

Good
practice

Vorbereidend
Crisisplan

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Good practices voor verzekeraars ten behoeve van het opstellen van een Voorbereidend Crisisplan

© juli 2019, De Nederlandsche Bank N.V.

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Achtergrond nieuwe regelgeving	5
3	Een VCP binnen een risicomanagementraamwerk	7
4	Praktische handreikingen en voorbeelden voor het opstellen van een VCP	9
4.1	Template voor een VCP en relatie met RSR	9
4.2	Proportionaliteit	9
4.3	Solo-VCP versus Groeps-VCP	10
4.4	Beschrijving van de verzekeraar	10
4.5	Analyse van herstelmaatregelen	11
4.6	Belemmeringen voor uitvoering van VCP dan wel individuele maatregelen	13
4.7	Scenario's in een VCP	15
4.8	Crisismanagementgovernance	17
4.8.1	De inbedding van VCP in de bestuurs- en bedrijfsvoeringsstructuur	17
4.8.2	Waarborgen voor continuïteit kritische functies	17
4.8.3	Vorbereiding voor de uitvoering van een VCP	18
4.9	Communicatieplan	18
	Appendix 1 Overzichttabel herstelmaatregelen	19

1 Inleiding

4 Met ingang van 1 januari 2019 is de Wet herstel en afwikkeling van verzekeraars van kracht. Naast een aangepast regelgevend kader voor de afwikkeling van verzekeraars die niet meer kunnen herstellen (de resolutiefase) legt deze wet aan verzekeraars¹ de verplichting op om over een voorbereidend crisisplan (hierna "VCP") te beschikken dat is goedgekeurd door DNB.

In deze *good practice* gaat DNB allereerst in op de achtergrond van de nieuwe wetgeving (hoofdstuk 2) en op de plek van een VCP binnen de bredere risicomanagement context, waaronder ORSA en kapitaalbeleid van een verzekeraar (hoofdstuk 3). Daarna worden praktische handreikingen en

voorbeelden gegeven hoe aan de wettelijke vereisten die aan een VCP worden gesteld kan worden voldaan (hoofdstuk 4). De verwachting van DNB is dat deze *good practice* behulpzaam is voor verzekeraars bij het voldoen aan de eisen van de Wet herstel en afwikkeling van verzekeraars.

Relevante wet- en regelgeving

Aan de hand van deze *good practice* wordt een leidraad gegeven voor de volgende wet- en regelgeving:

- Artikel 3:17, tweede lid, onderdeel c, onder 4° Wet op het financieel toezicht (Wft)
- Artikel 3:288i Wft
- Artikel 26.5 tot en met 26.9 van het Besluit prudentiële regels Wft (Bpr)

¹ Uitgezonderd verzekeraars met beperkte risico-omvang als bedoeld in artikel 2:48 Wft (zogenaamde SII Basic-verzekeraars).

2 Achtergrond nieuwe regelgeving

De nieuwe regelgeving is voor een belangrijk deel ingegeven door de ervaringen tijdens de financiële crisis van 2008 en latere individuele crisissituaties. Verzekeraars en toezichthouders bleken onvoldoende voorbereid op extreme financiële crisissituaties die het zelfstandig functioneren van de verzekeraar bedreigden. Hierdoor bleken polishouders over een minder goede bescherming te beschikken dan werd aangenomen en de overheid zag zich genoodzaakt om door middel van staatssteun verschillende verzekeraars of groepen waartoe deze verzekeraars behoorden te redden.

De herziening van het kader voor herstel en afwikkeling van verzekeraars heeft tot doel verzekeraars en toezichthouders beter voor te bereiden op een daadwerkelijke crisis en deze crisis effectief te bestrijden zonder de noodzaak tot staatssteun. De herziening vereist daarom meer aandacht voor het ontwikkelen en doordenken van herstelplanning door verzekeraars zelf.²

Verschiedende onderdelen die belangrijk zijn voor het afwenden van een crisis waren in meer of mindere mate wel aanwezig in het regelgevende kader of zijn met de inwerkingtreding van Solvency II van kracht geworden, zoals kapitaaleisen, kapitaalbeleid, scenarioplanning. Maar een consistent geheel van

eisen gericht op specifieke crisisherstel-planning was nog geen onderdeel van de vereisten. Een goede voorbereiding maakt dat wanneer er financiële problemen mochten ontstaan er direct maatregelen kunnen worden genomen. Het VCP zorgt ervoor dat een verzekeraar in financieel gezonde tijden nadenkt over de te nemen maatregelen voor de situatie waarin zijn financiële positie ernstig verslechtert. Een aanzienlijke verslechtering van de financiële positie omvat volgens artikel 26.5 lid 3 Bpr ten minste:

- een dreigende of daadwerkelijke doorbreking van het solvabiliteitskapitaalvereiste (de SCR)
- een dreigende of daadwerkelijke doorbreking van het minimumkapitaalvereiste (de MCR),
- alsmede een dreigende of daadwerkelijke verslechtering van de liquiditeitspositie.

De Nota van toelichting op het Bpr³ stelt dat het mogelijk is een verzekeraar een eigen (meer prudent) solvabiliteitscriterium hanteert. De door de verzekeraar te onderzoeken herstelmaatregelen kunnen naast een (dreigende) overschrijding van de officiële solvabiliteitskapitaalvereisten ook kunnen worden gekoppeld aan eigen, meer prudente criteria.

