

**BEGROTING
2005**

DE NEDERLANDSCHE BANK N.V.

**AMSTERDAM
24 November 2004**

[goedgekeurd door de Raad van Commissarissen]

1	SAMENVATTING	4
2	DNB-BREED OVERZICHT	6
2.1	Wat willen we bereiken.....	6
2.1.1	Kernproducten	7
2.1.2	Interne doelstellingen	8
2.1.3	Balanced scorecard DNB 2005	10
2.2	Wat zijn de risico's.....	11
2.3	Wat gaan we daarvoor doen	13
2.4	Wat gaat het kosten	14
2.4.1	Kosten belangrijkste activiteiten	14
2.4.2	Ontwikkeling kosten, opbrengsten en investeringen.....	15
2.4.3	Toelichting belangrijkste verschillen	17
2.4.4	Raming totaal besparingen fusie / reorganisatie	21
3	COÖRDINATIE FINANCIËLE STABILITEIT, € 6,3 M	23
3.1	Wat willen we bereiken.....	23
3.2	Wat gaan we daarvoor doen	23
3.3	Wat gaat het kosten	24
4	MONETAIR BELEID EN ECONOMISCH ADVIES, € 29,7 M.....	25
4.1	Wat willen we bereiken.....	25
4.2	Wat gaan we daarvoor doen	27
4.3	Wat gaat het kosten	28
5	BETALINGSVERKEER, €126,3 M.....	29
5.1	Wat willen we bereiken.....	29
5.2	Wat gaan we daarvoor doen	33
5.3	Wat gaat het kosten	34
6	STATISTIEKEN, € 16,8 M	35
6.1	Wat willen we bereiken.....	35
6.2	Wat gaan we daarvoor doen	36
6.3	Wat gaat het kosten	37
7	TOEZICHT, €90,0 M.....	38
7.1	Wat willen we bereiken.....	38
7.1.1	Goed prudentieel toezicht in 2005	38
7.1.2	Succesvolle integratie van het toezicht	40
7.1.3	Toekomstbestendig maken van het toezicht.....	41
7.2	Wat gaan we daarvoor doen	44
7.2.1	Doelgroepspecifieke activiteiten	45
7.2.2	Toezichtbrede activiteiten	49
7.3	Wat gaat het kosten	52
8	EXPORT- EN IMPORTGARANTIES, € 2,6 M	54
8.2	Wat willen we bereiken.....	54
8.3	Wat gaan we daarvoor doen	55
8.4	Wat gaat het kosten	55
9	ONDERSTEUNING, € 103,1 M.....	56
9.1	Wat willen we bereiken.....	56
9.2	Wat gaan we daarvoor doen	57
9.2.1	Directie / Besturing, €20,1 m	58
9.2.2	Juridische zaken, €5,4 m	58
9.2.3	ICT, €25,9 m	58
9.2.4	P&O, €7,3 m.....	59

9.2.5	Communicatie en informatie, €18,9 m.....	59
9.2.6	Facilitaire diensten, €14,5 m	60
9.2.7	Beveiliging en transport, €11,0 m	60
9.3	Kostenopbouw.....	60

1 SAMENVATTING

Vooruitlopend op de finalisering van de fusie DNB en de PVK is deze begroting opgesteld ervan uitgaande dat beide instellingen in 2005 daadwerkelijk samengevoegd zijn in een nieuwe organisatie met de naam DNB. Het fusietraject en de aan de fusie gerelateerde reorganisatie hebben de naam 'K2' meegekregen: in de begroting wordt verschillende malen naar dit project verwezen.

Met het in werking treden van de fusiewet op 30 oktober 2004 zijn de Pensioen- en Verzekeringskamer en de Nederlandsche Bank gefuseerd. Daarmee is officieel een nieuwe instelling ontstaan onder een vertrouwde naam: de Nederlandsche Bank. In combinatie met de fusie van de twee instellingen, heeft er een forse reorganisatie plaatsgevonden. Het doel dat daarbij steeds voor ogen is gehouden is te komen tot een toekomstbestendige organisatie die waakt over de stabiliteit van het financieel stelsel en de instellingen die daarvan deel uitmaken. Tegelijkertijd wordt er efficiënter en effectiever gewerkt dan voorheen, in een nieuwe structuur, met minder managementlagen en minder medewerkers. Voor u ligt de eerste begroting van deze nieuwe organisatie.

De begroting van DNB voor 2005 is opgesteld volgens de VBTB-systematiek (van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording). Dit impliceert dat de budgettering heeft plaatsgevonden op basis van een proces waarin achtereenvolgens de vragen 'wat willen we bereiken', 'wat gaan we daarvoor doen' en 'wat gaat het kosten' zijn beantwoord. Hierdoor wordt het verband tussen de kosten en de doelstellingen zo inzichtelijk mogelijk gemaakt. De doelstellingen van de organisatie zijn verdeeld in maatschappelijke effecten, kernproducten, interne doelstellingen en financiële doelstellingen. Zij zijn zo concreet en meetbaar mogelijk weergegeven. De verschillende activiteiten die worden uitgevoerd om de doelstellingen te halen zijn op hoog niveau op basis van FTE-inzet uitgewerkt.

De totale begrote kosten voor DNB voor 2005 bedragen €271,4 miljoen, een daling van €10,1 miljoen ten opzichte van het budget 2004 voor DNB en de PVK samen. Dit is per saldo het resultaat van een daling van de bedrijfslasten met €17 miljoen en een stijging van de bankbiljettenaankoop met €6,9 miljoen. De daling van de bedrijfslasten wordt veroorzaakt door de integratie en reorganisatie van DNB en PVK. Naast versterking en synergie in de uitoefening van de taken van DNB en PVK, levert het samengaan van DNB en PVK efficiency voordelen op. Voornamelijk als gevolg van de formatiereductie dalen de reguliere bedrijfskosten met €17 miljoen, waarvan €8,7 miljoen personeelskosten, €4,3 miljoen andere beheerskosten en €4,0 miljoen afschrijvingskosten. De efficiency voordelen zorgen ervoor dat de totale kosten voor het toezicht afnemen met €6,1 miljoen, van €96,1 miljoen in 2004 (DNB plus PVK) tot €90,0 miljoen in 2005. Binnen deze daling van de

totale toezichtkosten is overigens wel sprake van een stijging van de kosten van het verzekeringstoezicht met €1,8 miljoen, welke voor €1,4 miljoen is terug te voeren op noodzakelijke investeringen in verbetering van het toezicht op deze doelgroep.

DNB voert als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) taken uit op het gebied van prudentieel toezicht op financiële instellingen en advisering over export- en importkredietverzekering (EXIM). De begrote kosten voor de ZBO taken bedragen in 2005:

- €39,0 miljoen voor het banktoezicht, een daling van €4,8 miljoen ten opzichte van de begroting voor 2004.
- €20,8 miljoen voor het toezicht op pensioenfondsen, een daling van €0,4 miljoen.
- €20,0 miljoen voor het verzekeringstoezicht, een stijging van €1,8 miljoen.
- €10,2 miljoen voor de overige toezichtstaken¹, een daling van €2,8 miljoen.
- €2,6 miljoen voor EXIM, een daling van €0,2 miljoen.

De kostenstijging van het pensioen- en verzekeringstoezicht is een saldo van integratie-effecten, intensiveringen en inflatie- en loonstijgingen.

¹ Dit is inclusief de kosten voor toezicht in het kader van Wid, MOT en sanctiewetgeving.

2 DNB-BREED OVERZICHT

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de DNB-brede ontwikkelingen in 2005. In de hoofdstukken 3 tot en met 9 wordt ingegaan op de verschillende hoofdtaken van DNB, achtereenvolgens financiële stabiliteit, monetaire stabiliteit en economisch advies, betalingsverkeer, statistieken, toezicht en export- en importgaranties. Tenslotte wordt ingegaan op de interne ondersteuning.

2.1 Wat willen we bereiken

DNB streeft een vijftal maatschappelijke effecten na: financiële stabiliteit, monetaire stabiliteit, solide en integere financiële instellingen, hoogstaand betalingsverkeer en inhoudelijk debat over economisch beleid. Deze maatschappelijke effecten zijn de hoogste doelstellingen die onze organisatie nastreeft. Of deze doelstellingen gehaald worden is echter niet alleen van de inspanningen van DNB afhankelijk, maar ook van de inspanningen van een groot aantal andere partijen en autonome ontwikkelingen. Om nadrukkelijker voor ogen te krijgen wat we willen bereiken zullen we in 2005 trachten onze maatschappelijke effecten nog preciezer te definiëren. In het kader van verschillende strategische projecten, die in deze begroting nader zullen worden toegelicht, zullen we de indicatoren nader vastleggen en proberen relevante streefwaarden te bepalen.

Maatschappelijke effecten	Indicator
Financiële stabiliteit	Het financiële systeem is in staat middelen efficiënt te alloceren en schokken goed op te vangen.
Monetaire stabiliteit	Jaar-op-jaar ontwikkeling van de HICP prijsindex voor het eurogebied.
Solide en integere financiële instellingen	Nader te bepalen ihkv het project 'goed toezicht'
Hoogstaand betalingsverkeer	Vertrouwen in het betalingsverkeer
	Maatschappelijke kosten / efficiëntie van het betalingsverkeer
Inhoudelijk debat over economisch beleid	Herkenning van de kwaliteit van het advies door stakeholders

DNB probeert haar maatschappelijke effecten te bereiken door zich in te zetten voor zes kernproducten, waarvan de eerste vijf direct aan de maatschappelijke effecten zijn gerelateerd: (1) beleidsproducten ten behoeve van financiële stabiliteit, (2) monetair beleid, (3) prudentieel toezicht op financiële instellingen, (4) een betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalingsverkeer, (5) economisch advies en (6) overige toevertrouwde taken. Daarnaast heeft DNB een aantal interne doelstellingen geformuleerd die essentieel zijn om de genoemde kernproducten van de organisatie effectief te kunnen leveren: (1) tijdige en gefundeerde inzichten, (2) een geïntegreerde strategie en (3) een effectieve en efficiënte organisatie. De bovenstaande kernproducten en interne doelstellingen zijn

in het kader van de VBTB begroting voor 2005 zo concreet en meetbaar mogelijk uitgewerkt in (sub)doelstellingen, activiteiten en kosten, in de hoofdstukken 3 tot en met 9. In dit hoofdstuk worden ze op hoofdlijnen besproken. Aan het eind van dit hoofdstuk worden alle doelstellingen van de organisatie samengevat in één balanced scorecard.

2.1.1 Kernproducten

Coördinatie financiële stabiliteit De werkzaamheden van DNB bevorderen de handhaving van de financiële stabiliteit (hoofdstuk 3) en leveren daarmee een actieve bijdrage aan het welvaartsniveau van Nederland. Er is sprake van financiële stabiliteit, wanneer het financiële systeem in staat is om middelen efficiënt te alloceren en schokken goed op te vangen, zodat deze geen ontwrichtende uitwerking hebben op de reële economie of op andere financiële systemen. Externe ontwikkelingen of actieve beleidsmaatregelen op één van de werkerterreinen van DNB kunnen impact hebben op andere werkerterreinen van de organisatie. Goed functionerend betalingsverkeer is bijvoorbeeld essentieel voor solide financiële instellingen, en problemen bij financiële instellingen kunnen de monetaire stabiliteit bedreigen. Het is derhalve noodzakelijk om het beleid altijd goed op elkaar af te stemmen en om de verschillende doelstellingen van de organisatie goed tegen elkaar af te wegen. Het streven naar financiële stabiliteit biedt hierbij een permanent ijkpunt voor de gehele organisatie.

Monetair beleid Sinds haar toetreding tot het Europese Stelsel van Centrale Banken zet DNB zich in voor monetaire stabiliteit in het eurogebied (hoofdstuk 4). De activiteiten op dit gebied bestaan uit de voorbereidingen van de President van DNB op deelname aan ECB-raadsvergaderingen, de effectieve uitvoering van de monetaire beleidsbeslissingen en het uitdragen van het door de ECB gevoerde beleid in Nederland. Belangrijkste doelstelling voor 2005 op dit terrein is het blijvend goed uitvoeren van deze taken.

