

Good practice Herstel & Exitplannen

Good practices en aandachtspunten die uit het lopende toezicht naar voren zijn gekomen.

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

1. Overkoepelende punten

- Instellingen worden geadviseerd gebruik te maken van de toelichting op herstel- en exitplannen, beschikbaar op OBT.
- Aandachtspunten:
 - Reële scenario's (herstel- en exit), uitgewerkt en onderbouwd met logische 'triggers'.
 - Voldoende aandacht voor interne en externe stakeholders, incl. afhankelijkheden van groepsentiteiten (outsourcing).
 - Helder overzicht van betrokkenen en hun verantwoordelijkheden.
 - Gebruikte indicatoren dienen gekwantificeerd te worden.
- Herstel & Exitplan tezamen:
 - Een gezamenlijk plan bevordert de samenhang tussen de plannen
 - Er dient wel strikt onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende doelen van beide plannen
 - Heldere overgang en besluitvorming met betrekking tot overgang van 'herstel' naar 'exit'.

2. Aandachtspunten & good practice

- Per element zijn er één of meerdere aandachtspunten *en good practices* opgesteld
 - Aandachtspunten: opmerkingen/bevindingen die voor meerdere instellingen gelden
 - Good practices: onderdelen die bepaalde instellingen bovengemiddeld hebben uitgewerkt. Deze dienen ter inspiratie.
- Beiden helpen om uw herstel- en exitplan naar een hoger niveau te brengen

2.1 - Samenvatting, organisatieomschrijving & doel

Aandachtspunt

- Ontbreken financiële overzichten

In een groot deel van de plannen zijn geen financiële overzichten en prognoses toegevoegd, bijvoorbeeld:

Balans / Resultatenrekening

Kasstroomoverzicht

Kernratio's

Historische waarden indicatoren

Good practice

- Expliciete link tussen falen van het verdienmodel en indicatoren
- *Indien het falen van het verdienmodel gerelateerd is aan de winst(marge), zal het herstel- en exitplan logischerwijs een indicator voor winstgevendheid bevatten.*

2.2 – Governance

Aandachtspunt

- Expliciteren rollen & verantwoordelijkheden
Instellingen hebben de crisis governance veelal goed omschreven. Echter, ontbreekt vaak het expliciteren van de rollen en verantwoordelijkheden per crisisteam-lid en worden afhankelijkheden van groepsentiteiten niet/gebrekking overwogen.

Good practice

- Samenvatting van de governance in tabelvorm is overzichtelijk en geeft duidelijk de rollen weer
Een dergelijke tabel kan worden gebruikt voor zowel de governance omtrent de plannen als het crisis management team. Daarbij is een toelichting echter wel noodzakelijk.
- *Dit helpt ook in het expliciteren van de rollen en verantwoordelijkheden.*

2.2 - Governance

Procesbeschrijving plannen

Naam / functie	Opstellen	Onderhouden	Autoriseren	Activeren
CEO			X	X
CFO			X	X
Risk Manager	X	X		
Compliance manager	X	X		

Crisis management team

Functie	Rol in het team	Verantwoordelijkheden
CEO	Voorzitter	Activatie herstelplan; Voorzitter crisISOverleg; Communicatie; Voortgang bewaken
CFO		
Risk manager		
Compliance manager		

2.3 - indicatoren

Aandachtspunten

- Indicatoren zijn niet afgesteld middels een *early warning* systeem met onderliggende grenswaarden*

Indicator	Business as usual	Stress	Recovery	Exit
Return on assets	10%	5%	< 0%	Langer dan 12 maanden < 0%
Maandelijkse omzet	Volgens prognose	10% < prognose	25% < prognose	50% < prognose gedurende 3 maanden
Toetsingsvermogen	Minimum kapitaalseis + 50%	Minimum kapitaalseis + 20%	Minimum kapitaalseis + 10%	Minimum kapitaalseis

- Indicatoren worden niet duidelijk omschreven en/of gekwantificeerd

Daling van 20%
Significante daling

- Daling ten opzichte van wat?
- Wat is significant?