Het voorbereidende crisisplan bevat maatregelen die tot doel hebben de verzekeraar weer op het goede spoor te brengen. Het doel van het plan is om oplossingen te onderzoeken en

² Daarnaast zorgt de wet voor een uitgebreider instrumentarium om verzekeraars die niet meer kunnen herstellen in een geordend en gecontroleerd proces af te wikkelen, in principe door een faillissement maar als dat niet in het algemeen belang is, via nieuwe instrumenten zoals bijvoorbeeld bail-in van polishouders.

³ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2018-490.html>

- 6 beschikbaar te hebben voor mogelijke crises en gaat in op de financiële, operationele en juridische haalbaarheid van deze oplossingen. Een goede voorbereiding draagt eraan bij dat wanneer er financiële problemen mochten ontstaan er direct maatregelen kunnen worden genomen. Artikel 26.7 Bpr vereist dat de inrichting van de bedrijfsvoering waarborgt dat maatregelen die in het VCP staan zonder wezenlijke belemmeringen kunnen worden uitgevoerd.

3 Een VCP binnen een risicomanagementraamwerk

Het VCP is gericht op het analyseren van mogelijkheden in de situatie dat er een onderschrijding is van de kapitaaleisen en de *going concern*-uitgangpositie onder druk kan komen te staan. Het gaat er vooral om vooraf uit te denken welke maatregelen er in crisissituaties kunnen worden genomen en de uitvoering daarvan in die situaties door te denken.

De Memorie van toelichting⁴ op de Wft beschrijft dat de VCP – naast een grondige beschrijving van de verzekeraar – volgende elementen bevat:

- identificatie van herstelmaatregelen;
- mate van inzetbaarheid en indicatie van het financiële en operationele effect van de herstelmaatregelen;
- uitwerking van crisisscenario's die passen bij het risicoprofiel;
- triggers voor activering van het voorbereidend crisisplan zoals het doorbreken van de SCR en of MCR.

Een herstelplan of een financieel kortetermijnplan is aan de orde in concrete crisissituaties waarin de verzekeraar daadwerkelijk de SCR of MCR heeft doorbroken. Deze plannen worden opgesteld op het moment dat zich al problemen voordoen en voorzien in concrete maatregelen om die problemen het hoofd te bieden. Het VCP daarentegen wordt opgesteld en minimaal eens per drie jaar geactualiseerd ter voorbereiding op het ontstaan van eventuele financiële problemen. In het geval een herstelplan of een financieel kortetermijnplan

moet worden opgesteld kan vervolgens worden geprofitteerd van het VCP.

Op basis van inzichten uit het VCP kan een impuls worden gegeven aan de kwaliteit van de scenario's die in de *Own Risk and Solvency Assessment* (ORSA) worden opgenomen. De ORSA bevat een toekomstgerichte beoordeling van de eigen risico's om inzicht te verschaffen in de hoogte van de kapitaalbehoefte van de verzekeraar waarbij de continuïteit van de verzekeraar of verzekeringsgroep niet in gevaar komt, gelet op het risicoprofiel, de risicotolerantielimieten en de bedrijfsstrategie van de verzekeraar. Uitgangspunt hierbij is dat alle materiële risico's via een scenarioanalyse worden gekwantificeerd.

De focus van een VCP is echter niet het kwantificeren van de mogelijke crisisscenario's. De uitkomst van de crisisscenario is immers voorgeschreven door artikel 26.5 lid 3 Bpr, namelijk dat een verzekeraar niet meer aan de MCR of SCR voldoet of dat liquiditeitspositie is aangetast. Met de term 'scenario' wordt in de context van het VCP een beschrijving van de omgeving bedoeld, die de achtergrond vormt voor de analyse van de haalbaarheid dan wel belemmeringen van herstelmaatregelen. In een VCP wordt in aanvulling op de ORSA een beeld gegeven van herstelmaatregelen die gegeven een crisissituatie voor de verzekeraar nog haalbaar zijn om in te zetten op herstel van de MCR of SCR, wanneer een verzekeraar niet meer aan de MCR of SCR kan voldoen.

⁴ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34842-3.html>

8

De inzichten uit het VCP kunnen tevens worden gebruikt voor het bepalen van mogelijke triggerniveaus in het kapitaalbeleid. Het VCP geeft een analyse van de effectiviteit en haalbaarheid van herstelmaatregelen in een crisissituatie.

Op basis van deze analyse kan een verzekeraar tot de conclusie komen dat bepaalde maatregelen meer effect hebben of haalbaar zijn als de trigger voor activatie voor het moment van doorbreking van de SCR/MCR of een significante daling van de liquiditeitspositie ligt. Onderdeel van het kapitaalbeleid is een analyse van te nemen herstelmaatregelen wanneer een verzekeraar onverhoopt in een situatie terechtkomen waarin de solvabiliteitsratio snel daalt of onder een kritische grens zakt. Het VCP kan worden gezien als een uitwerking van deze analyse.