Prudentieel toezicht op financiële instellingen Door de fusie van PVK en DNB zijn alle prudentiële toezichtstaken op de financiële sector in Nederland in één organisatie verenigd. De nieuwe organisatie heeft voor 2005 drie hoofddoelstellingen op het gebied van het toezicht (hoofdstuk 7). Vanzelfsprekend in de eerste plaats het goed uitvoeren van de toezichttaak. Er is sprake van goed toezicht als het beeld dat de toezichthouder van de onder toezicht staande instellingen heeft correct is, en er adequaat wordt ingegrepen waard dat geïndiceerd is. De tweede doelstelling hangt rechtstreeks samen met de fusie, en betreft de volledige integratie van de toezichtpraktijken van DNB en PVK. Daarbij wordt enerzijds aangestuurd op het voorkomen van bloedgroepen in de organisatie. Anderzijds zal er op gelet worden dat het toezicht blijft aansluiten bij de specifieke eisen van de onder toezicht staande sectoren. De derde toezichtdoelstelling betreft het toekomstbestendig maken van het toezicht, door vroegtijdig te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in het financiële stelsel.

Betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalingsverkeer

DNB speelt

verschillende rollen op het gebied van betalingsverkeer en effectenafwikkeling (hoofdstuk 5): als beleidsmaker, als uitvoerder/dienstverlener en als toezichthouder. Bij de uitoefening van al haar taken op deze gebieden zet DNB zich in voor betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalingsverkeer.

Economisch advies

Het vijfde kernproduct dat DNB onderscheidt is economisch advies (hoofdstuk 4). DNB beschikt op basis van haar wettelijke taken over kennis en toegang tot informatie die haar in staat stelt inzichten te ontwikkelen ten aanzien van de economische ontwikkelingen. Bovendien heeft DNB door haar taakomschrijving en onafhankelijke positie een sterke focus op lange termijn ontwikkelingen en duurzaam economisch gedrag. Deze combinatie zorgt ervoor dat DNB een waardevolle rol kan vervullen in het debat over nationale en internationale beleidsonderwerpen die zijn gerelateerd aan haar kerntaken.

Overige toevertrouwde taken

Op basis van wettelijke verplichtingen en verzoeken van de overheid voert DNB verschillende taken uit op het gebied van het produceren van statistieken en op het gebied van export- en importkredietverzekering. DNB wil deze taken betrouwbaar en efficiënt uitvoeren.

2.1.2 Interne doelstellingen

Tijdige en gefundeerde inzichten

De eerste interne doelstelling van de organisatie betreft de noodzaak om tijdige en gefundeerde inzichten te verkrijgen. Om haar kernproducten effectief te kunnen blijven leveren zal DNB blijven investeren in het verzamelen van statistieken en het verzamelen en ontwikkelen van nieuwe (deels wetenschappelijke) kennis die praktisch toepasbaar is bij het werk van de instelling. Er zal een geïntegreerd onderzoeksplan voor de gehele organisatie opgesteld worden.

Geïntegreerde strategie

De geïntegreerde nieuwe organisatie wil in 2005 nadrukkelijk naar de toekomst kijken. Daartoe wordt gewerkt aan een geïntegreerde strategie voor de gehele organisatie. Inmiddels zijn zeven strategische thema's geïdentificeerd waarbij de organisatie in de loop van 2005 haar doelstellingen en werkwijze wil herijken. De conclusies van het strategievormingsproces zullen input vormen voor de begroting voor 2006. De thema's van het strategievormingsproces zijn de volgende:

- 1.) DNB als kennisinstituut: Hoe kan DNB invulling geven aan haar rol en positie als kennisinstelling.
- 2.) Betalingsverkeerstrategie: DNB wil een visie ontwikkelen op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in het betalingsverkeer, de rol die DNB hierin wil spelen, en de kennis, vaardigheden en instrumenten die daarvoor nodig zullen zijn.

- 3.) Toezichtstrategie (project 'goed toezicht'): De integratie van PVK en DNB en de voortdurend veranderende toezichtomgeving impliceren dat het van belang is om helder te definiëren wat 'goed toezicht' is. Op basis van deze analyse kan gesproken worden over het resultaat dat de samenleving van het toezicht verwacht, de daarvoor benodigde werkzaamheden en de kosten die daarmee samenhangen.
- 4.) Netwerkstrategie: DNB wil op basis van een inventarisatie van haar maatschappelijk netwerk nagaan of zij bepaalde contacten dient te verstevigen om haar mening beter voor het voetlicht te kunnen brengen en / of beter te weten wat er in de samenleving speelt.
- 5.) Talentstrategie: DNB wil een plan ontwikkelen op basis waarvan zij zich blijvend kan verzekeren van het juiste talent in de organisatie.
- 6.) ICT-strategie: DNB wil de ICT-processen binnen de organisatie begrijpelijker en inzichtelijker maken en daarmee een beter handvat creëren voor investeringsbeslissingen.
- 7.) Meerjarige financiële planning: De financiële implicaties van belangrijke strategische keuzes zullen inzichtelijk gemaakt worden.

Effectieve en efficiënte organisatie DNB wordt gefinancierd met sectorale en publieke middelen. Het spreekt voor zich dat DNB er naar streeft deze middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. In het kader van het fusieproces is een totale besparingsdoelstelling van €24,3 miljoen geformuleerd. Tot en met 2005 moet hiervan €19,7 miljoen gerealiseerd zijn (waarvan €5,7 miljoen in begroting 2004 tov 2003 en €14,0 miljoen in de begroting 2005 tov 2004). Het saldo van de overige effecten in 2005 bedraagt €3,0 miljoen. Samen met de daling van €14,0 miljoen resulteert dit in een daling van de reguliere kosten in 2005 ten opzichte van de begroting 2004 van €17,0 miljoen. Daarnaast is een nieuwe, moderne interne besturingssystematiek ontwikkeld, om de organisatie proactiever, efficiënter en meer kostenbewust te maken. Een planning- en controlcyclus op basis van de VBTB-beginselen, vraaggedreven ondersteuning en integraal management staan hierbij centraal. Invoering van de nieuwe besturingssystematiek vindt voor een belangrijk deel in 2005 plaats.

2.1.3 Balanced scorecard DNB 2005

In de balanced scorecard voor 2005 zijn de belangrijkste doelstellingen (zowel t.a.v. de kernproducten, als t.a.v. de interne organisatie, als op het gebied van de financiën van de organisatie) overzichtelijk samengevoegd en meetbaar gemaakt op basis van indicatoren en streefwaarden. De verschillende doelstellingen en verbeterprojecten worden nader gedefinieerd in de hoofdstukken 3 t/m 9.

Tabel 2.1.2 Balanced scorecard DNB		
Kernproducten / doelen	Indicator	Streefwaarde
1. Coördinatie financiële stabiliteit	De risico's zijn geïntegreerd, betrouwbaar en tijdig in kaart gebracht	Uitvoering financiële stabiliteitsanalyse in maart en september.
2. Monetair beleid -a Effectieve monetaire beleidsvoorbereiding -b Effectieve uitvoering monetair beleid	- b Tevredenheid directie DNB en Nederlandse banken	- b Voldoende
3. Prudentieel toezicht op financiële instellingen - a Goed prudentieel toezicht in 2005 - b Succesvolle integratie PVK en DNB toezicht - c Toekomstbestendig maken van het toezicht	- a Voortgang op acht operationele doelstellingen - b Voortgang op vier integratiedoelstellingen - c Voortgang op vier verbeterdoelstellingen	- a Operationele doelstellingen 100% gehaald - b 100% gerealiseerd in 2005 - c 100% gerealiseerd volgens plan
4. Een betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalingsverkeer	Voortgang op de vijf belangrijkste operationele doelstellingen	Operationele doelstellingen voor 100% gehaald
5. Economisch advies	Herkenning van de kwaliteit van het advies door stakeholders	Streefwaarde later invullen naar aanleiding 0-meting
6. Overige toevertrouwde taken	-a betrouwbare en efficiënt geproduceerde statistieken - b Voortgang op 2 EXIM doelstellingen	- a Operationele doelstellingen voor 100% gerealiseerd. - b 100% gerealiseerd in 2005
Interne doelstellingen	Indicator	Streefwaarde
7. Tijdige en gefundeerde inzichten: - a Statistiek - b Wetenschappelijk onderzoek	- a Voortgang op verbeterproject - b Voortgang op kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen	- a 100% gerealiseerd volgens plan - b 100% van de doelstellingen gehaald
8. Een geïntegreerde strategie	Meerjarige strategie geformuleerd	100% gerealiseerd volgens plan
9. Verhoging efficiëntie en effectiviteit organisatie door versterking van de besturing	Versterking besturingsprocessen	100% gerealiseerd volgens plan
Financiële doelstellingen	Indicator	Streefwaarde
10. Realisatie kosten conform besparingsdoelstelling	Daling reguliere kosten 2005 tov begroting 2004.	€ 17 miljoen
11. Ontwikkeling FTE's conform besparingsdoelstelling	Bezetting onder formatie	Minder dan 1775 FTE

2.2 Wat zijn de risico's

DNB onderkent een aantal risico's die het behalen van de in de vorige paragraaf genoemde doelen in de weg kunnen staan. Voor het eerst is het management als onderdeel van het planningsproces gevraagd de belangrijkste risico's te inventariseren en beheersmaatregelen te formuleren. Uit de genoemde risico's blijkt enerzijds de maatschappelijke rol van DNB en anderzijds sluit het aan bij het lopende fusie- en reorganisatietraject. Voor risico's met een grote kans en/of een hoge impact zijn beheersmaatregelen in kaart gebracht gericht op een afdoende beheersing van de bedrijfsprocessen. Uit deze inventarisatie presenteren we in dit hoofdstuk de belangrijkste externe risico's die van invloed zijn op het behalen van de resultaten in 2005, inclusief de belangrijkste beheersmaatregelen. Vanzelfsprekend zijn ook beheersmaatregelen getroffen m.b.t. de belangrijkste interne risico's. Het risicobeheersingraamwerk zal de komende jaren verder worden uitgewerkt.

Tabel 2.2 Risico's en beheersmaatregelen	
Risico's	Beheersmaatregelen
De veranderende internationale verhoudingen kunnen tot gevolg hebben dat de stem van Nederland internationaal minder impact heeft. Dit zou het bereiken van belangrijke doelstellingen kunnen bemoeilijken.	Een continue kwalitatief hoogwaardige inbreng in internationaal overleg met focus op voor Nederland belangrijke onderwerpen en evalueren van de resultaten.
De voortschrijdende integratie binnen het ESCB en de daarmee gepaard gaande centralisatie van besluitvorming, kunnen leiden tot (tijdelijk) suboptimale oplossingen voor DNB. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de inkoop van bankbiljetten en regelingen rond het aanhouden van onderpand.	Binnen het ESCB permanent actief aandringen op bedrijfseconomisch verantwoorde maatregelen.
Indien (inter)nationale wet- en regelgeving niet tijdig gereed komt (denk bijvoorbeeld aan de Wet Financieel Toezicht, nFTK, Basel II, Solvency II) kan DNB haar bedrijfsprocessen niet volgens het overeengekomen tijdpad aanpassen.	Op nationaal en internationaal niveau aandacht vestigen op het belang van tijdige wetgeving en een noodscenario hebben bij eventuele vertragingen. Bij Basel II/ Solvency II blijven aansturen op risicogeoriënteerd toezicht.
Dalend vertrouwen van burger en bedrijfsleven in betalingsverkeer door onevenredig veel aandacht voor falsificaten en een publiek dat onvoldoende bekend is met de echtheidskenmerken.	In samenwerking met de banken en maatschappelijke partijen een gerichte communicatiecampagne met een transparante boodschap over de beperkte omvang van de falsificaten-problematiek ten opzichte van de totale circulatie voeren, en continue voorlichting over de echtheidskenmerken.
Een toezichtmodel dat gebaseerd is op een effectieve marktwerking <u>kan</u> en <u>wil</u> deconfiture van financiële instellingen niet uitsluiten. Dit kan het vertrouwen in het financiële systeem aantasten.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Visie op toekomstbestendig toezicht levert inzicht in varianten van toezichtintensiteit en kostenniveaus zodat politieke afweging mogelijk wordt 2) Op basis van een goed begrip van besmettingskanalen implicaties van een deconfiture minimaliseren 3) Goed risicomanagement 4) Pro-actieve communicatie
Uit hoofde van haar taken loopt DNB onvermijdelijk financiële risico's op haar reserves. Hierbij moet gedacht worden aan met name marktrisico en kredietrisico. Marktrisico is	De omvang van potentiële verliezen in de beleggingsportefeuilles wordt voortdurend beheerst met behulp van Value-at-Risk en durationmaatstaven en ter beheersing van het

Tabel 2.2 Risico's en beheersmaatregelen

Risico's	Beheersmaatregelen
het risico dat goud, valuta of waardepapieren in prijs dalen. Kredietrisico is het risico dat een vordering in waarde daalt als gevolg van een verslechtering van de kredietwaardigheid van een debiteur.	kredietrisico van de beleggingen hanteert de Bank een uitgebreid limietenstelsel. Kredietverlening aan monetair financiële instellingen vindt uitsluitend plaats op basis van onderpand.
Imagoschade van DNB ten gevolge van ZBO-discussie (en beloningsdiscussie).	1) Onderzoek beloningsbenchmark 2) Imago-onderzoek

2.3 Wat gaan we daarvoor doen

In de begroting wordt een onderscheid gemaakt in het primaire en het ondersteunende deel van de organisatie. Het primaire deel van de organisatie is opgedeeld in een zestal delen die aansluiten bij de maatschappelijke effecten en producten van de organisatie: coördinatie financiële stabiliteit, monetair beleid en economisch advies (welke om pragmatische redenen zijn samengevoegd), betalingsverkeer, de (niet toezicht-gerelateerde) statistiek-taken van DNB, en de ZBO-taken 'toezicht' en 'exim'.

