



Good practice

Presentatie DNB

Irene Staal & Maartje Dijt

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Agenda

- 1) Overkoepelende resultaten
- 2) Aandachtspunten & *good practices* per element
 - Samenvatting, organisatieomschrijving & doel
 - Governance
 - Indicatoren
 - Scenario's
 - Herstelmaatregelen
 - Exitmaatregelen
- 3) Vervolgstappen
- 4) Vragen

1. Overkoepelende resultaten

- Basis van de meeste plannen is goed, maar verbetering is nodig op een aantal punten
 - *Duidelijke organisatiebeschrijving;*
 - *Governance veelal helder omschreven;*
 - *Veelal goede indicatoren gekozen, maar dienen gekwantificeerd te worden;*
 - *Basis van de scenario's en maatregelen is voldoende, maar dient verder uitgewerkt te worden.*
- Inhoudelijke invulling van de elementen behoeft verdere aandacht
- Voortschrijdend inzicht: twee separate plannen niet noodzakelijk
 - Een gezamenlijk plan bevordert de samenhang tussen de plannen
 - Er dient wel strikt onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende doelen van beide plannen

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.

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 crisisonderleg; 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%

→ Daling ten opzichte van wat?

Significante daling

→ Wat is significant?

* *De gekozen grenswaarden zijn slechts ter illustratie*

2.3 - Indicatoren

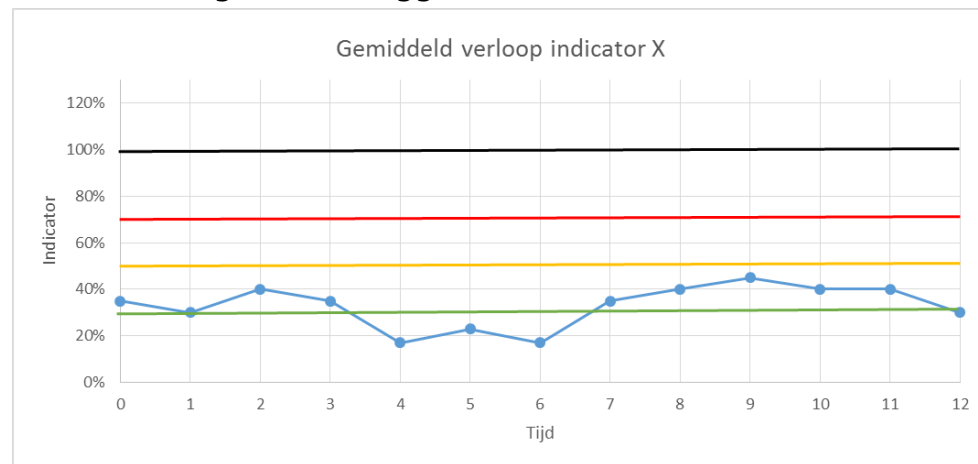
Good practices

- 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 triggerwaarden

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



Good practice herstel- en exitplannen

17-10-2017

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) – gevolg veelal reputatierisico

Kern: raakt alleen de eigen instelling

Extern scenario: Toenemende concurrentie, dalende vraag naar producten/diensten, invoering van PSD2 – gevolg veelal daling winstmarge

Kern: raakt meerdere instellingen / de gehele sector

- 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'

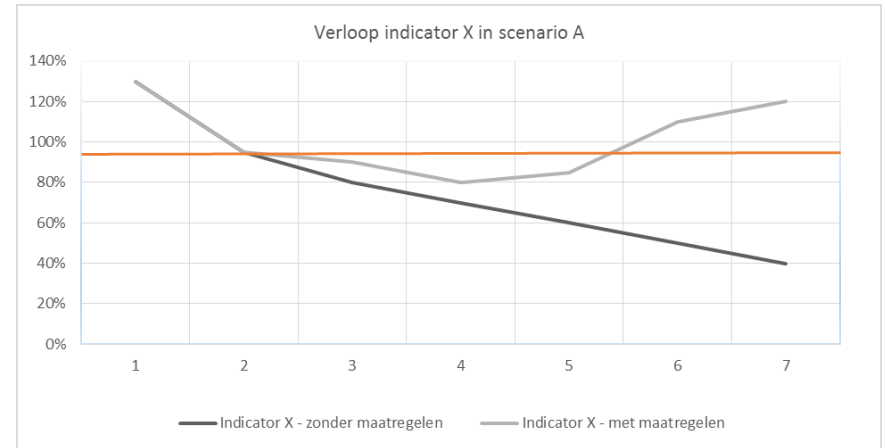
2.4 - Scenario's

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

- Algemene tendens: geen tot magere toelichting bij de sub-elementen van de exitmaatregelen

Per sub-element worden de door DNB gepresenteerde tabellen 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 <ul style="list-style-type: none">- Toetsingsvermogen- Bijstorting- Overige activa	€

2.6 - Exitmaatregelen

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
- Verkoop van de onderneming

Afhankelijk van het scenario kunnen er meerdere exitstrategieën mogelijk zijn.

3. Vervolgstappen

- 15 november indienen 2^e versie, indien de 1^e versie niet als 'voldoende' is beoordeeld
- Beoordeling door DNB, schriftelijke terugkoppeling binnen zes weken (uiterlijk 27 december)
- Na de 2^e terugkoppeling beschouwt DNB uw herstel- en exitplan als de definitieve versie.
- U dient de plannen te updaten volgens uw interne updatecyclus of bij materiële wijzigingen in de bedrijfsvoering

Dank voor de aandacht!

Zijn er vragen?

Disclaimer

- ✓ Er kunnen geen rechten worden ontleend aan deze presentatie.