DNB verwacht dat het opstellen van een VCP als zodanig niet een geheel nieuwe activiteit is voor

een instelling. Veel van het noodzakelijke analyse werk is in een bepaalde vorm al gedaan binnen de context van de ORSA of het kapitaalbeleid met dien verstande dat in het VCP met name aanvullende aandacht wordt besteed aan de analyse van de operationele en juridische haalbaarheid en financiële impact van herstelmaatregelen in tijden van crisis. Daarnaast waarborgt een verzekeraar in het VCP dat de maatregelen zonder wezenlijke belemmeringen kunnen worden uitgevoerd. Dat is vastgelegd in artikel 26.7 Bpr. Dat geldt in ieder geval voor maatregelen met betrekking tot:

- a. aanpassingen in het risicoprofiel van de verzekeraar;
- b. de mogelijkheden tot tijdige herkapitalisatie;
- c. aanpassingen in de strategie en bedrijfsvoering; en
- d. de financieringsstrategie, teneinde de weerbaarheid van de bedrijfsonderdelen te waarborgen.

4 Praktische handreikingen en voorbeelden voor het opstellen van een VCP

In dit hoofdstuk geeft DNB een aantal praktische handreikingen en voorbeelden ter nadere toelichting op de verwachtingen van DNB bij de naleving van artikel 26.5 tot en met 26.9 Bpr. Na een globaal overzicht van de inhoud van een VCP zal vervolgens worden stilgestaan bij elk onderdeel.

4.1 Template voor een VCP en relatie met RSR

DNB stelt geen verplicht te hanteren template voor een VCP beschikbaar. Verzekeraars zijn vrij om naar eigen inzicht een format te kiezen voor hun VCP. Wel geeft DNB onderstaand overzicht van de globale inhoud van een VCP aan de hand van de in het Bpr genoemde onderdelen. Verzekeraars kunnen dit gebruiken bij het opstellen.

Managementsamenvatting

1. Beschrijving verzekeraar of groep
2. Beschikbare herstelmaatregelen
3. Potentiële stress-scenario's
4. Beoordeling herstelmaatregelen in relatie tot stress-scenario's
5. Crisismanagementgovernance
6. Communicatieplan

Bijlage: Overzichtstabel herstelmaatregelen

DNB hecht daarnaast met name aan het gebruik van de in de bijlage opgenomen samenvattende overzichtstabel met herstelmaatregelen. Dit geeft een snel overzicht van de maatregelen en onder meer de potentiële impact en de aannames daarbij

en de belangrijkste operationele en juridische randvoorwaarden.

Artikel 26.5 lid 5 Bpr geeft aan dat VCP-relevante informatie, bijvoorbeeld over bedrijf en resultaten, governancestructuur en risicoprofiel – zoals reeds in de RSR toegelicht – niet ook in het VCP hoeven te worden opgenomen. DNB verwacht wel dat het VCP een zelfstandig leesbaar document is. Dat betekent dat voor de genoemde onderdelen, indien de verzekeraar ervoor kiest om deze niet in het VCP op te nemen, er wel een duidelijk en gerichte verwijzing wordt verwacht in het VCP met paragraaf en/of bladzijde.

Indien van toepassing dient het VCP op basis van artikel 26.5 lid 4 onderdeel g een samenvatting te bevatten van wezenlijke veranderingen in de juridische structuur of de feitelijke bedrijfsuitoefening die zich sinds de opstelling van het laatste voorbereidende crisisplan hebben voorgedaan. Dit is uiteraard niet van toepassing voor de eerste keer dat een VCP wordt opgesteld.

4.2 Proportionaliteit

DNB houdt bij de beoordeling van een VCP rekening met de aard, omvang en complexiteit van de risico's van activiteiten van verzekeraars. Dit betekent dat het proportionaliteitsbeginsel wordt toegepast op de in het Bpr genoemde onderdelen van een VCP. Overigens betekent proportionaliteit niet dat een verzekeraar niet aan bepaalde eisen hoeft te voldoen. Artikel 26.5 lid 6 stelt dat DNB kan toestaan dat het tweede tot en met vierde lid van artikel 26.5

op vereenvoudigde wijze wordt toegepast. Alle in het Bpr genoemde vereisten voor een VCP zijn van toepassing voor verzekeraars⁵. DNB verwacht dat verzekeraars – afhankelijk van hun aard, omvang en complexiteit – proportioneel invulling geven aan deze vereisten.

4.3 Solo-VCP versus Groeps-VCP

Een VCP is verplicht op soloniveau, danwel op groepsniveau. Dat is vastgelegd in artikel 3:288i lid 1 Wft. Lid 3 van dat artikel bepaalt dat de verplichting tot het opstellen van een plan voor de solo-verzekeraar vervalst, als er een VCP op groepsniveau wordt ingediend. Dit teneinde dubbel werk te voorkomen. Het VCP bevat een identificatie van de belangrijkste onderdelen van de groep. Om te kunnen volstaan met een groeps-VCP stelt de Nota van toelichting op de Bpr expliciet dat in het VCP van de groep diepgaand aandacht dient te worden geschonken aan het herstel van de individuele verzekeraars. DNB verwacht in dit kader een "bottom up" benadering, waarbij een VCP op groepsniveau volgt uit de analyse van herstel mogelijkheden vanuit het niveau van de vergunninghoudende entiteit. Dat is immers de entiteit waar de belangen van de polishouders zitten en waar, bij uitblijven van herstel, in eerste instantie de afwikkelplanning op gericht zal zijn.