Binnen het primaire deel van de organisatie wordt een onderscheid gemaakt in een zestal activiteiten: kennisopbouw, beleid en regelgeving, uitvoering, statistiek, grote projecten en externe communicatie.

Binnen het ondersteunende deel van de organisatie wordt een onderscheid gemaakt in zeven functies: besturing, juridische zaken, ICT, P&O, informatie/interne communicatie, facilitaire diensten en beveiliging en transport (zie hoofdstuk 9). De totale begrote formatie van DNB voor 2005 bestaat uit 1774,7. Hiervan worden 1074,4 in het primaire deel van de organisatie, terwijl 700,3 FTE ondersteunende taken verrichten. De ontwikkeling van de formatie in de tijd wordt toegelicht in paragraaf 2.4.3. De FTE verdeling over de activiteiten is zichtbaar in de volgende tabel. De specifieke activiteiten worden nader beschreven in de hoofdstukken 3 t/m 8.

	Coördinatie financiële stabiliteit	Monetair beleid en economisch advies	Betalings- verkeer	Statistiek- en	Toezicht	Exim	Totaal
Primaire activiteiten							
Kennisopbouw	3,0	31,1	6,6	0,0	6,0	0,0	46,7
Beleid en regelgeving	18,3	45,6	42,4	0,0	54,8	8,3	169,4
Uitvoering	0,0	24,6	364,2	0,0	287,1	4,5	680,4
Statistiek	0,0	0,0	0,0	86,8	27,4	0,0	114,2
Grote projecten	0,0	0,0	15,4	0,0	21,3	0,0	36,7
Externe communicatie	3,7	12,0	5,5	0,0	5,7	0,1	27,0
Totaal primair	25,0	113,3	434,2	86,8	402,3	12,9	1.074,4
Ondersteunende activiteiten							
Directie/besturing							101,7
Juridische zaken							34,5
ICT							213,2
P&O							48,0
Communicatie/informatie							127,3
Facilitaire diensten							92,8
Beveiliging en transport							82,8
Totaal ondersteuning							700,3
Totaal	25,0	113,3	434,2	86,8	402,3	12,9	1.774,7

2.4 Wat gaat het kosten

In deze paragraaf volgt een overzicht van de totale DNB begroting. Hierbij wordt achtereenvolgens ingegaan op (1) de kosten van de hoofdtaken; (2) de ontwikkeling van de kosten, opbrengsten en investeringen ten opzichte van de begroting 2003; (3) de belangrijkste verschillen tussen de begroting 2004, het begrotingskader en de begrotingsaanvraag 2005; (4) de daarin opgenomen besparingen die samenhangen met het fusie- en reorganisatieproject (K2), inclusief de timing van deze besparingen.

2.4.1 Kosten belangrijkste activiteiten

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale kosten per product voor de verschillende hoofdtaken van DNB².

Tabel 2.4.1 Kosten per hoofdtaak							
EUR miljoen							
	Coördinatie Financiële stabiliteit	Monetair beleid en economisch advies	Betalings- verkeer	Statistiek- en	Toezicht	Exim	Totaal
Primaire activiteiten							
Kennisopbouw	0,5	4,5	0,7	0,0	0,9	0,0	6,5
Beleid en regelgeving	2,5	6,6	26,1	0,0	7,7	1,1	44,0
Uitvoering	0,0	4,1	47,4	0,0	41,3	0,6	93,4
Statistiek	0,0	0,0	0,4	6,4	5,9	0,0	12,7
Technische assistentie	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Grote projecten	0,0	0,0	3,7	0,0	3,2	0,0	6,9
Externe communicatie	0,6	1,7	0,9	0,0	0,9	0,0	4,0
Totaal primair	4,4	16,9	79,2	6,4	59,8	1,6	168,4
Ondersteunende activiteiten							
Directie/Besturing	0,4	4,0	8,3	1,2	5,9	0,2	20,1
Juridische zaken	0,1	0,9	1,2	0,1	3,0	0,0	5,4
ICT	0,4	2,6	12,9	3,0	6,9	0,1	25,9
P&O	0,2	0,8	3,2	0,5	2,6	0,1	7,3
Communicatie/informatie	0,5	2,2	4,3	4,2	7,5	0,2	18,9
Facilitaire diensten	0,3	1,7	8,5	1,0	2,9	0,1	14,5
Beveiliging en transport	0,1	0,5	8,8	0,3	1,2	0,1	11,0
Totaal ondersteuning	2,0	12,7	47,1	10,4	30,0	0,9	103,1
Extra taakstelling toezichtkosten					-1,2		-1,2
Onvoorzien toezichtkosten					1,4		1,4
Totaal per hoofdtaak	6,3	29,7	126,3	16,8	90,0	2,6	271,6
Extra taakstelling op niet-toezichtkosten							-0,2
Totaal							271,4

² De tabellen zijn niet gecorrigeerd voor afrondingsverschillen.

De kosten zijn opgebouwd uit 2 niveaus: 1) Productkosten hoofdtak; 2) Toerekening van ondersteunende activiteiten. In de navolgende hoofdstukken worden de kosten per hoofdtak toegelicht. De ondersteunende activiteiten, inclusief de wijze van toerekening aan de primaire taken, komen in hoofdstuk 9 aan bod.

De extra financiële taakstelling voor de toezichtkosten heeft betrekking op de kosten van het toezicht op verzekeraars. Daarnaast is voor het toezicht op banken en pensioenfondsen een post voor onvoorzien kosten opgenomen. Een toelichting op deze posten volgt in hoofdstuk 7. Het saldo van deze posten (plus €0,2 miljoen) zal binnen de DNB brede begroting worden opgevangen (zie extra taakstelling van €0,2 miljoen).

2.4.2 Ontwikkeling kosten, opbrengsten en investeringen

Tabel 2.4.2.1 geeft een weergave van de ontwikkeling van de kosten, opbrengsten en investeringen voor de nieuwe geïntegreerde organisatie. Voor begroting 2003, realisatie 2003 en begroting 2004 zijn de afzonderlijke cijfers voor DNB en PVK samengevoegd.

	begroting 2003	realisatie 2003	begroting 2004	begroting 2005	verschil b2004 b2005
Reguliere bedrijfskosten					
Personeelskosten	157,2	148,0	158,4	149,7	-8,7
Andere beheerskosten	87,8	70,8	80,5	76,2	-4,3
Afschrijvingen	29,8	26,2	29,6	25,6	-4,0
Totaal reguliere bedrijfskosten	274,8	245,0	268,5	251,5	-17,0
Bijzondere kosten					
Eenmalige pensioenbijdrage		57,3	0,0	0,0	0,0
Bijzondere andere beheerskosten ¹	0,5	-3,9	0,0	0,0	0,0
Productiekosten bankbiljetten	34,8	23,6	13,0	19,9	6,9
Totale kosten	310,1	322,0	281,5	271,4	-10,1
Opbrengsten					
Heffingen sector ²	37,3	37,0	62,4	65,7	3,3
Bedrijfsopbrengsten	2,0	2,0	1,6	1,0	-0,6
Provisie	3,8	5,6	4,8	6,1	1,3
Totale opbrengsten	43,1	44,6	68,8	72,8	4,0
Investeringen	67,2	36,2	43,7	34,2	-9,5

¹ Betreft vrijval voorziening chartale omwisseling en kosten K2, exclusief voorziening K2.

² 2003 betreft de begroting en realisatie van de PVK. 2004 en 2005 is exclusief bijdrage overheid.

Toelichting kostenontwikkeling realisatie en begroting 2003 naar begroting 2004

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de begroting van de reguliere bedrijfskosten in de begrotingen van 2004 en 2005, ondanks de besparingen als gevolg van de reorganisatie, nog steeds hoger zijn dan de realisatie in 2003.

De realisatie over 2003 bevat namelijk eenmalige onderschrijdingen in de operationele kosten (€11,7 miljoen) als gevolg van reorganisatie (zoals geen wervingskosten, lagere kosten door vacaturestop, lagere opleidingskosten, lagere reiskosten en uitstel van projecten) en een bijzondere bate door de vrijval van de voorziening voor chartale omwisseling (€0,8 miljoen).

De resterende onderschrijdingen hebben een structureel karakter : 1) reductie bankkantoren ad €0,5 miljoen, 2) afstel van projecten ad €5,4 miljoen en 3) prijs- en efficiencyverschillen, met name als gevolg van lagere CAO stijgingen en WW en WAO premies ad €4,6 miljoen. Deze zijn vanaf 2003 structureel verwerkt in de begrotingen 2004 en 2005.

Daar staat echter tegenover dat in de begroting 2004 een aantal kostenstijgende effecten optreedt ten opzichte van de begroting 2003. De belangrijkste stijgingen zijn: pensioenlasten (€4,5 miljoen), uitbreiding van de taken van Trust toezicht (€2 miljoen), uitbreiding taken PVK (€3,6 miljoen) en kostenstijgingen zoals inflatie en individuele salarisstijgingen (€1,5 miljoen).

Toelichting kostenontwikkeling begroting 2004 naar begroting 2005

De ontwikkeling (tabel 2.4.2.2) wordt sterk beïnvloed door de reorganisatie als gevolg van de integratie van DNB en de PVK (het K2 project). Een overzicht van de totale raming van de hiermee besparingen volgt in paragraaf 2.4.4. De K2 besparingen in de begroting voor 2005 zijn op €14 miljoen; het merendeel als gevolg van de doorloop van de reorganisatie in 2004, gevolgd door kleinere besparingen in 2005.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen die niet gerelateerd zijn aan het fusie- en reorganisatie project:

- Een daling van de sociale premies van DNB in 2004 (€0,7 miljoen);
- Gedeeltelijk verval op de aanloopkosten van het toezicht op trustkantoren (€1,5 miljoen);
- Een reductie van de bankkantoren (€0,7 miljoen);
- Kostenstijgingen in de pensioenen en inflatie (€3 miljoen);
- Intensivering van toezichtstaken (€1 miljoen);
- Overige effecten (€0,1 miljoen).

Tezamen met een daling van de afschrijvingskosten resulteert dit in een voorgenomen reductie van € 17 miljoen als kader voor de begroting van 2005. De verschillen tussen de personeels- en andere beheerskosten (per saldo €13 miljoen) in de begroting 2004 en 2005 worden in de volgende tabel toegelicht.

Tabel 2.4.2.2 Overzicht van begroting 2004 naar 2005			
EUR miljoen			
	Personeelskosten	Andere beheerskosten	Toelichting
Begroting 2004	158,4	80,5	
Besparing reorganisatie	-10,1	-3,9	Personeelskosten: salarissen en sociale lasten (8,4 mln €) en pensioenen (1,7 mln €). Andere beheerskosten: inhuur- (1,3 mln €), communicatie- (0,5 mln €), financieringslasten van de PVK (0,9 mln €) en personeelsgerelateerde kosten (1,2 mln €). Begroting gebaseerd op voorlopige opgave pensioenfonds. We verwachten dat dit door K2 nog kan worden verlaagd.
Pensioenpremie	1,9		
Daling sociale premies	-0,7		Betreft integrale personeelskosten (exclusief toegerekende kosten) voor m.n. extra toezicht taken.
Intensivering taken	1,0		
Reductie formatie bankkantoren	-0,7		Betreft een voorschot op de reorganisatie van de bankbiljettendistributie (€ 1 miljoen), inclusief saldering kosten sociaal plan (€0,3 miljoen).
Overige effecten	-0,1		
Gedeeltelijk verval aanloopkosten Trust		-1,5	
Inflatie		1,1	Inflatie bedraagt 1,4 %
Begroting 2005	149,7	76,2	

2.4.3 Toelichting belangrijkste verschillen

In deze paragraaf volgt een toelichting op de belangrijkste verschillen. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- a) de formatieontwikkeling en ontwikkeling personeelskosten;
- b) andere beheerskosten;
- c) afschrijvingen;
- d) productiekosten bankbiljetten;
- e) investeringen;
- f) provisie;
- g) investeringen;

Formatieontwikkeling en ontwikkeling personeelskosten De salarisbegroting is opgesteld op basis van een formatie van 1775 FTE (jaargemiddelde). Dit is een reductie van 171 FTE ten opzichte van de gezamenlijke begroting 2004 van DNB en PVK.