2.3 - indicatoren

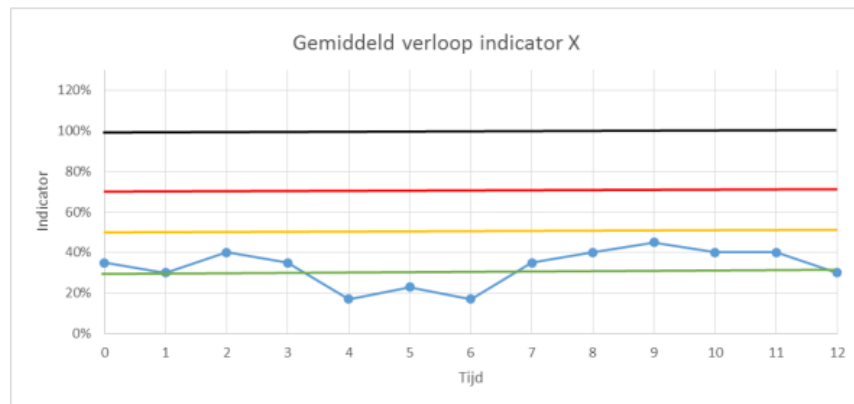
Good practices

- Opnemen van indicatoren uit de volgende categorieën

Winstgevendheid	Kapitaal	Liquiditeit
Betalingsvolume	Toetsingsvermogen	Current ratio
Cost-to-income ratio	Equity ratio (EV / TA)	Operationele cashflow

- Onderbouwing van de keuze voor de indicatoren en de vastgestelde triggerwaarde

Kwalitatief (toelichting) of kwantitatief (huidige / historische waarde van de indicatoren bijvoegen)



2.4 – Scenario's

Aandachtspunten

- Zowel intern als extern gedreven scenario is niet door elke instelling opgenomen in de plannen

Intern scenario: Incident (falende IT-systemen, fraude, faillissement grote uitbestedingspartner, problemen bij een moeder/zusterentiteit) – gevolg veelal reputatierisico

Kern: raakt alleen de eigen instelling

Extern scenario: Toenemende concurrentie, dalende vraag naar producten/diensten, ongepland/onvoorzien faillissement

Kern: kan meerdere instellingen/de gehele sector raken

- In de scenario's worden veelal gevolgen beschreven. Onderliggende oorzaken zijn vergeten.
Oorzaak: 'Door een operationeel incident liggen de systemen een halve dag uit de lucht. Hierdoor kunnen transacties niet verwerkt worden. Doordat dit vaker is voorgekomen ziet een deel van de merchants de noodzaak over te stappen naar een andere partij. Hierdoor daalt het betalingsvolume structureel als er geen acties worden ondernomen.'
Gevolg: 'Het betalingsvolume daalt tot het niveau van de hersteltrigger, waardoor het herstelplan wordt geactiveerd'

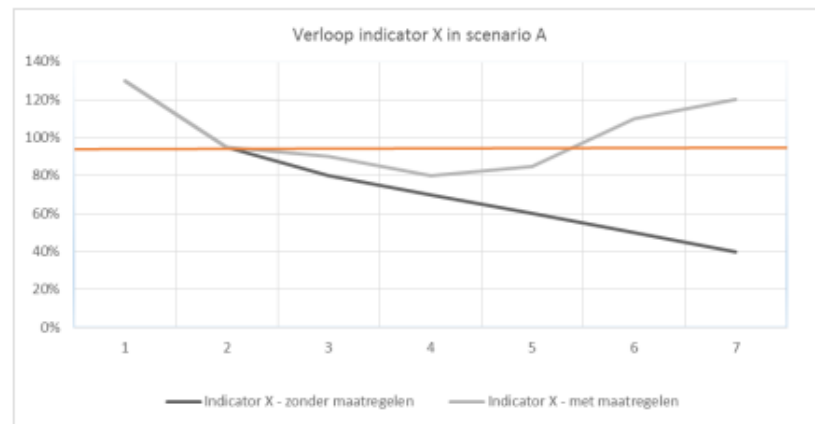
2.4 – Scenario's

Good practices

- Het opnemen van vier verschillende scenario's met de volgende kenmerken

	Intern	Extern
Snel	Scenario 1	Scenario 2
Langzaam	Scenario 3	Scenario 4

- Zowel kwalitatieve als kwantitatieve omschrijving
Beschrijving met kwantitatieve aannames;
Grafische weergave van het verloop van de indicatoren;