4.4 Beschrijving van de verzekeraar

DNB verwacht dat het VCP een beschrijving bevat van de belangrijkste activiteiten van een verzekeraar, inclusief een beschrijving van de strategie en het businessmodel van de verzekeraar. Daarnaast verwacht DNB een beschrijving van de belangrijkste businesslines van de verzekeraar. Voor zover genoemde informatie in de RSR is opgenomen, kan een verzekeraar volstaan met een duidelijk en gerichte verwijzing in het VCP naar een paragraaf en/of bladzijde in de RSR.

Artikel 26.6 lid 2 Bpr geeft aan dat een groeps-VCP een identificatie van de belangrijkste entiteiten van de groep dient te bevatten. DNB heeft een 'belangrijke entiteit' gedefinieerd als een entiteit, die:

- substantieel bijdraagt aan de winst of financiering van de groep, of een aanzienlijk deel van de bezittingen of het kapitaal van de groep in bezit heeft;
- belangrijke commerciële activiteiten uitvoert;
- verantwoordelijk is voor belangrijke gecentraliseerde operationele, risico of administratieve functies (bijvoorbeeld IT, staffuncties);
- een substantieel risico draagt dat potentieel het voortbestaan van de groep in gevaar kan brengen;
- belangrijk is voor de economie of financiële stabiliteit van het land waarin de entiteit is gevestigd.

⁵ Uitgezonderd verzekeraars met beperkte risico-omvang als bedoeld in artikel 2:48 Wft (zogenaamde SII Basic-verzekeraars).

DNB verwacht dat het VCP de belangrijkste juridische en operationele entiteiten binnen een groep gedetailleerd in kaart brengt, inclusief een organogram waarin de verschillende belangrijke entiteiten zijn opgenomen. Dit overzicht bevat tevens een beknopte beschrijving van de activiteiten van de verschillende entiteiten en het aantal medewerkers per entiteit.

Daarnaast verwacht DNB een overzicht van de belangrijkste juridische en financiële structuren binnen de groep. Hierbij wordt een overzicht gegeven van de omvang en kwaliteit van het aanwezige kapitaal, interne en externe solvabiliteitsnormen, kasstromen, liquide assets, financieringsbehoefte, grote blootstellingen, P&L, marktwaarde balans, product types en bezwaring van activa. Voor zover genoemde informatie in de RSR is opgenomen, kan een verzekeraar volstaan met een duidelijk en gerichte verwijzing in het VCP naar een paragraaf en/of bladzijde in de RSR.

Tot slot verwacht DNB een overzicht van de intragroeptransacties tussen de verschillende belangrijke entiteiten binnen een groep. Dit omvat ook een beschrijving van alle bestaande significante intragroepgaranties zowel in reguliere tijden als in tijden van crisis. Deze informatie is grotendeels reeds in de RSR opgenomen. Een verzekeraar kan volstaan met een duidelijk en gerichte verwijzing in het VCP naar een paragraaf en/of bladzijde in de RSR.

4.5 Analyse van herstelmaatregelen

De analyse van beschikbare maatregelen is een essentieel onderdeel van een VCP. Artikel 26.5 lid 4 Bpr geeft duidelijke voorschriften over wat er vereist wordt in een VCP. Maatregelen moeten worden geanalyseerd tegen de achtergrond van verschillende crisisscenario's (zie paragraaf 4.6 voor nadere uitleg over crisisscenario's). De Nota van toelichting op het Bpr stelt dat het VCP door de verzekeraar moet worden opgesteld en zo nodig moet worden geactualiseerd ter voorbereiding op het ontstaan van eventuele financiële problemen. Het doel van het plan is om oplossingen aan te reiken voor mogelijke crisissituaties en gaat hierbij nadrukkelijk in op de financiële, operationele en juridische haalbaarheid van deze oplossingen. Is het bijvoorbeeld realistisch in een crisissituatie nog te denken aan een aandelenuitgifte of aan het afstoten van bedrijfsonderdelen? Leveren die onderdelen een redelijke prijs op en welk effect heeft de verkoop op de solvabiliteitspositie? De eerste gedachte zal zijn dat verkoop de solvabiliteitspositie verbetert, maar dat hoeft niet zo te zijn, omdat als gevolg van de verkoop de verzekeraar minder gediversifieerd kan raken en dan juist een hogere solvabiliteit moet aanhouden. Kortom, de verzekeraar zal inzicht moeten geven welke herstel mogelijkheden effectief kunnen zijn. Zoals eveneens in de Nota van Toelichting wordt aangegeven, is het uiteraard niet mogelijk alle denkbare scenario's te onderzoeken. Het gaat erom dat de verzekeraar inzicht verwerft in hoe te handelen in situaties waarin hij een herstelplan of financieringsplan zal moeten indienen omdat hij de SCR of MCR dreigt te doorbreken.