In de bedrijfsplannen en de begroting voor 2005 zijn uitgangspunten gehanteerd voor bijvoorbeeld de te verwachten salarisstijging en prijscompensatie, gekoppeld aan (enkele aspecten van) personeelsbeleid en de uitvoering van afspraken met de bonden over integratie en modernisering van de CAO. De directie van DNB heeft de lijn uitgezet naar een strakker personeelsbeleid, waarbij elke divisiedirecteur stuurt binnen een vast budgettair en formatief kader. Vanaf 2005 wordt (gedeeltelijke) gebudgetteerd op basis van een norm in plaats van op basis van actuele salarissen. Hiermee wordt aan de managers de opdracht meegegeven een afweging te maken tussen kwaliteit en kosten van personeel. In de onderstaande tabellen worden de formatie, de personeelskosten en de ontwikkelingen hierin nader uitgewerkt.

Tabel 2.4.3.1 Ontwikkeling van de formatie					
Fte op basis van jaargemiddelden					
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
DNB	1.783	1.755	1.731	1.672	
PVK	217	236	239	274	
Totaal	2.000	1.991	1.970	1.946	1.775

Tabel 2.4.3.2 Toelichting formatieontwikkeling		
Fte op basis van jaargemiddelden		
Formatie 2003		1970
- Afname bankkantoren	-7	
- Voorschot K2 reductie	-52	
- Groei PVK	35	
Formatie 2004		1946
- K2 reductie	-162	
- Afname bankkantoren	-20	
- Intensiveringen	11	
Formatie 2005		1775
- Resterende K2 reductie	-40	
Formatie 2006		1735

Tabel 2.4.3.3 Personeelskosten naar aard van de kosten

EUR miljoen

	realisatie 2003	begroting 2004 1)	begroting 2005	verschil b2004 b2005
Salarissen	88,2	92,2	85,6	-6,6
Overige salariële kosten	20,4	21,0	21,2	0,2
Sociale lasten	15,5	16,1	14,9	-1,2
Pensioenbijdrage (zie opmerking 2)	79,3	27,8	28,0	0,2
Totaal personeelskosten voor correcties	203,4	157,1	149,7	-7,4
Eenmalige pensioenbijdrage	-57,3			
Inhuur PVK	1,9	1,3	0,0	-1,3
Totaal personeelskosten na correcties	148,0	158,4	149,7	-8,7

1) Uitgegaan is van de structurele PVK begroting 2004

2) De realisatie 2003 bevat een éénmalige pensioenbijdrage van €57,3 miljoen.

Andere beheerskosten In de begroting voor 2005 is de post andere beheerskosten €4,3 miljoen lager dan in de begroting voor 2004. Deze daling vloeit voort uit het fusie- en reorganisatieproject. De formatiereductie heeft onder andere geleid tot een verlaging van de niet salariële kosten voor het eigen personeel. De belangrijkste dalingen in dit kader zijn de reiskostenvergoedingen (€0,7 miljoen), opleidingskosten (€0,4 miljoen), diverse personeelskosten (€0,3 miljoen) en wervingskosten (€0,2 miljoen). Betreffende de opleidingskosten geldt dat het investeren in de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk speerpunt voor de nieuwe DNB organisatie is. Het opleidingsbudget in de voorliggende begroting bedraagt €5,6 miljoen. Dit bedrag bevat alleen de externe kosten en is derhalve exclusief geïnvesteerde tijd. Daarnaast daalt de begroting voor inhuur en uitbesteed werk met €2,9 miljoen. Deze daling is onder andere een gevolg van het uit de begroting lopen van de aanloopkosten van toezicht op trustkantoren (€1,5 miljoen). Verder nemen de inhuurkosten van ICT af conform het voorgenomen K2 besparingsplan (€1,3 miljoen).

Tabel 2.4.3.4 Andere beheerskosten naar aard van de kosten

EUR miljoen

	realisatie 2003	begroting 2004	begroting 2005	verschil b2004 b2005
kosten eigen personeel	13,4	16,4	15,1	-1,3
inhuur/uitbesteed werk ¹	17,8	16,3	13,4	-2,9
reis- en verblijfkosten	3,7	5,3	5,3	0,0
huisvestingskosten	8,3	8,4	8,3	-0,1
inventariskosten	4,0	5,3	5,0	-0,3
softwarekosten	7,8	8,0	8,0	0,0
kantoorkosten	9,0	9,6	10,1	0,5
algemene kosten	2,9	11,2	11,0	-0,2
Totaal andere beheerskosten	66,9	80,5	76,2	-4,3

¹ inhuur van de PVK (2003 en 2004) zijn meegenomen in de tabel personeelskosten.

Afschrijvingen De begrote afschrijvingen zijn in 2005 €4,0 miljoen lager dan in 2004 (Zie onderstaande tabel). De lagere afschrijvingen ten opzichte van de begroting 2004 (€4 miljoen) worden veroorzaakt door lager dan begrote investeringen bij DNB en PVK. Eveneens is er als gevolg van de fusie een stelselwijziging doorgevoerd waarbij de boekwaarde van de vaste activa van PVK ultimo 2004 worden afgeschreven op basis van de bestaande afschrijvingsmethodiek van DNB.

Tabel 2.4.3.5 Afschrijvingen naar aard				
EUR miljoen				
	realisatie 2003	begroting 2004	begroting 2005	verschil b2004 b2005
Gebouwen	9,7	11,3	10,8	-0,5
Inventarissen	16,5	18,3	14,8	-3,5
Totaal afschrijvingen	26,2	29,6	25,6	-4,0

Productiekosten bankbiljetten De begroting voor 2005 is €6,9 miljoen hoger dan voor 2004. Binnen de begroting voor 2005 is rekening gehouden met het in ESCB-verband vastgestelde productiequotum voor 2005 (€5,6 miljoen) en een deel van het quotum voor 2006 (€2,8 miljoen). De quota worden in ESCB verband bepaald en op basis van het aandeel in de ECB (de zogenaamde kapitaalsleutel) verdeeld over de nationale centrale banken.

Heffingen sector De instellingen waarop DNB toezicht houdt, dragen bij in de kosten van dit toezicht. In 2005 wordt van de totale toezichtkosten (€90,0 miljoen) en bedrag van €65,7 miljoen bij de instellingen in rekening gebracht. In 2004 was dit €62,4 miljoen. De stijging komt met name voort uit het ingroeimodel voor banken. In 2004 droegen banken 50% bij, terwijl dit in 2005 stijgt naar 65%.

[Op dit moment loopt nog een discussie over de hoogte van de overheidsbijdrage voor effecteninstellingen. Deze bijdrage is in overzicht 7.3 in hoofdstuk 7 nog te hoog ingeschat. Een verlaging van de bijdrage voor effecteninstellingen komt ten goede aan de andere sectoren.]

Provisie De per saldo toename van €1,3 miljoen wordt grotendeels veroorzaakt door een prijsstijging van de cassettevergoeding (€0,7 miljoen). Daarnaast is in de begroting voor 2005 rekening gehouden met hogere opbrengsten (€0,5 miljoen) in verband met de uitbreiding van Reserve Management Services voor non-EU centrale banken en supranationals.

Investerings De investeringen dalen ten opzichte van de begroting 2004 met €9,5 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door ICT investeringen (€5 miljoen). Deze zijn lager als gevolg van grote investeringen die DNB de afgelopen jaren heeft gedaan in haar ICT infrastructuur. Daarnaast dalen de investeringen in bankbiljettensorteermachines (€3,8 miljoen). Deze investeringen variëren sterk over de loop van de jaren. De stijgingen worden veroorzaakt door investeringen in gebouwen en interne verhuizingen. De stijging van de investeringen in gebouwen wordt met name veroorzaakt door de voorgenomen verbouwing van het pand in Apeldoorn (€6,5 miljoen) en voorbereidingen van interne verhuizingen die samenhangen met de reorganisatie (€7,1 miljoen). Voordat deze gebudgetteerde investeringen daadwerkelijk plaatsvinden dienen finale voorstellen definitief goedgekeurd te worden door de directie.

	realisatie 2003	begroting 2004	begroting 2005	verschil b2004 b2005
Gebouwen	8,3	18,0	22,6	4,6
Inventarissen	27,9	25,7	11,6	-14,1
Totaal investeringen	36,2	43,7	34,2	-9,5

2.4.4. Raming totaal besparingen fusie / reorganisatie

De totale geschatte besparing door efficiency voordelen ten gevolge van de fusie / reorganisatie (K2 project) is €24,3 miljoen. Hiervan wordt naar verwachting €22,8 miljoen in 2007 bereikt (op jaarbasis). Vooruitlopend op de integratie in 2004, was in de begroting voor 2004 reeds een besparing van €5,7 miljoen opgenomen.

Tabel 2.4.4.1 Raming besparingen fusie / reorganisatie

EUR miljoen

	besparing 2003 --> 2004	besparing 2004 --> 2005	besparing 2005 --> 2006	besparing 2006 --> 2007	lange termijn	totaal
Personeelskosten						
Salarissen en sociale lasten	3,3	8,4	1,7	0,3	-1,2	12,5
Pensioenlasten	0,8	1,7	0,4	0,3	-0,2	3,0
Totaal personeelskosten	4,1	10,1	2,1	0,6	-1,4	15,5
Andere beheerskosten						
Inhuur	1,6	1,3				2,9
Huisvesting					3,0	3,0
Communicatie		0,5				0,5
Personeelsgerelateerde kosten		1,2	0,3	0,0		1,5
Financieringslasten PVK		0,9				0,9
Overige besparingsmogelijkheden			pm	pm		0,0
Totaal andere beheerskosten	1,6	3,9	0,3	0,0	3,0	8,8
Totale besparing	5,7	14,0	2,4	0,6	1,6	24,3

3 COÖRDINATIE FINANCIËLE STABILITEIT, € 6,3 M

3.1 Wat willen we bereiken

Er is sprake van financiële stabiliteit wanneer het financiële systeem in staat is om middelen efficiënt te alloceren en schokken goed op te vangen, zodat deze geen ontwrichtende uitwerking hebben op de reële economie, of op andere financiële systemen. DNB ziet het streven naar financiële stabiliteit steeds meer als haar primaire doelstelling. Monetaire stabiliteit, solide en integere financiële instellingen, goed functionerend betalingsverkeer en objectief economisch advies dragen allemaal bij aan financiële stabiliteit. Bovendien kan actief beleid binnen één van deze taakgebieden duidelijke effecten hebben op de andere. Het is daarom zaak het beleid goed af te stemmen en de verschillende doelstellingen goed af te wegen. Onze toegenomen aandacht voor financiële stabiliteit uit zich ondermeer in de doelstelling om onze kennis over onderwerpen die van groot belang zijn voor de Nederlandse financiële stabiliteit, zoals financiële conglomeraten, pensioenfondsen en de woning- en hypotheekmarkt, verder te vergroten. Daarnaast ontwikkelt DNB op dit moment een methodiek om geïntegreerd, betrouwbaar en tijdig de risico's voor de financiële stabiliteit in kaart te brengen: de financiële stabiliteitsanalyse. De inzichten die op basis van deze nieuwe methodiek verkregen worden zullen actief worden toegepast in het beleid op het gebied van onze kerntaken, en zoveel mogelijk worden uitgedragen in onze maatschappelijke communicatie en onze inbreng in het (inter-)nationaal beleidsoverleg.

Tabel 3.1 Kernproducten Financiële stabiliteit		
Kernproducten: doelen	Indicator	Streefwaarde
Coördinatie financiële stabiliteit	De risico's zijn geïntegreerd, betrouwbaar en tijdig in kaart gebracht	Uitvoering financiële stabiliteitsanalyse in maart en september.

3.2 Wat gaan we daarvoor doen

Om de evenwichtige afstemming van het beleid op de verschillende taakgebieden verder te verbeteren is in het kader van de inrichting van de nieuwe organisatie de divisie 'financiële stabiliteit' opgericht, waarin medewerkers met kennis van alle beleidsterreinen van de organisatie zijn samengebracht. De divisie heeft de expliciete doelstelling om de verschillende taakgebieden met elkaar te verbinden en de onderlinge informatie-uitwisseling (waar mogelijk) te bevorderen. In 2005 worden 25 FTE aan de divisie toebedeeld, welke zich ondermeer zullen bezighouden met de monitoring en beoordeling van de financiële stabiliteit en het voorbereiden van de inbreng van DNB in internationale fora die zich bezighouden met financiële stabiliteitsonderwerpen, zoals het IMF en de BIS.