2.5 – Herstelmaatregelen

Aandachtspunt

- Algemene tendens: geen tot magere toelichting bij de sub-elementen van de herstelmaatregelen
- Per sub-element worden de door DNB gepresenteerde tabellen gevuld. Een goede onderbouwing met aannames mist echter in veel gevallen.*

Voorbeeld: risicoanalyse per strategie

Risico	Kans	Impact	Risico mitigatie
Grote klanten stappen over naar een andere betaalinstellingen	Hoog	Hoog	Onderhouden van een goede relatie en toepassen van maatwerk
Etc.	[...]	[...]	[...]

"De herstelmaatregel betreft het vergroten van de winstmarge per transactie. Dit is nadelig voor grote merchants, omdat zij relatief veel transacties hebben. De kans is aanwezig dat deze merchants overstappen naar een andere betaalinstelling, omdat andere instellingen gunstigere voorwaarden aan grote merchants bieden. De impact van dit risico is groot, omdat deze merchants voor een groot deel van de omzet zorgen. Dit risico wordt gemitigeerd door een goede relatie met grote merchants te onderhouden en het toepassen van maatwerk (bv. prijsafspraken)."

2.5 – Herstelmaatregelen

Good practices

- Meenemen van de doorlopende kosten van de normale bedrijfsvoering

Naast de kosten voor de herstelstrategie, is het van toegevoegde waarde om de kosten van normale bedrijfsvoering ook mee te nemen.

- Kwantitatieve doorrekening effect van de maatregelen

Naast een kwantitatieve beschrijving van de impact van de herstelmaatregel op de indicatoren maakt een kwantitatieve doorrekening op de relevante indicatoren de herstelcapaciteit van de betreffende maatregel inzichtelijk.

	T - 2	T - 1	T	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5
Betalingsvolume per maand	€ 700.000	€ 650.000	€ 600.000	€ 575.000	€ 600.000	€ 650.000	€ 675.000	€ 700.000
Cost-to-income ratio	55%	56%	57%	58%	59%	57%	53%	51%
Toetsingsvermogen	€ 2.000.000	€ 1.900.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.900.000	€ 2.000.000	€ 2.100.000	€ 2.200.000

2.6 - Exitmaatregelen

Aandachtspunten

- Geen tot magere toelichting bij de sub-elementen van de exitmaatregelen
- De impliciete aanname dat een exit altijd “gepland en gecontroleerd” gebeurt
- Onvoldoende aandacht voor de rollen van alle belangrijke stakeholders (incl. eventuele groepsentiteiten).
- Onderschatting van duur van een wind-down, terugbetalen van derdengelden, afhandeling payment blocks.

*Per sub-element worden de door DNB gepresenteerde tabel gevuld.
Een goede onderbouwing met aannames mist echter in veel gevallen.*

- Exitkosten en financiering wordt onvoldoende uitgewerkt
 - *De exitkosten dienen inzichtelijk in kaart te worden gebracht en uitgesplitst te worden*
 - *Ook dient er te worden aangetoond dat er voldoende financiering aanwezig is om de exitkosten te dekken.*

Categorie	Kosten
Doorlopende operationele kosten	€
Huur (x aantal maanden)	€
Ontslagpremies	€
Externe expertise	€
(...)	(...)
Totale kosten exit	€
Financiering - Toetsingsvermogen - Bijstorting - Overige activa	€

2.6 - Exitmaatregelen

Aandachtspunten

Good practice

- Meerdere exitstrategieën
Veelal wordt er in het exitplan uitgegaan van één exitstrategie. Het kan het geval zijn dat meerdere strategieën mogelijk zijn.
- Afwikkeling van de onderneming – gecontroleerd.
- Afwikkeling van de onderneming – ongepland faillissement
- Verkoop van de onderneming

Afhankelijk van het scenario kunnen er meerdere exitstrategieën mogelijk zijn.