiteiten aan een andere instelling.

Subdoelen

- Inzicht krijgen in
    1. Exitmogelijkheden;
    2. Mogelijke belemmeringen tijdens uitvoeren van exitstrategieën.
- Beter voorbereid zijn op crisissituaties

Elementen exitplan

Samenvatting

Organisatiebeschrijving

- Kernactiviteiten;
- Verdienmodel;
- Potentiële oorzaken van falen verdienmodel;
- Juridische structuur;
- Governance structuur;
- Interne structuur;
- Financiële overzichten.

Doel exitplan

Documenten

- Documenten waaraan het exitplan is gerelateerd.

  Vb: *risico's uit het risico managementplan komen terug in de scenario's van het herstel- of exitplan.*

Elementen exitplan

Governance

- Verantwoordelijke(n) voor *onderhoud*, *autorisatie*, *activatie* en *advisering over activatie* exitplan (namen en functies);
- Beschrijving processen van *opstellen, onderhouden, autoriseren* en *activeren exitplan*;
- Document met ondersteuning van *bestuur* exitplan;
- Samenstelling *crisis management team*;

  Naam, functie, rol binnen het team, taken tijdens uitvoeren exitplan.

- Benodigde expertise voor uitvoering exitplan;

  Namen en functies (vb: financiële, juridische en IT-experts).

- *Governance structuur* tijdens uitvoering exitplan (organogram en toelichting).

Elementen exitplan

Indicatoren

- Indicatoren moeten passen bij de kernactiviteiten van de instelling. Deze indicatoren hebben bijvoorbeeld betrekking op kapitaal, liquiditeit, winstgevendheid of betalingsvolume.

  Vb.: *Dienst: collecterende betaalinstelling die betalingen van consument naar webshop faciliteert Verdienmodel: lage marge per transactie i.c.m. een hoog betalingsvolume Indicatoren: betalingsvolume, toetsingsvermogen, operationele inkomsten per transactie*

- Grenswaarden per fase van het 'early warning' system

  Business as usual: stabiel betalingsvolume

  Alert: betalingsvolume daalt 2 maanden achtereenvolgens

  Recovery: betalingsvolume daalt 4 maanden achtereenvolgens

  Exit: betalingsvolume daalt 7 maanden achtereenvolgens

- *Procedure van monitoren* van indicatoren. Dit moet waarborgen dat het bereiken van grenswaarden tijdig wordt opgemerkt.

Elementen exitplan

Scenario's

- *Realistische* scenario's waarbij de *exit*-grenswaarde van één of meerdere indicatoren wordt geraakt;
- Ten minste 3 scenario's: ordentelijke afwikkeling, verkoop/overname en een ongepland faillissement.
- Scenario-omschrijving bevat het *moment* waarop exitplan in werking treedt, *impact* als er niet wordt ingegrepen en voorkeur voor een *exitstrategie*.

> Vb.: *"Financiële crisis met als gevolg het failliet gaan van klanten, waardoor de indicatoren betalingsvolume, operationele inkomsten per transactie en het toetsingsvermogen zijn verslechterd. De herstelstrategie om de vaste kosten te verlagen helpt niet voldoende: het betalingsvolume is 7 maanden achtereenvolgens verslechterd en de exit-grenswaarde van het toetsingsvermogen is geraakt. Men verwacht dat de crisis zal voortduren. Als niet wordt ingegrepen gaat de instelling failliet, dus wordt het exitplan geactiveerd. Gezien de crisis verwacht men niet dat andere partijen geïnteresseerd zijn in de verliesgevende activiteiten, dus wordt de strategie om de activiteiten af te wikkelen gehanteerd."*

Elementen exitplan

Exitstrategieën

1. Algemene beschrijving en doel
2. Rollen en verantwoordelijkheden
3. Afhankelijkheid van interne en externe stakeholders
4. Risico analyse
5. Kosten en financiering
6. Activiteiten en procedures
7. Kwalitatieve impact
8. Uitvoerbaarheid en geloofwaardigheid
9. Communicatie

Elementen exitplan

Exitstrategieën

1. Algemene beschrijving en doel van de exitstrategie;

> *“Beschrijving: activiteiten worden volledig afgewikkeld, omdat het herstellen van de indicatoren niet plausibel is. Bij het inwerking treden van deze strategie is de kapitaalbuffer nog zodanig dat een zorgvuldige afwikkeling mogelijk is. Doel: het voortzetten van de kritische activiteiten zolang dat nodig is, het voldoen aan alle financiële verplichtingen en het zorgvuldig afwikkelen van de activiteiten van de instelling.”*

Elementen exitplan

Exitstrategieën

2. Rollen en verantwoordelijkheden per proces

- Alle activiteiten die plaatsvinden moeten worden genoemd.