Tabel 3.2 Fte's Coördinatie Financiële stabiliteit

	Coördinatie Financiële stabiliteit
Primaire activiteiten	
Kennisopbouw	3,0
Extern beleid en regelgeving	10,5
Intern beleid en regelgeving	7,8
Externe communicatie	3,7
Totaal primair	25,0
Totaal	25,0

3.3 Wat gaat het kosten

De totale kosten voor het kernproduct financiële stabiliteit bedragen €6,3 miljoen, bestaande uit €4,4 miljoen directe kosten en €2,0 miljoen toegerekende kosten van ondersteunende diensten.

Tabel 3.3 Kosten per product naar hoofdtaak

EUR miljoen

	Coördinatie Financiële stabiliteit
Primaire activiteiten	
Kennisopbouw	0,5
Extern beleid en regelgeving	2,1
Intern beleid en regelgeving	1,3
Externe communicatie	0,6
Totaal primair	4,4
Ondersteunende activiteiten	
Besturing	0,4
Juridische zaken	0,1
ICT	0,4
P&O	0,2
Informatie/communicatie	0,5
Facilitaire diensten	0,3
Beveiliging en transport	0,1
Totaal ondersteuning	2,0
Totaal	6,3

4 MONETAIR BELEID EN ECONOMISCH ADVIES, € 29,7 M

Sinds haar toetreding tot het Europese Stelsel van Centrale Banken zet DNB zich in voor prijsstabiliteit in het eurogebied, gedefinieerd als een jaar-op-jaar stijging van de HICP prijsindex van minder dan (maar wel dicht bij) 2 procent over de middellange termijn. Deze inzet wordt geleverd in de vorm van een effectieve en goed geïnformeerde voorbereiding en uitvoering van het monetair beleid. Sterk gerelateerd aan deze taak is de rol die DNB vervult als onafhankelijk economisch adviseur. Het gedrag van tal van economische actoren kan immers van invloed zijn op de monetaire condities en op de financiële stabiliteit.

4.1 Wat willen we bereiken

De stand van het monetair beleid in het Eurogebied wordt bepaald door het hoogste bestuursorgaan van de ECB, de ECB-raad. DNB draagt bij aan de voorbereiding van het monetair beleid door haar President, die lid is van de ECB-raad, van informatie en inzichten te voorzien. Daartoe worden de relevante monetair-economische en financiële ontwikkelingen uitvoerig gevolgd en geanalyseerd. Daarnaast wordt structureel aandacht besteed aan economische fenomenen die op de lange termijn impact kunnen hebben op het monetaire beleid en de economische ontwikkeling in Nederland en Europa. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de relatie tussen loonmatiging en technische innovatie, of aan de consequenties van de opkomst van China en India voor de economische structuur in Westerse landen. DNB benadert monetaire en economische vraagstukken op analytische wijze door te putten uit de economische theorie, door zelf beleidsgericht onderzoek uit te voeren, en modellen en indicatoren te ontwikkelen. Het overgrote deel van de onderzoeksinspanningen van DNB zullen in 2005 gericht zijn op de volgende brede onderwerpen:

- Werking, structuur en regulering van financiële markten en instellingen en ontwikkelingen op dit terrein (inclusief aandacht voor betalingsverkeer)
- Systeemrisico's en de macro-economische gevolgen van regulering
- Monetaire strategie en communicatie
- Determinanten en eigenschappen van inflatie
- Monetaire transmissie en de relatie tussen financiële markten en de reële economie
- Vergrijzings- en pensioenproblematiek
- Integratie en economische ontwikkelingen in de EU

Met betrekking tot de beleids- en onderzoeksoutput zijn kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen geformuleerd, waarover in het kader van de verantwoording gerapporteerd zal worden.

De uitvoering van het monetair beleid van de ECB, in de vorm van het geld- en valutamarkt beleid, wordt voor een proportioneel deel verzorgd door DNB. DNB belegt haar portefeuilles volgens

moderne inzichten, waarbij de hieraan verbonden risico's door een uitgebreid stelsel van maatregelen worden beheerst. Binnen de grenzen die het risico-raamwerk oplegt, streeft zij in 2005 naar een passend beleggingsresultaat, dat goed afsteekt ten opzichte van onze collega centrale banken in het Eurosysteem (in de bovenste helft van de ECB-ranking) en dat positief afwijkt van de jaarlijks geactualiseerde benchmark.

De professionaliteit van de uitvoering van het monetair- en beleggingsbeleid is belangrijk voor de reputatie van DNB binnen de financiële sector en binnen het ESCB. Om deze reputatie blijvend te waarborgen zal DNB de uitvoering van het monetaire beleid zowel intern als extern laten evalueren. Dit moet ondermeer resulteren in een positief oordeel van Nederlandse banken. Een goede taakuitoefening veronderstelt ook het consolideren en waar mogelijk verbeteren van het beleggingsbeleid en instrumentarium, en het kennisniveau van de medewerkers. In dit kader wordt volgend jaar het beleggingsinstrumentarium door een externe partij geëvalueerd en wordt een nieuwe opzet gemaakt voor het beheer van de ECB portefeuille. Daarnaast zal in het eerste kwartaal van 2005 de selectie van een nieuw ICT-systeem voor het uitvoeren en beheersen van de marktoperaties worden afgerond.

Omdat het gedrag van economische actoren van invloed kan zijn op de monetaire condities en financiële stabiliteit, streeft DNB nadrukkelijk een rol als objectief economisch adviseur na. Op basis van haar kerntaken beschikt DNB over kennis en toegang tot informatie die haar in staat stelt om heldere inzichten te ontwikkelen ten aanzien van de economische ontwikkelingen. Het economisch debat wordt vaak vertroebeld door gevestigde belangen en korte termijn visie. De onafhankelijke positie en de lange termijnbril die voortvloeit uit de monetaire verantwoordelijkheden binnen het ESCB zorgen ervoor dat DNB een waardevolle rol kan vervullen in het debat over nationale en internationale beleidsonderwerpen die zijn gerelateerd aan de kerntaken van de organisatie. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan structureel beleid en begrotingsbeleid, maar ook aan de inrichting van het pensioenstelsel. De adviezen van DNB worden overgebracht in publicaties, in speeches en interviews, en in onze inbreng in (inter)nationaal beleidsoverleg. Om na te gaan of deze rol als onafhankelijk economisch adviseur in het Nederlands economisch debat naar behoren wordt vervuld, willen we in 2005 een methodiek ontwikkelen om de Erkenning van de kwaliteit van het advies door stakeholders periodiek te kunnen meten.

Tabel 4.1 Kernproducten Monetair beleid en economisch advies		
Kernproducten: doelen	Indicator	Streefwaarde
Monetair beleid: a. Effectieve monetaire beleidsvoorbereiding b. Effectieve uitvoering van het monetair beleid	b. Tevredenheid directie DNB en Nederlandse banken	b. Voldoende
Objectief economisch advies	Beleggingsresultaat	Bovenste helft van de ECB-ranking en positieve afwijking tov benchmark
	Erkenning van de kwaliteit van advies door stakeholders	Streefwaarde later invullen naar aanleiding 0-meting

4.2 Wat gaan we daarvoor doen

De monetaire beleidsvoorbereiding en economische adviesrol zijn met name belegd bij de divisies Monetair- en Economisch Beleid en Wetenschappelijk Onderzoek. De formatie van deze divisies bedraagt in 2005 respectievelijk 43,7 FTE en 27,6 FTE. Van het personeel van deze divisies houdt 29,5 FTE zich rechtstreeks bezig met extern beleid en regelgeving (waaronder de monetaire beleidsvoorbereiding), terwijl 11,9 FTE zich inzet voor de externe communicatie van de Bank, waaronder het jaarverslag, kwartaalberichten en speeches. In totaal wordt 30,0 FTE aan kennisopbouw (onderzoek en inhoudelijke verdieping) besteed. De uitvoering van het monetair beleid en het beheer van de reserves wordt uitgevoerd door de divisie Financiële Markten, waarvoor 42,0 FTE formatie beschikbaar is. Van de formatie wordt 7,0 FTE ingezet voor de monitoring en analyse van de financiële markten, 4,8 FTE voor de monetaire operaties, 11,2 FTE voor het portefeuillebeheer en 8,6 FTE voor het balansbeheer, de performance meting en het risicomanagement.

Tabel 4.2 Fte's Monetair beleid en economisch advies				
	Monetair en economisch beleid	Weten- schappelijk onderzoek	Financiële markten excl. Exim	Totaal
Primaire activiteiten				
Kennisopbouw	11,6	18,4	1,1	31,1
Extern beleid en regelgeving	23,0	6,5	9,3	38,7
Intern beleid en regelgeving	0,0	0,0	6,9	6,9
Uitvoering monetair	0,0	0,0	24,6	24,6
Externe communicatie	9,1	2,8	0,1	12,0
Totaal primair	43,7	27,6	42,0	113,3
Totaal	43,7	27,6	42,0	113,3

4.3 Wat gaat het kosten

De totale kosten voor het kernproduct monetaire stabiliteit en economisch advies bedragen €29,7 miljoen, bestaande uit €16,9 miljoen directe kosten en €12,7 miljoen toegerekende kosten van ondersteunende diensten.

Tabel 4.3 Kosten per product naar hoofdtaak				
EUR miljoen				
	Monetair & economisch beleid	Wetenschappelijk onderzoek	Financiële markten excl Exim	Totaal
Primaire activiteiten				
Kennisopbouw	1,6	2,7	0,2	4,5
Extern beleid en regelgeving	3,1	0,9	1,4	5,4
Intern beleid en regelgeving	0,0	0,0	1,2	1,2
Uitvoering monetair	0,0	0,0	4,1	4,1
Externe communicatie	1,2	0,4	0,0	1,7
Totaal primair	5,9	4,1	6,9	16,9
Ondersteunende activiteiten				
Besturing	0,7	0,5	2,9	4,0
Juridische zaken	0,8	0,0	0,1	0,9
ICT	0,8	0,7	1,1	2,6
P&O	0,3	0,2	0,3	0,8
Informatie/communicatie	0,9	0,6	0,8	2,2
Facilitaire diensten	0,6	0,4	0,6	1,7
Beveiliging en transport	0,2	0,1	0,2	0,5
Totaal ondersteuning	4,4	2,4	5,9	12,7
Totaal	10,3	6,5	12,9	29,7

5 BETALINGSVERKEER, €126,3 M

DNB is op een groot aantal verschillende manieren betrokken bij het betalingsverkeer en de effectenafwikkeling, zowel als beleidsmaker als in de uitvoerende/dienstverlenende en toezichtsfeer. Als beleidsmaker en dienstverlener levert DNB, op basis van de haar in de bankwet en het Europese Verdrag toebedeelde taken, een actieve bijdrage aan de vormgeving van het betalingsverkeer in Nederland en Europa. Ook tracht DNB, als voorzitter van het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB), de verschillende partijen in de Nederlandse markt voor betalingen bij elkaar te brengen, om gezamenlijk te werken aan een voor Nederland optimaal betalingsverkeer. In de uitvoerende sfeer brengt DNB als circulatiebank de eurobankbiljetten in omloop en wordt zorg gedragen voor de kwaliteit van het papiergeld in Nederland. Op het girale vlak wikkelt DNB dagelijks betalingen met een waarde van tientallen miljarden euro's af via de betaalsystemen TOP en Target, en is qua bewaard vermogen de vierde partij in Nederland. Als toezichthouder tenslotte, voert DNB oversight uit op de in Nederland actieve betalings-, clearing- en settlementsystemen.

5.1 Wat willen we bereiken

Het hoofdstreven van DNB is een betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalings- en effectenverkeer. In 2005 zal DNB zich hiervoor binnen het MOB, en ander nationaal en internationaal beleidsoverleg nadrukkelijk inzetten. Om een concretere invulling te geven aan dit hoofdstreven zijn voor 2005 de volgende operationele doelstellingen geformuleerd:

Betrouwbaar betalingsverkeer Het is van essentieel belang voor de financiële stabiliteit dat de verschillende economische actoren vertrouwen hebben in het betalingsverkeer. Om het bestaande vertrouwen vast te houden en waar mogelijk uit te breiden streeft DNB ernaar om haar girale systeem TOP/Target over het jaar minimaal 99,8 procent van de tijd beschikbaar te hebben³. In de chartale sfeer willen we het publieke vertrouwen in de eurobankbiljetten verhogen. Naast effectieve voorlichting over de ontwikkeling van het aantal in omloop zijnde falsificaten, kan dit met name bereikt worden door de kennis van het publiek over de echtheidskenmerken van de eurobankbiljetten verder te verhogen. Om de integriteit van het bankbiljet op lange termijn te kunnen waarborgen, draagt DNB in ESCB verband bij aan de ontwikkeling van de nieuwe series eurobiljetten en de daarin op te nemen nieuwe echtheidskenmerken. In overleg met het Nederlandse bankwezen en de clearing en settlement instellingen werkt DNB aan een coherent nationaal business continuity kader inzake betalingsverkeer en effectenafwikkeling, waarbij tevens aansluiting wordt gezocht bij initiatieven van het ESCB en de Rijksoverheid. Tenslotte beperken we het systeemrisico door oversight uit te oefenen

³ 100 procent beschikbaarheid in randtijden en op de laatste dag van de kasreserve. We streven tevens een positie in de top 5 van de aan het systeem deelnemende centrale banken na.

op het naleven van internationale normen voor betaal- en effectenafwikkelingsystemen en betaalproducten. In 2005 zullen de toezichhouders in ieder geval tot actie overgaan indien aan de vastgestelde internationale normen (o.a. core principles) niet geheel wordt voldaan.