De Memorie van toelichting op de Wft stelt dat de verzekeraar inzicht zal moeten geven in het verwachte effect van de maatregelen in termen van de solvabiliteitspositie en de tijdsduur van implementatie. Ook zal de verzekeraar vooraf een beeld moeten hebben wie er op welke wijze betrokken dient te worden. Het gaat daarbij zowel om de interne communicatielijnen en besluitvormingsprocedures als om de externe communicatieplannen. Het doorbreken van de SCR of de MCR is als zodanig een reden om de solvabiliteitspositie extern te communiceren. Ook de impact van maatregelen op polishouders en, voor zover van toepassing, de rest van de groep moet in kaart worden gebracht. DNB verwacht minimaal per maatregel:

- de beschrijving van operationele, financiële en juridische haalbaarheid;
- kwantificering van impact; en
- specificering van elk opgenomen crisisscenario.

DNB verwacht dat alle mogelijke maatregelen zijn benoemd en, indien relevant, dat er onderscheid is naar maatregelen bij

- (dreigende) doorbreking van SCR
- (dreigende) doorbreking van MCR
- (dreigende) verslechtering van liquiditeitspositie.

Het is ook mogelijk dat door de verzekeraar zelf te nemen maatregelen worden onderzocht die zijn gekoppeld aan eigen, meer prudente criteria.

Natuurlijk kan er overlap zijn in de effecten: een kapitaalstorting zal zowel impact hebben op SCR, MCR als liquiditeitspositie. Hiernaast verwacht DNB dat de impact op winstgevendheid en *funding*-mogelijkheden in kaart wordt gebracht. Op grond

van artikel 26.5 lid 4 Bpr worden ook eventuele effecten op de operationele activiteiten van de verzekeraar en de andere groepsonderdelen in kaart gebracht. Dat laatste is met name relevant voor de meer ingrijpende vormen van herstelmaatregelen zoals het verkopen van bedrijfsonderdelen, welke naast financiële impact ook operationele gevolgen en mogelijk ook gevolgen voor polishouders heeft. Daarom is het relevant om dat expliciet te betrekken in de analyse. Een ander voorbeeld van impact op polishouders is de toepassing van een "en-bloc"-clausule. Voor alle maatregelen is er een analyse nodig van de benodigde uitvoeringstijd in elk van de scenario's.

Essentieel is dat elke maatregel tegen de achtergrond van verschillende crisisscenario's (zie paragraaf 4.6) wordt geanalyseerd. Er zullen naar verwachting verschillen zijn die relevant zijn voor het VCP, bijvoorbeeld qua financiële impact, volgtijdelijkheid of operationele haalbaarheid. De conclusie van een dergelijke analyse kan zijn dat een bepaalde maatregel geen effectieve herstelkans biedt in een specifiek scenario of dat de specifieke maatregel alleen effectief is als deze op een eerder moment dan het crisismoment wordt ingezet. Dat zal dan input zijn voor het kapitaalbeleid.

Op grond van artikel 26.5 lid 4 onderdeel b Bpr wordt in het VCP een beschrijving gegeven van de procedures voor het bepalen van de waarde en verkoopbaarheid van bedrijfsactiviteiten en activa in diverse crisisscenario's. Dergelijke maatregelen zijn in de praktijk inherent complexer dan bijvoorbeeld kapitaalstortingen of het dichtzetten van risico's

door het verkopen van aandelenposities. In een VCP verwacht DNB dat een verzekeraar een serieuze poging onderneemt om de met deze maatregelen gepaard gaande complexiteiten ten aanzien van waardering en voorbereiding in kaart te brengen. Door de procedurele aspecten van de waardering en de verkoopbaarheidsanalyse vooraf te beschrijven wordt de verzekeraar gestimuleerd om daar over na te denken en de relevante aspecten te concretiseren. Denk hierbij aan:

- illiquide assets, w.o. vastgoed dat getaxeerd moet worden;
 - intragroepsleningen;
 - beleggingen of verplichtingen met potentiële problemen (bv asbest, beleggingsverzekeringen, ...);
 - minder gangbare opties of garanties;
 - herverzekeringscontracten (w.o. intragroep).
- DNB verwacht dat de beschrijving voldoende diepgang heeft en bijvoorbeeld differentieert tussen processen voor verschillende bedrijfsactiviteiten, portefeuilles en, indien relevant, crisisscenario's.

Op grond van artikel 26.5 lid 4 onderdeel e Bpr wordt in het VCP de wijze beschreven waarop de verzekeraar beoogt verzekeringsportefeuilles of delen daarvan met de daarbij behorende activa te verkopen binnen een tijdsbestek dat passend is voor het herstel van de financiële soliditeit. DNB verwacht dat de verzekeraar expliciet beschrijft welke acties men verwacht te (moeten) ondernemen om (deel)portefeuilles én bijbehorende activa te kunnen verkopen in geval van een crisisscenario. Er wordt in de regelgeving verwezen naar het feit dat het kunnen inzetten van een dergelijke maatregel moet geschieden

binnen het tijdsbestek dat passend is voor herstel van financiële soliditeit. Daarmee is er een link naar de termijnen zoals die in SII worden genoemd: maximaal 6 maanden voor herstel van SCR. Het gaat dus om de vraag welke acties een instelling moet ondernemen om binnen 6 maanden specifieke bedrijfsonderdelen of verzekeringsportefeuilles te kunnen verkopen. Denk bij dergelijke acties in ieder geval aan:

- operationele ontvlechting (bv personeel en IT)
- juridische ontvlechting (bv afhankelijkheden binnen holding)
- financiële ontvlechting (bv fiscale structuur, intragroepverhoudingen, vaste kostendekking)
- andere verplichtingen dan verzekering (bv Pensioen Eigen Personeel).