Proces	Activiteit	Verantwoordelijke(n)
Activatie exitplan	[…]	[…]
Voorbereiden op uitvoering exitplan	Overzicht inkoopcontracten (bv. huurcontract).	Afdeling inkoop
	Financiële prognoses bijwerken o.b.v. afwikkelen activiteiten.	Afdeling financiën
	Etc.	[…]
Uitvoeren exitplan	Beëindigen contracten niet-kritische activiteiten (bv. krantenabonnementen, advertentiecontracten, etc.)	Afdeling inkoop
	Etc.	[…]
De-activatie exitplan	[…]	[…]

Elementen exitplan

Exitstrategieën

3. Afhankelijkheid van interne en externe stakeholders, inclusief afhankelijkheid van groepsentiteiten.

Stakeholder	Beschrijving	Maatregel
Personeel	Er moet voldoende personeel aanwezig zijn om de afwikkelactiviteiten te kunnen uitvoeren.	Samenstellen van crisis management team, benodigde expertise bepalen en personeelsplan maken.
Merchants	[…]	[…]
Aandeelhouders	[…]	[…]
Etc.	[…]	[…]

"Personeel: samenstelling van het crisis management team en de benodigde expertise is in dit exitplan beschreven in het hoofdstuk "Governance". Aanwezigheid van management en de benodigde expertise voor afwikkeling van de activiteiten is hiermee gewaarborgd. In het personeelsplan wordt het benodigde aantal fte per afdeling tijdens afwikkeling beschreven. Met gesprekken tussen werknemers en managers wordt gemonitord of het minimum aantal fte is gewaarborgd tijdens afwikkeling".

Elementen exitplan

Exitstrategieën

4. Risico analyse

- Risico's die zich kunnen voordoen tijdens het uitvoeren van de exitstrategie. Eventuele impact van stakeholders (zie vorige slide) op (het uitvoeren van) de exitstrategie is ook hier van belang.

Risico	Kans	Risico mitigatie
Merchants hebben moeite met de overstap naar een andere betaalinstelling	Gemiddeld	Hulp bieden aan merchants
Stichting derdengelden kan niet voortbestaan zolang dat nodig is	Laag	Een voorziening aanhouden
Etc.	[…]	[…]

"Stichting derdengelden: een risico is het niet kunnen voortzetten van de stichting derdengelden zolang dat nodig is. Dit risico wordt gemitigeerd door het aanhouden van een voorziening door de instelling voor het voortzetten van de activiteiten van de stichting tijdens afwikkeling van de activiteiten. Hierdoor is de kans dat dit risico zich voordoet laag."

Elementen exitplan

Exitstrategieën

5. Kosten en financiering

- Totale kosten inclusief kwantitatieve onderbouwing

  Vb.: *vroegtijdig opzeggen niet-kritische contracten (huurcontracten, personeelscontracten, etc.), juridisch advieskosten, personeelskosten, huurkosten, energiekosten, etc.*

- Financiering: de financiering moet voldoende zijn om de activiteiten zorgvuldig af te wikkelen (vb.: kritisch personeel moet tot het einde kunnen worden betaald).

  Vb.: *verkoop activa, voorziening, liquide middelen, etc.*

Elementen exitplan

Exitstrategieën

6. Activiteiten en procedures per proces

Proces	Procedure	Tijdstip
Activatie exitplan	Adviseren over het inwerking treden van het exitplan	Dag 1
	Activeren exitplan	Dag 1-2
Voorbereiden op uitvoering exitplan	Overzicht inkoopcontracten bijwerken	Week 1
	Klantenbestand bijwerken	Week 1
Uitvoeren exitplan	Opzeggen niet-kritische contracten	[...]
De-activatie exitplan	Etc.	[...]

"Overzicht inkoopcontracten bijwerken: na activatie exitplan actualiseert [verantwoordelijke] het bestand met inkoopcontracten, zodat niet-kritische inkoopkrachten z.s.m. kunnen worden beëindigd."

Elementen exitplan

Exitstrategieën

7. Kwalitatieve impact op de categorieën

Categorie	Impact
Merchants	Gemiddeld
Personeel	[...]
Lokale economie	[...]
Etc.	[...]

“Merchants: de impact op kleine merchants is groot, want zij zijn vaak afhankelijk van één betaalinstelling. Echter zijn de substitutiemogelijkheden groot en is een overstap gemakkelijk. De impact op grote merchants is klein, want zij hebben vaak contracten met meerdere betaalinstellingen.”

Elementen exitplan

Exitstrategieën

8. Uitvoerbaarheid van de exitstrategieën

- Beoordeling van de uitvoerbaarheid van de exitstrategieën per scenario.

Scenario	Strategie	Uitvoerbaarheid
Financiële crisis	Afwikkelen activiteiten	Hoog
Financiële crisis	Activiteiten overhevelen naar andere instelling	Laag
Etc.	[...]	[...]

"Activiteiten overhevelen naar andere instelling: uitvoerbaarheid en geloofwaardigheid zijn laag, want de activiteiten zijn verliesgevend, verdere kostenreductie is niet mogelijk en de verwachting is dat de financiële crisis voorlopig aanhoudt. In dit scenario is de kans dat een instelling de activiteiten wil overnemen klein."

Elementen exitplan

Exitstrategieën

9. Communicatie van activatie exitplan

- Interne en externe stakeholders
- Contactpersonen van stakeholders
- Wat wordt er gecommuniceerd?
- Wanneer wordt activatie van het exitplan gecommuniceerd?

Stakeholder	Beschrijving	Verantwoordelijke(n)	Tijdstip
Merchants	Communiceer de beëindiging van de activiteiten en per wanneer dit gebeurt.	CEO	Week 1
Personeel	Communiceer de beëindiging van de activiteiten, per wanneer dit gebeurt, wat de interne veranderingen zijn en wat het gevolg is voor het personeel.	CEO	Week 1
Etc.	[…]	[…]	[…]

Elementen exitplan

Bijlagen

- Contactgegevens van relevant personeel;
- Eventueel (relevante) onderliggende documenten (organogram, beleidsdocumenten, kostenramingen)