Efficiënt betalingsverkeer DNB streeft er naar om binnen de grenzen die haar overige doelstellingen opleggen, de betalingsverkeerketen zo efficiënt mogelijk te laten zijn en de totale maatschappelijke kosten zoveel mogelijk te beperken. Een directe bijdrage hieraan kan geleverd worden door te besparen op de eigen uitvoerende betalingsverkeertaken. In de chartale sector zal in 2005 veel aandacht besteed worden aan de eerste operationele stappen van de reorganisatie van de bankbiljettendistributie in Nederland. Komend jaar zal de formatie voor de verwerking van bankbiljetten op de 4 DNB-agentschappen met een eerste 10 procent verminderd worden, hetgeen moet culmineren in sluiting van 3 van de 4 agentschappen in 2008. Daarnaast zal DNB in 2008 nog maar maximaal 800 miljoen bankbiljetten van de banken ontvangen ter verwerking, tegenover circa 1800 miljoen in 2004. De centrale gedachte achter deze herstructurering van de Nederlandse chartale keten, die ingrijpende aanpassingen van de systemen van DNB en de banken noodzakelijk maakt, is dat onnodige vervoersbewegingen en tetslagen in de keten worden geëlimineerd en dat marktpartijen (banken en geldverwerkers) deze taak efficiënter kunnen uitvoeren dan DNB. Het systeem van DNB dient per 1 januari 2005 gereed te zijn om met de nieuwe systematiek te werken. Ook in de girale sector worden in 2005 efficiëntieverbeteringen verwacht. DNB is één van de zes centrale banken binnen het eurogebied die vanaf 1 januari 2005 een binnen het ESCB gestandaardiseerd pakket Reserve Management Services (RMS) aanbiedt. Dit pakket beoogt de rol van de euro als reserve valuta te versterken door non-euro centrale banken en internationale instellingen in de gelegenheid te stellen op een risicoarme wijze hun euroreserves bij collega centrale banken onder te brengen, waarbij ondersteuning kan worden geboden bij euro-transacties in geld-, valuta-, en obligatiemarkten. Bijkomend voordeel voor DNB is dat de voorstelbare stijging van de door derde centrale banken in gegeven reserve management portefeuilles gepaard zal gaan met een aanzienlijk betere dekking van de vaste kosten die samenhangen met het beheer van de eigen portefeuilles. Tenslotte tracht DNB de maatschappelijke kosten van het betalingsverkeer te reduceren door, op basis van het in 2004 gepubliceerde kostenonderzoek betalingsverkeer, in MOB verband initiatieven te ontwikkelen die moeten leiden tot het stimuleren van het gebruik van de meest efficiënte betaalmiddelen.

Innovatief betalingsverkeer Het betalingsverkeer is momenteel volop in beweging. ‘Oude’ vormen van betalen worden steeds meer vervangen door ‘nieuwe’ betaalvormen en er is sprake van veel innovaties. Gestimuleerd door deze ontwikkelingen wil DNB in 2005 een heldere visie ontwikkelen op de (wenselijke) toekomstige ontwikkeling van het betalingsverkeer, en op de bijdrage die geleverd kan worden om een optimale ontwikkeling te bevorderen. Een lopend innovatieproject dat momenteel veel aandacht krijgt, is de ontwikkeling van het Europese topgirale betalingsstelsel Target 2, dat

efficiënter, betrouwbaarder en gebruiksvriendelijker moet zijn dan het huidige TOP/Target-systeem. Bij de ontwikkeling van dit systeem zet DNB zich in voor efficiënte en rationele oplossingen waarbij de Nederlandse belangen in deze maximaal gewaarborgd zijn. DNB zal voor het einde van 2005 een test- en migratieprogramma voor het nieuwe systeem opstellen om de overgang op het nieuwe systeem, die op een nog nader te bepalen datum in 2007 staat gepland, zo soepel mogelijk te laten verlopen. Een uitvloeisel van het innovatie-denken van DNB op het gebied van het effectenverkeer, is de toename van de mogelijkheden voor Nederlandse commerciële banken om hun kredietfaciliteit voor meerdere doeleinden, ook buiten Nederland, in te zetten. Deze dienstverlening op basis van een 'central pool of collateral' draagt daarmee bij aan de intergratie van Europese financiële markten en infrastructuren voor clearing en settlement.

Toegankelijk betalingsverkeer DNB probeert het speelveld voor de verschillende partijen op de betaalmarkt zoveel mogelijk uniform en transparant te houden. Deze doelstelling komt met name tot uiting in de standpuntbepaling in het (inter)nationaal beleidsoverleg zoals bijvoorbeeld het MOB. In het MOB worden de verschillende invalshoeken van toegankelijkheid van retailbetalingsverkeer besproken (bijv. sluiting bankkantoren vs. brede toepassing van internetbankieren). DNB probeert in haar rollen als voorzitter, secretaris, en facilitator het spanningsveld tussen toegankelijkheid en efficiency zichtbaar te maken en maatschappelijke partijen (banken, winkeliers en consumenten) te leiden naar pragmatische oplossingen. DNB zet zich ook in voor een 'level playing field' voor instellingen die op de betaalmarkt actief zijn. Samen met Interpay gaat DNB er zorg voor dragen dat instellingen die te klein zijn om zelfstandig deel te nemen aan het EBA/STEP2 grensoverschrijdend betalingssysteem, via onze systemen toegang krijgen tot dit systeem voor laagwaardig internationaal betalingsverkeer.

Tabel 5.1 Kernproducten Betalingsverkeer

Kernproducten: doelen	5 Belangrijkste indicatoren	Streefwaarde
Een betrouwbaar, efficiënt, innovatief en toegankelijk betalingsverkeer	1. Betrouwbaar: Beschikbaarheid TOP/Target	Jaargemiddelde minimaal 99,8%, randtijden 100%, laatste dag kasreserve 100%
	2. Betrouwbaar: verhogen kennis echtheidskenmerken bij het publiek	Kennisniveau publiek dat blijkt uit de NIPO enquête die in het 2e kwartaal van 2005 wordt gehouden dient groter te zijn dan een jaar geleden.
	3. Betrouwbaar: dmv oversight mitigeren van systeem-risico's die voortvloeien uit betaal- en effectenafwikkel-systemen en betaalproducten.	Betaal- en effectenafwikkel-systemen en betaalproducten voldoen geheel of bijna geheel aan de (inter)nationale normen (o.a. core principles).
	4. Efficiënt: Reorganisatie bankbiljetten distributie volgens plan	Nieuw regime bankbiljettendistributie voor banken gereed per 1-1-'05. Door natuurlijk verloop reductie van het FTE-bestand van de DNB-agentschappen met 10% in 2005.
	5. Meerjarige strategie: nieuwe visie op de (wenselijke) ontwikkeling van het betalingsverkeer en de rol van DNB.	Interne afstemming gefinaliseerd in Q2 2005, externe communicatie later dat jaar.

5.2 Wat gaan we daarvoor doen

De doelstellingen op het gebied van betalingsverkeer zijn belegd bij de divisies Betalingsverkeer Beleid (BVB) en Betalingsverkeer Uitvoering (BVU). In 2005 zijn bij BVB 49,0 formatieplaatsen voorzien. Hiervan zijn 30,2 FTE betrokken bij extern beleid en regelgeving, en houden 7,3 FTE oversight. 6,6 FTE wordt ingezet voor kennisopbouw en 4,0 FTE voor externe communicatie. Bij BVU zullen in 2005 385,2 FTE werkzaam zijn. Hiervan verzorgen 84,5 FTE de grotendeels geautomatiseerde afwikkeling van het interbancaire (topgirale) betalingsverkeer (Top/Target), de afwikkeling van het effectenverkeer en het beheer van saldi van rekeninghouders bij DNB. De overige 300,7 FTE dragen zorg voor het chartale betalingsverkeer. Belangrijke onderdelen hiervan zijn het ontvangen en uitgeven van biljetten via de Agentschappen, de centrale sortering en de zorg voor procesoptimalisatie, interne controle en administratieve ondersteuning. In 2005 zijn belangrijke specifieke activiteiten hier de aanpassing van de systemen om er voor dat vanaf 1 januari 2005 overgeschakeld kan worden op de nieuwe circulatie en sorteer methodiek.

	Bet. verkeer beleid	Bet. verkeer giraal	Bet. verkeer chartaal	Totaal
Primaire activiteiten				
Kennisopbouw	6,6	0,0	0,0	6,6
Extern beleid en regelgeving	30,2	5,4	0,0	35,6
Intern beleid en regelgeving	0,3	4,3	2,3	6,8
Uitvoering giraal	0,0	63,5	0,0	63,5
Uitvoering chartaal	0,6	0,0	292,8	293,4
Oversight	7,3	0,0	0,0	7,3
Grote projecten	0,0	9,8	5,6	15,4
Statistiek	0,0	0,0	0,0	0,0
Externe communicatie	4,0	1,5	0,0	5,5
Totaal	49,0	84,5	300,7	434,2

Grote projecten betreft reorganisatie bankbiljetten sortering en Target 2

5.3 Wat gaat het kosten

De totale kosten voor het kernproduct betalingsverkeer bedragen €126,3 miljoen, bestaande uit €79,2 miljoen directe kosten en €47,1 miljoen toegerekende kosten van ondersteunende diensten.

Tabel 5.3 Kosten per product naar hoofdtaak				
EUR miljoen				
	Bet. verkeer beleid	Bet. verkeer giraal	Bet. verkeer chartaal	Totaal
Primaire activiteiten				
Kennisopbouw	0,7	0,0	0,0	0,7
Extern beleid en regelgeving	23,8	0,7	0,0	24,5
Intern beleid en regelgeving	0,0	0,6	0,9	1,6
Uitvoering giraal	0,0	9,3	0,0	9,3
Uitvoering chartaal	0,2	0,0	37,0	37,2
Oversight	0,9	0,0	0,0	0,9
Grote projecten	0,0	1,4	2,3	3,7
Statistiek	0,4	0,0	0,0	0,4
Externe communicatie	0,6	0,2	0,0	0,9
Totaal primair	26,7	12,2	40,2	79,2
Ondersteunende activiteiten				
Besturing	1,0	1,7	5,5	8,3
Juridische zaken	0,4	0,2	0,5	1,2
ICT	0,7	6,5	5,6	12,9
P&O	0,3	0,6	2,2	3,2
Informatie/communicatie	0,5	0,8	3,1	4,3
Facilitaire diensten	0,9	1,4	6,2	8,5
Beveiliging en transport	0,2	0,4	8,2	8,8
Totaal ondersteuning	4,1	11,7	31,4	47,1
Totaal	30,8	23,9	71,6	126,3

Grote projecten betreft reorganisatie bankbiljettensortering en Target 2

6 STATISTIEKEN, € 16,8 M

DNB voert een aantal wettelijke statistiektaken uit. Eén daarvan is het opstellen van de Nederlandse betalingsbalans. Ook stelt zij samen met de andere centrale banken van Europa de benodigde monetaire statistieken voor het Eurogebied vast. Naast de wettelijke taken wordt een groot aantal statistische werkzaamheden verricht ten behoeve van het toezicht, zoals de verzameling van data over onder toezicht staande instellingen en de verwerking daarvan tot rapportages op basis waarvan de toezichthouders zich een oordeel kunnen vormen over de soliditeit van individuele instellingen. De kosten van deze statistieken zijn meegenomen in de toezichtkosten (hoofdstuk 7).