DNB verwacht dat de beschrijving voldoende diepgang heeft en indien nodig verschillend is bij verschillende portefeuilles en scenario's.

4.6 Belemmeringen voor uitvoering van VCP dan wel individuele maatregelen

Op grond van artikel 26.5 lid 4 onderdeel j Bpr bevat het VCP ook een beschrijving van de wezenlijke belemmeringen voor de doeltreffende uitvoering van het voorbereidende crisisplan. Daarnaast worden ook maatregelen om deze belemmeringen weg te nemen en de voor de uitvoering van die maatregelen benodigde tijd beschreven. DNB verwacht dat idealiter de belemmeringen per maatregel worden geïdentificeerd. Dat geeft richting aan de in te zetten acties om de belemmering weg te nemen. Maar als de belemmeringen voor de maatregelen veel overlap vertonen, is het ook

14

mogelijk om de belemmeringen in hun totaliteit te beschrijven in het VCP. Ten aanzien van belemmeringen is het van belang om te realiseren dat herstelmaatregelen alleen effectief zijn als eventuele belemmeringen tijdig kunnen worden weggenomen. Denk daarbij aan belemmeringen die kunnen ontstaan door:

- onderlinge afhankelijkheid van maatregelen
- bestaande financieringsconstructies
- concentratierisico's
- specifieke activa
- specifieke activiteiten of producten
- juridische aspecten
- organisatorische opzet of vennootschappelijke structuur
- operationele aspecten of kritische bedrijfsonderdelen.

Andere voorbeelden van analyserende vragen die worden verwacht bij de beoordeling van mogelijke belemmeringen voor de inzet van maatregelen:

- Wordt er rekening gehouden met de mate van ervaring die is opgedaan met de genoemde herstelmaatregelen; heeft een verzekeraar maatregelen al eerder, al dan niet in stress, toegepast of is er sprake van maatregelen waarmee nog geen ervaring is opgedaan?
- Wordt er voldoende rekening gehouden met het feit dat sommige maatregelen niet tegelijk ingezet kunnen worden of dat maatregelen elkaar mogelijk deels uitsluiten? Denk hierbij bijvoorbeeld aan een aandelenemissie tegelijk met schuld uitgeven of *de-risking* in gestressede markten/*fire sale* van activa.
- Indien een verzekeraar afhankelijk is van financiële steun van een moederonderneming:

op welke wijze heeft de verzekeraar zich ervan vergewist dat deze kapitaalsteun ook gegeven kan worden in tijden van stress? Op welke wijze wordt hier rekening mee gehouden in het kapitaalbeleid van de moederonderneming?

- Als de verzekeraar als uitgevende instelling het uitgeven van nieuwe aandelen als maatregel heeft opgenomen: wordt hier voldoende rekening gehouden met het feit dat de aandelenkoers van de uitgevende instelling in tijden van stress zal dalen en er dus wellicht minder kapitaal opgehaald wordt dan bij de huidige beurskoers?
- Bij het uitgeven van schuld: houdt de verzekeraar voldoende rekening met de *tiering*-regels waaraan voldaan moet worden? Uitgegeven schuld kan kwalificeren als *tier 2*-kapitaal terwijl het probleem doorgaans een tekort aan *tier 1*-kapitaal is.
- Bij het verkopen van bedrijfsonderdelen/portefeuilles verzekeringen: is er voldoende aannemelijk gemaakt dat dit in tijden van stress kan gebeuren tegen een prijs die voor een betere kapitaalspositie zorgt? Is voldoende rekening gehouden met de mogelijke strategische implicaties?
- Bij het inzetten van herverzekeren: heeft de verzekeraar ervaring met de benodigde vorm van herverzekering? Heeft het voldoende contacten met brokers en herverzekeraars om deze maatregel snel en effectief in te zetten? Denk hierbij ook aan due diligence/boekenonderzoek dat een herverzekeraar zal willen doen.
- Bij interne herverzekering (door een solo bij de herverzekeraar die tot dezelfde groep behoort): heeft de verzekeraar alle risico's voldoende in kaart gebracht en gemitigeerd? Is interne

herverzekering ook wenselijk vanuit het bredere perspectief van de groep?

- Bij het inzetten van productiestop en *run-off* als maatregel voor een specifieke portefeuille of gehele verzekeraar: zijn er aanvullende acties nodig om de kosten daadwerkelijk op korte termijn te laten dalen? Welke consequenties heeft het lagere toekomstige portefeuillevolume voor de aannames die ten grondslag liggen aan de technische voorzieningen?