6.1 Wat willen we bereiken

DNB wil haar statistiektaken goed en zorgvuldig uitvoeren, maar zij wil vooral ook de maatschappelijke lastendruk die met deze taken gepaard gaat zoveel mogelijk beperken. Door de rapportages te vereenvoudigen en over te schakelen op de aanlevering van data via de internet applicatie E-line zijn de maatschappelijke kosten van de statistische taken de afgelopen jaren met naar schatting €60 miljoen verlaagd. DNB heeft voor 2005 drie belangrijke doelstellingen op het gebied van statistieken gedefinieerd. De eerste hiervan betreft de verdere uitrol van E-line, ondermeer ten behoeve van de monetaire rapportages van de banken. De tweede doelstelling betreft de integratie in de datacollectie van nieuwe statistiekwetgeving van Eurostat aangaande de financiële kant van de nationale rekeningen. Door deze integratie, die in het vierde kwartaal van 2005 voltooid zal worden, hoeven de financiële instellingen minder gegevens aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) te leveren, hetgeen de maatschappelijke efficiëntie van het proces bevordert. In de derde plaats worden in 2005 voorbereidingen op statistisch terrein getroffen voor de implementatie van het Financieel Toetsingskader (FTK).

Doelstellingen	Indicator	Streefwaarde
Betrouwbare en efficiënt geproduceerde statistieken	Voortgang uitrol van E-line	Uitrol 100% volgens planning
	Voortgang integratie van de nieuwe statistiekwetgeving in de DNB-datacollectie	Integratie voltooid in 2005
Tijdige en gefundeerde statistische inzichten	Voorbereiding implementatie FTK, Bazel II en Solvency II	Uitrol 100% volgens plan

6.2 Wat gaan we daarvoor doen

Om de statistische taken blijvend goed te kunnen uitvoeren, is inmiddels een aantal projecten gestart om verwerking mogelijk te maken van rapportages die worden gewijzigd door de implementatie van Bazel 2, de nieuwe internationale accounting standaarden IAS, en het FTK. De vernieuwde aanpak heeft het mogelijk gemaakt dat de gegroeide statistiektaken nu met 20 FTE minder kunnen worden verricht dan twee jaar terug. De statistische taken van DNB zijn geconcentreerd binnen de divisie Statistiek en Informatie. De formatieverdeling is als volgt: betalingsbalansstatistieken 61,9 FTE, monetaire statistieken 12,8 FTE, sociaal-economische statistieken 10,1 FTE en financiële stabiliteitsstatistieken 2,0 FTE: in totaal 86,8 FTE. De divisie Statistiek en Informatie verzorgt ook toezichtstatistieken (opgenomen in de toezichtkosten, hoofdstuk 7), beheert de kantoorautomatisering voor de gehele organisatie en voert tevens de informatievoorziening en archieffunctie van de organisatie uit. Deze taken, en de formatie die zich inzet voor toezichtstatistieken zijn opgenomen in de paragraaf ondersteuning, omdat de kosten die samenhangen met hun taakuitvoering respectievelijk aan de gehele organisatie, en aan het uitvoerend toezicht worden doorgerekend.

Tabel 6.2 Fte's Statistieken	
	Statistieken
Primaire activiteiten	
Statistiek	86,8
Totaal primair	86,8
Totaal	86,8

6.3 Wat gaat het kosten

De kosten die samenhangen met de hier genoemde statistiektaken bedragen €16,8 miljoen, bestaande uit €6,4 miljoen directe kosten en €10,4 miljoen toegerekende kosten van ondersteunende diensten.

Tabel 6.3 Kosten per product naar hoofdtaak	
EUR miljoen	
	Bet.balans statistiek
Primaire activiteiten	
Statistiek	6,4
Totaal primair	<input type="text" value="6,4"/>
Ondersteunende activiteiten	
Besturing	1,2
Juridische zaken	0,1
ICT	3,0
P&O	0,5
Informatie/communicatie	4,2
Facilitaire diensten	1,0
Beveiliging en transport	0,3
Totaal ondersteuning	<input type="text" value="10,4"/>
Totaal	<input type="text" value="16,8"/>

7 TOEZICHT, €90,0 M

Door de fusie van de PVK en DNB zijn alle prudentiële toezichttaken op financiële instellingen in Nederland verenigd in één organisatie, hetgeen een impuls geeft voor de verbetering van de kwaliteit en efficiency van het toezicht. De begrotingsontwikkeling van het toezicht zal in 2005 dan ook in sterke mate bepaald worden door het fusie- en reorganisatieproces. Bijna alle ondersteuning wordt binnen de nieuwe organisatie gecentraliseerd en efficiënter ingericht. De totale kosten van het toezicht nemen hierdoor af van €96,1 miljoen in 2004 (DNB plus PVK) tot €90,0 miljoen in 2005 (inclusief inflatie en loonsstijgingen). Tegelijkertijd is het echter wel noodzakelijk om met name het toezicht op de verzekeringssector aanzienlijk te verbeteren. Tegen de achtergrond van de algemene kostendaling bestaat derhalve wel de noodzaak om te investeren in beter toezicht op verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Dit leidt per saldo tot een netto stijging van de kosten voor het verzekeringstoezicht met €1,8 miljoen van €18,2 miljoen tot €20,0 miljoen.

7.1 Wat willen we bereiken

DNB onderscheidt voor 2005 drie hoofddoelstellingen voor het toezicht. De meeste aandacht zal in 2005 vanzelfsprekend uitgaan naar de goede uitvoering van het prudentieel toezicht op de financiële instellingen in Nederland. Een tweede hoofddoelstelling die specifiek in 2005 de aandacht vraagt betreft de succesvolle integratie van het voormalige DNB-toezicht en het voormalige PVK toezicht. In de derde plaats zal in 2005 veel aandacht worden besteed aan de continue noodzakelijke verdere verbetering van het toezicht, ofwel het toekomstbestendig maken van het toezicht. Deze drie hoofddoelstellingen zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

7.1.1 Goed prudentieel toezicht in 2005

DNB wil het vertrouwen dat het publiek in het financiële systeem heeft behouden en waar mogelijk versterken door de soliditeit van de financiële instellingen te bewaken en systeemrisico's te beheersen, door de integriteit van de instellingen en hun bestuurders te toetsen en door niet-vergunninghouders uit te sluiten. Voor een goede taakuitoefening zijn ook het vertrouwen en respect van de onder toezicht staande instellingen en andere stakeholders noodzakelijk. DNB wil dit vertrouwen en respect borgen door de haar toevertrouwde taken consistent, doortastend en efficiënt uit te voeren, tegen acceptabele kosten en minimale rapportagelast. Een 'level playing field' voor Nederlandse financiële instellingen is daarbij een voorwaarde.

Om de soliditeit van de instellingen te bewaken, moeten de uitvoerende toezichthouders van DNB zich een helder beeld vormen van de staat van de instellingen waarop zij toezicht houden. Het eerste beeld wordt in de meeste gevallen gevormd bij het verlenen van de vereiste vergunningen. Het reguliere toezicht bestaat uit solvabiliteitstoetsen, veelomvattende risico-analyses en gesprekken met bij de

instelling betrokken personen. Op basis van de inzichten die hierdoor worden verkregen, worden geregeld diepgaande onderzoeken uitgevoerd. De optelsom van al deze gegevens geeft de toezichthouder een indruk van de bedrijfseconomische gezondheid van een instelling en zijn gevoeligheid voor bepaalde schokken. Er is in principe sprake van goed toezicht als het beeld van de toezichthouders correct is, zodat er mogelijkheden zijn om tijdig in te grijpen als dat wenselijk is, en als vervolgens daadwerkelijk adequaat ingegrepen wordt. Daarnaast worden voor de verschillende doelgroepen niet-vergunninghouders, instellingen die beschikken over een ontheffing of vrijstelling en andere illegale instellingen opgespoord en beëindigingsprocedures begeleid.

In de onderstaande tabel staan de belangrijkste operationele doelstellingen voor het toezicht in 2005 samengevat. Deze samenvatting is niet uitputtend. Voor geldtransactiekantoren, beleggingsinstellingen en effecteninstellingen gelden doelstellingen 7 en 8 ook, alsmede enige wetspecifieke doelstellingen.

Tabel 7.1.1 Operationele doelstellingen 2005			K	T	V	P
Operationele doelstellingen 2005		Prestatie-indicator met streefwaarde				
1	Tijdige verlening van vergunningen	Zo veel mogelijk binnen de wettelijk gestelde termijnen gefinaliseerd (overschrijding alleen indien extra onderzoek vereist is)	✓	✓	✓	
2	Actueel risicobeeld	MARS/RAST Bijgewerkt binnen 1 maand na afloop onderzoeken.	✓		✓	✓
3	Actueel risicobeeld	Geen onverwachte deconfitures bij OTSI's	✓			
4	Actueel risicobeeld	Geen onverwachte deconfitures bij OTSI's zonder dat we de polishouders kunnen helpen.			✓	✓
5	Gefocuste onderzoeken	Onderzoeken uitgevoerd volgens toezichtplan.	✓		✓	✓
6	Beperking doorlooptijd tijdelijk verhoogd toezicht	Daling doorlooptijd tijdelijk verhoogd toezicht			✓	✓
7	Geen operationele overlap met AFM-toezicht	Geen klachten over overlap			✓	
8	Consistente en adequate uitvoering integriteitstoezicht	Aantal integriteitskwesties bij onder toezicht staande instellingen* te wijten aan gebreken in opzet, bestaan en werking preventief stelsel is niet hoger dan 15		✓		
Toelichting: K = Kredietinstellingen T = Trustkantoren V = Verzekeringsmaatschappijen P = Pensioenfondsen		* waarbij het bij trustkantoren gelet op de overgangperiode gaat om kantoren met een vergunning.				

Een aspect van het prudentiële toezicht van DNB is het integriteitstoezicht. Dit is voor het overgrote deel van de instellingen opgenomen in het reguliere toezicht. Deze vorm van toezicht staat op zichzelf in het geval van de geldtransactiekantoren, de trustkantoren en de creditcardmaatschappijen en casino's. Bij het integriteitstoezicht wordt ondermeer gebruik gemaakt van integriteit-audits, waarbij wordt vastgesteld of een instelling voldoende waarborgen in het beleid en de organisatorische en administratieve procedures heeft ter beheersing van de integriteitrisico's. Op deze wijze wordt getracht te voorkomen dat de onder toezicht staande instellingen een verwijt kan worden gemaakt ter zake van

bepaalde gedragingen die bijvoorbeeld conflicteren met de wet- en regelgeving zoals de Wid, de Wet MOT en de Sanctiewet. In concreto kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het witwassen van gelden en het financieren van terroristische misdrijven. De kosten van het integriteittoezicht worden door de overheid gefinancierd binnen de 21% overheidsbijdrage.

7.1.2 Succesvolle integratie van het toezicht

Nog voor de fusie uiteindelijk een feit was, is veel werk verzet om de integratie van het voormalige PVK toezicht en het voormalige DNB toezicht mogelijk te maken. Het viertal hieronder uitgewerkte concrete doelstellingen biedt een goede indicator van de bereikte mate van integratie. De integratie is geslaagd als al deze vier doelstellingen ultimo 2005 zijn gehaald.

Integratie van het toezicht op financiële conglomeraten Voor de fusie was er al sprake van veel afstemming tussen de toezichthouders van DNB en PVK die respectievelijk het toezicht op de bancaire en de verzekeringskant van de grote Nederlandse financiële conglomeraten uitvoerden. Inmiddels zijn deze toezichthouders samengevoegd in cross-sectorale teams op instellingsniveau en worden werkmethoden op elkaar afgestemd. Daarnaast worden nieuwe toezichtelementen ontwikkeld zoals de analyse van groepsresultaten en geïntegreerd toezicht op centrale functies binnen het conglomeraat zoals risicomangement en compliance. Hiermee wil DNB haar inzichten in deze instellingen aanzienlijk vergroten. Voor dit project is een plan van aanpak opgesteld. Na uitvoering zal het toezicht op financiële conglomeraten in het tweede kwartaal van 2005 in opzet volledig geïntegreerd zijn.

Beslissing integratie toezicht op uitbestede pensioenfondsdiensten Een groot aantal pensioenfondsen heeft (een deel van) hun diensten uitbesteed aan grote financiële conglomeraten. Daarbij is een belangrijk deel van de operationele risico's verplaatst naar de uitvoerende partij. DNB wil door middel van een pilot-project bij één van de grote Nederlandse financiële conglomeraten nagaan in hoeverre het wenselijk is het toezicht op de desbetreffende pensioenfondsen bij het toezicht op financiële conglomeraten onder te brengen. In dit kader zijn 3 pensioentoezichthouders aan het desbetreffende toezichtteam toegevoegd. Uiteindelijk zullen de effectiviteit en efficiency van het gecombineerde en niet gecombineerde toezicht met elkaar worden vergeleken, waarna aan het eind van 2005 conclusies getrokken kunnen worden over de te prefereren toekomstige opzet van deze vorm van toezicht.