4.7 Scenario's in een VCP

Bij een VCP gaat het erom dat de verzekeraar voorbereid is op situaties waarin de liquiditeitspositie ernstig wordt of dreigt te worden aangetast of waarin een herstelplan of financieel kortetermijnplan zal moeten worden toegepast doordat een verzekeraar de SCR of MCR doorbreekt of dreigt te doorbreken. Een verzekeraar dient hierbij op basis van artikel 26.5 lid 4 onderdeel a Bpr ook inzicht te verschaffen in de mate van inzetbaarheid en een indicatie te geven van het financiële en operationele effect van een herstelmaatregel. Het effect van een maatregel is naar verwachting echter in sterke mate afhankelijk van de specifieke crisissituatie waarin deze wordt genomen. Een verzekeraar dient dus tevens op basis van artikel 26.5 lid 1 Bpr een beschrijving te geven van de situatie waarin de maatregel wordt genomen.

Op basis van artikel 26.5 lid 3 Bpr is de uitgangssituatie voor een VCP dat de verzekeraar de MCR of SCR⁶ heeft doorbroken of dat de liquiditeitspositie dermate ernstig is aangetast dat er sprake is van een problematische situatie. Met de term 'scenario' wordt in de context van het VCP een beschrijving van de omgeving bedoeld, die de achtergrond vormt voor de analyse van de haalbaarheid dan wel belemmeringen van maatregelen. DNB kan deze achtergrond niet voorschrijven. Daarvoor is de sector te divers. Wel wordt verwacht dat instellingen de bij hun profiel passende en relevante aspecten betrekken bij het schetsen van die achtergrond. Vanzelfsprekend is het voor een VCP niet mogelijk alle denkbare scenario's te onderzoeken en in het VCP te verwerken. In tegenstelling tot de ORSA, is de focus van een VCP niet het kwantificeren van alle materiële risico's en de impact daarvan op solvabiliteit en liquiditeit.

Voor de uitwerking van scenario's ziet DNB ten minste 4 verschillende scenariokwadranten:

1. een scenario dat zich snel voltrekt en marktbreed alle verzekeraars raakt; bijvoorbeeld een schok op de financiële markten, een mega schade gebeurtenis of een combinatie van beiden.
2. een scenario dat zich snel voltrekt en alleen betrekking heeft op de instelling; bijvoorbeeld een operationele misser;
3. een scenario dat zich langzaam voltrekt en marktbreed alle verzekeraars raakt; bijvoorbeeld een negatieve afloop van het dossier Beleggingsverzekeringen;

⁶ Of een eigen meer prudente norm

4. een scenario dat zich langzaam voltrekt en alleen betrekking heeft op de instelling; bijvoorbeeld het onvoldoende op peil kunnen houden van winstgevendheid met een uitholling van de solvabiliteit tot gevolg.

DNB verwacht van meer complexe instellingen dat de instelling in elk kwadrant in ieder geval één scenario beschrijft wat er gebeurd zou kunnen zijn waardoor de SCR en/of MCR wordt doorbroken of dreigt doorbroken te worden, of de liquiditeitspositie ernstig wordt aangetast of dreigt te worden aangetast. Indien nodig kunnen dat er ook meerdere zijn, bijvoorbeeld als dat daadwerkelijk voor het VCP tot verschillende invulling leidt. Complexe instellingen kunnen op velerlei manieren in de problemen komen. Daarom is het vanuit praktisch oogpunt raadzaam om bepaalde scenario's te clusteren tot een meer globaal scenario waarbinnen de inzet van maatregelen grosso modo dezelfde volgorde en impact heeft en waarbij de "haalbaarheidsanalyse" ongeveer gelijk is. De beschrijving van een scenario moet wel voldoende concreet zijn de mogelijke maatregelen en de inzetbaarheid daarvan in dat specifieke kwadrant te kunnen analyseren.

Voor een minder complexe verzekeraar is het waarschijnlijk mogelijk om met één of enkele zeer specifiek geformuleerde scenario's voldoende dekking te hebben voor een analyse van de haalbaarheid van herstelmaatregelen.

Voor de analyse van maatregelen is in eerste instantie de aanname dat de verzekeraar in de aanloop naar het scenario geen herstelmaatregelen heeft ingezet. Dat is met name in de "sluimerende scenario's" relevant. In de "snelle scenario's" is er sprake van een onverwacht ingrijpende schok of snelle serie van schokken. Door de analyse van de effectiviteit en haalbaarheid van herstelmaatregelen op het moment van crisis, kan de verzekeraar mogelijk tot de conclusie komen dat bepaalde maatregelen met meer effect hebben of haalbaarheid zijn als de trigger voor activatie voor het moment van doorbreking van de SCR/MCR of een significante daling van de liquiditeitspositie ligt. Dit kan een feedback-loop zijn vanuit VCP naar ORSA of het kapitaalbeleid.

Tabel 1 4 scenariokwadranten

	Sluimerend (enkele jaren)	Snel (enkele maanden)
Instellingsspecifiek		
Marktbreed		

4.8 Crisismanagementgovernance

Naast de analyse van herstelmaatregelen is crisismanagementgovernance een belangrijk aspect in het kader van de voorbereiding voor het inzetten van herstelmaatregelen. Het Bpr geeft in artikel 26.5 lid 4 onderdelen c, d en f een aantal elementen weer dat wordt opgenomen in het VCP voor crisismanagementgovernance. Dit betreft de inbedding van het voorbereidende crisisplan in de bestuurs- en bedrijfsvoeringsstructuur, de wijze waarop de verzekeraar de continue werking van de kritische bedrijfsprocessen waarborgt en voorbereidingen die de verzekeraar heeft getroffen of voornemens is te treffen om de uitvoering van het voorbereidende crisisplan te vergemakkelijken. Artikel 26.5 lid 2 stelt dat een VCP ten minste elke drie jaar wordt geëvalueerd en zo nodig bijgewerkt, alsook na elke significante verandering in de juridische structuur, de feitelijke bedrijfsuitoefening of de financiële positie van de verzekeraar.

4.8.1 De inbedding van VCP in de bestuurs- en bedrijfsvoeringsstructuur

Het VCP bevat op grond van artikel 26.5 lid 4 onderdeel c een beschrijving van de wijze waarop het VCP in de bestuurs- en bedrijfsvoeringsstructuur is geïntegreerd, alsmede van het beleid en de procedures met betrekking tot de goedkeuring van het VCP en de identificatie van de personen in de organisatie die voor de opstelling en uitvoering van het plan verantwoordelijk zijn. Van instellingen wordt verwacht dat zij een duidelijke beschrijving geven van de crisismanagementgovernance:

- hoe ziet de structuur van het comité er uit?

- wanneer wordt deze in werking gesteld?
- hoe zit het met besluitvorming?

De verzekeraar zal vooraf een beeld moeten hebben wie er op welke wijze betrokken dient te worden. Het gaat daarbij zowel om de interne communicatielijnen en besluitvormingsprocedures als de externe communicatieplannen. (zie 4.6 over communicatieplan). De verschillende verantwoordelijkheden in het crisismanagement zijn duidelijk beschreven en belegd in de organisatie. Daarnaast zijn de procedures ten behoeve van een effectieve besluitvorming duidelijk beschreven. Gewaarborgd wordt dat crisisbeheersingsmaatregelen uitvoerbaar zijn en onderbouwd worden door relevante en betrouwbare informatie. In het geval van een crisis wordt de voor de besluitvorming relevante informatie tijdig en betrouwbaar beschikbaar gesteld aan het interne management en DNB.

4.8.2 Waarborgen voor continuïteit kritische functies

Ingevolge artikel 26.5 lid 4 onderdeel d wordt in een VCP de wijze beschreven waarop de verzekeraar de continue werking van de kritische bedrijfsprocessen waarborgt. DNB verwacht dat de verzekeraar inzicht geeft in wat de kritische bedrijfsfuncties zijn en hoe de operationele continuïteit in geval van financiële stress niet in gevaar komt. Er wordt geen volledig businesscontinuïteitsplan verwacht uit hoofde van operationeel risico, maar er zijn wel raakvlakken. In geval van een crisis staat de organisatie namelijk onder druk. Op welke wijze garandeert men dat de kritische processen door kunnen gaan?

4.8.3 Voorbereiding voor de uitvoering van een VCP

Op grond van artikel 26.5 lid 4 onderdeel f gaat een VCP ook in op de voorbereidingen die de verzekeraar heeft getroffen of voornemens is te treffen om de uitvoering van het VCP te vergemakkelijken, met inbegrip van maatregelen die nodig kunnen zijn voor een tijdige herkapitalisatie van de verzekeraar. DNB verwacht dat een verzekeraar bij dit onderdeel ingaat op de triggers die tot activering van maatregelen uit het VCP leiden. Deze triggers kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief zijn en moeten voldoende concreet zijn gemaakt. Hierbij is ook aandacht voor de triggers die gelinkt zijn aan de solvabiliteit op basis van eigen economische aannames. Van belang is dat elke

maatregel tijdig genoeg wordt ingezet of opgestart in relatie tot de doorlooptijd die nodig is voor het effectueren van die specifieke maatregel.

4.9 Communicatieplan

Het doorbreken van de SCR of MCR is onder de Solvency II-richtlijn onder bepaalde omstandigheden een reden om de actuele solvabiliteitspositie extern te communiceren. DNB verwacht een concrete communicatiestrategie die in de genoemde scenario's gericht is op het vasthouden van vertrouwen van polishouders, marktpartijen en andere belanghebbenden.

DISCLAIMER

Deze *good practice* geeft niet-verplichtende aanbevelingen voor de toepassing van artikel 26.5 tot en met 26.9 Bpr aan verzekeraars. Met behulp van deze *good practice* draagt de Nederlandsche Bank N.V. haar opvattingen uit over de door haar geconstateerde of verwachte gedragingen in de beleidspraktijk, die naar haar oordeel een goede toepassing inhouden van de regels waarop deze *good practice* betrekking heeft.

Met deze *good practice* beoogt de Nederlandsche bank N.V. te bereiken dat verzekeraars het daarin gestelde, de eigen omstandigheden in aanmerking nemende, in hun afweging betrekken, zonder dat zij verplicht zijn dat te doen. De *good practice* geeft inzicht in de door DNB geconstateerde of te verwachten gedraging in de beleidspraktijk, is indicatief van aard en sluit daarmee niet uit dat voor instellingen een afwijkend, al dan niet strengere toepassing van de onderliggende regels geboden is. De afweging betreffende de toepassing berust bij deze instellingen zelf.

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank N.V.
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam
020 524 91 11
dnb.nl