Verhogen kennis en consistentie door goed functionerende expertisecentra In het kader van het fusie- en reorganisatieproces zijn medewerkers die zich bezighouden met activiteiten die voor meerdere toezichtdoelgroepen worden uitgevoerd per 1 mei 2004 gecentraliseerd in een zevental zogenaamde expertisecentra. Het gaat hier bij om activiteiten die verband houden met a)

‘markttoetreding’, b) ‘register en toetsing’, c) ‘toezicht en ICT’, d) ‘integriteit’ e) ‘handhaving / aanpak van illegale instellingen’, f) ‘materieel toezicht’ en g) ‘reinsurance en asset and liability management’. De gecentraliseerde opzet dient de functionele expertise, efficiëntie en effectiviteit van de taakuitvoering ten goede te komen en daarmee voordelen te bieden voor externe en interne partijen die contacten hebben met de expertisecentra. In 2005 zullen klanttevredenheid-onderzoeken uitgevoerd worden om na te gaan of de gewenste efficiëntie en effectiviteit gehaald worden.

Integratie van de risicoanalysemodellen MARS en RAST

Het belangrijkste instrument

waarmee de toezichthouder zich een beeld vormt van het risicoprofiel van een onder toezicht staande instelling is het risicoanalysemodel. Aan de hand van dit model wordt de aanwezigheid van voor de instelling relevante risico's en de beheersing daarvan door de instelling beoordeeld. Het model dat is vastgelegd in een handboek wordt ondersteund door een computerprogramma waarin de verzamelde gegevens worden vastgelegd. DNB en PVK hadden allebei hun eigen risicoanalysemodel (MARS van de PVK, RAST van DNB) ondersteund door een eigen tool. Het ligt voor de hand om beide modellen nu zoveel mogelijk te integreren. Het gebruik van verschillende modellen is verwarrend voor onder toezicht staande instellingen en de huidige tools bieden geen mogelijkheid om een risicoanalyse van een financieel conglomeraat uit te voeren. Bovendien is het voor de geïntegreerde organisatie uit het oogpunt van efficiency en effectiviteit bevorderlijk om processen zoveel mogelijk te harmoniseren.

Tabel 7.1.2 Doelstelling Toezicht		
Doelstelling	Indicator	Streefwaarde
Succesvolle integratie van het toezicht	Toezicht financiële conglomeraten geïntegreerd	Hiervoor is een uitgebreid stappenplan opgesteld. Indien dit wordt uitgevoerd kan gesteld worden dat de integratie in principe in het tweede kwartaal van 2005 is voltooid.
	Pensioenpilot afgerond en conclusies voor toezichtsmodel getrokken	PvA pensioenpilot opgesteld. Deze wordt in Q2 2005 afgerond, waarna conclusies zullen worden getrokken.
	expertisecentra functioneren goed	Uitkomst van de tevredenheidsmetingen in 2005 geeft aan dat de gewenste efficiëntie en effectiviteit wordt gehaald.
	Integratie MARS/RAST volgens plan	Eind augustus zal een PvA worden gepresenteerd, uitvoering volgens de mijlpalen uit dit plan

7.1.3 Toekomstbestendig maken van het toezicht

De financiële wereld verandert snel en wordt steeds complexer. Om deze veranderingen bij te houden dient het toezicht continu mee te veranderen. Het vijftal hieronder uitgewerkte doelstellingen vormen de belangrijkste veranderingen voor het toezicht in 2005, die buiten het integratieproces vallen. Het toekomstbestendig maken van het toezicht is geslaagd als al deze vier doelstellingen ultimo 2005 zijn gehaald.

Project ‘goed toezicht’ Goed toezicht is een moeilijk te vangen, fluïde begrip. Wat voor de ene soort instelling goed toezicht is, kan voor een andere soort instelling ongeschikt zijn, en wat een decennium geleden goed toezicht was, kan inmiddels achterhaald zijn. De vraag wat goed toezicht is, vraagt dus permanent aandacht. Gestimuleerd door de fusie, waarbij DNB en PVK nadrukkelijk in aanraking zijn gekomen met de toezichtpraktijken van de ander, en het VBTB proces, waardoor de organisatie wordt gestimuleerd om de eigen praktijken continu te herzien, besteedt DNB op dit moment extra aandacht aan deze vraag. Dat gebeurt in het kader van het recent gestarte strategische project ‘goed toezicht’, waarin wij onze toezichtstrategie willen herijken door integraal vast te stellen hoe het beste toezicht kan worden gehouden. Het is nu zaak de uitgangspunten nader uit te werken, te kwantificeren en meetbaar te maken, waarbij de mate van zekerheid en de kosten tegen elkaar afgewogen moeten worden. DNB hecht veel belang aan dit project en hoopt op basis van de uitkomsten in de tweede helft van 2005 een nieuwe toezichtstrategie te kunnen presenteren.

Externe beoordelingen van het toezicht Externe beoordelingen zijn één van de meest effectieve manieren om zelfreflectie en aanpassingen aan veranderende omstandigheden te stimuleren. Het toezicht van DNB en PVK is het afgelopen jaar in het kader van een analyse van de Nederlandse financiële sector door het IMF tegen het licht gehouden, waarbij het uiteindelijke oordeel was dat het toezicht in hoge mate aan internationale standaarden voldoet. DNB wil haar toezicht graag op een meer regelmatige basis laten beoordelen, om de continue verbetering van haar processen te stimuleren, maar ook om de buitenwereld inzicht te geven in haar functioneren. Mede op basis van de uitkomsten van het eerder genoemde project ‘herijking goed toezicht’ zullen nadere plannen voor externe beoordelingen worden uitgewerkt. Belangrijke vereisten daarbij zijn een objectieve methodologie en lage kosten. Het is de bedoeling om de eerste beoordeling al in 2005 vorm te geven, en de uitkomsten hiervan mee te nemen in de verantwoording over dit jaar.

Verdere verbetering van het toezicht op pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen

Vershillende ontwikkelingen maken het noodzakelijk om, vooruitlopend op het herijkingproject goed toezicht, intensiveringen door te voeren in het toezicht op pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Herverzekering vraagt in toenemende mate om aandacht. Kwantitatief risicobeheer wordt steeds belangrijker in de pensioen- en verzekeringswereld. Dit geldt zowel voor het toezicht (inclusief regelgeving), alsook voor de instellingen zelf. Zo wordt het nieuwe Financiële Toetsingskader voor pensioenfondsen (hoofdpijnen geaccordeerd door de Tweede Kamer, toe te passen vanaf 2005) gebaseerd op het uitgangspunt dat de pensioenfondsen met een kans van 97,5 % over een jaar nog solvabel zijn. Dergelijke kansberekeningen zijn gebaseerd op kwantitatieve risicomodellen. De instellingen werken in toenemende mate met dit soort modellen om hun kapitaalvereisten vast te stellen. Het toezicht op dit proces vraagt om gespecialiseerde expertise en is bovendien arbeidsintensief omdat veel instellingen eigen modellen gebruiken die toegesneden zijn op hun

specifieke situatie. Dit vraagt maatwerk van de toezichthouder. De modellen moeten uiteraard door de toezichthouder worden goedgekeurd en zullen ook daarna, bij verdere ontwikkeling regelmatig onderwerp van toezicht zijn. Daar komt bij dat het waarden van verplichtingen steeds meer op basis van marktwaardes plaatsvindt. Voorheen had dit een grotendeels administratief karakter (waarbij bijvoorbeeld gebruik werd gemaakt van vaste rekenrentes). Dit zal zowel voor de pensioenfondsen, maar ook met name voor de verzekeraars hogere eisen stellen aan het vaststellen van de omvang van de verplichtingen. Dit heeft zowel voor de instellingen als voor de toezichthouder consequenties voor de benodigde actuariële en kwantitatief-economische expertise. DNB is voornemens haar kennis en inzet op dit gebied uit te breiden in 2005. Een andere ontwikkeling die tot intensiveringen noopt, betreft het groeiende besef dat de administratieve processen rond polisbeheer bij een groot aantal levensverzekeraars niet op orde zijn. Dit resulteert ondermeer in te lange doorlooptijden en fouten. Dat is niet alleen vervelend voor de klanten van verzekeraars, maar het leidt ook tot onvolledige, onjuiste en niet tijdige informatie over de technische voorzieningen, over marktrisico's, en daarvan afgeleid de solvabiliteit. Om verdere problemen te voorkomen wil DNB hier in 2005 meer toezichtcapaciteit op inzetten.

Tijdig voorbereid zijn voor wijzigingen in toezichtwetgeving en internationale afspraken

Veranderingen in de financiële sector en nieuwe inzichten zorgen ervoor dat de wetgeving en internationale overeenkomsten die betrekking hebben op het toezicht regelmatig worden aangepast. De wijzigingen kunnen bijzonder ingrijpend zijn voor zowel de toezichthouders als de onder toezicht staande instellingen, zoals in het geval van het nieuwe kapitaalakkoord Bazel II en het vergelijkbare project Solvency2 voor het verzekeringstoezicht. DNB zal tijdig voorbereid zijn op toekomstige wijzigingen die impact hebben op de toezichtpraktijk. Daardoor kan niet alleen de kwaliteit van de regelgeving en de effectiviteit van het toezicht worden gewaarborgd, maar kunnen ook de lasten voor de onder toezicht staande instellingen zoveel mogelijk worden beperkt. Om tijdig voorbereid te zijn wordt, op het moment dat een toekomstige wijziging in wetgeving of internationale afspraken concrete vormen begint aan te nemen en de mogelijke impact op de toezichtpraktijk aanzienlijk is, een projectteam opgezet dat een volledig stappenplan voor de met de wijziging gepaard gaande werkzaamheden en mijlpalen ontwikkelt. De voortgang van de projecten wordt vervolgens aan de hand van deze stappenplannen gemonitord. Belangrijke projecten die op dit moment lopen zijn Bazel2, Solvency2 en het nieuwe financieel toetsingskader (FTK). Een mogelijk nieuw project in het komende jaar betreft de toezichtsconsequenties van de nieuwe zorgwet.

Doelstelling	Indicator	Streefwaarde
Toekomstbestendig maken van het toezicht	Project 'goed toezicht'	Presentatie nieuwe toezichtsstrategie medio 2005
	Periodieke externe beoordeling toezicht	Opzet externe beoordeling opgenomen in de nieuwe toezichtstrategie
	Verdere verbetering van het toezicht op pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen	Doorvoeren aanpassingen
	Stappenplannen implementatie grote projecten: a) Bazel 2, b) Solvency 2 en c) FTK	In 2005 zijn voor alle projecten stappenplannen gemaakt, invoering volgens deze plannen

7.2 Wat gaan we daarvoor doen

Vooruitlopend op de totstandkoming van de Wet Financieel Toezicht (WFT), is deze begroting opgesteld op het niveau van de verschillende toezichtdoelgroepen van DNB, zoals kredietinstellingen, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. De totale inzet van FTE voor de verschillende toezichtactiviteiten wordt uiteengezet in de onderstaande tabel. De doelgroep-specifieke activiteiten worden vervolgens nader uitgewerkt in paragraaf 7.2.1, en de toezichtbrede activiteiten in paragraaf 7.2.2.

Kosten	Bank- en *	Pen- sioen fond- sen	Verze- keraars	Geld trans- actie kanto- ren	Beleg- gings instel- lingen	Effec- ten instel- lingen	Trust kan- toren	WID MOT sanctie wet **	Totaal
Uitvoerende activiteiten									
Toetreding	9,9	4,0	7,4	1,23	0,8	0,9	2,5	0,0	26,7
Regulier toezicht	84,7	68,6	59,1	5,29	1,1	10,4	6,2	0,3	235,7
Handhaving	8,6	2,1	6,7	1,29	0,0	0,0	1,3	1,9	21,9
Beeïndiging en fusies	0,2	0,9	1,7	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8
Statistiek	10,4	7,0	7,1	0,6	0,2	1,1	0,8	0,2	27,4
Totaal uitvoerend	113,8	82,6	82,0	8,4	2,1	12,4	10,8	2,4	314,5
Toezichtsbrede activiteiten									
Kennisopbouw	2,5	1,9	1,5	0,00	0,0	0,1	0,0	0,0	6,0
Extern beleid en regelgeving	15,3	5,3	8,8	0,50	0,3	1,5	0,6	0,9	33,1
Intern beleid en regelgeving	9,6	5,0	5,4	0,28	0,1	0,9	0,1	0,1	21,7
Grote projecten	9,5	6,7	4,8	0,00	0,0	0,3	0,0	0,0	21,3
Externe communicatie	2,1	1,5	1,6	0,03	0,0	0,3	0,0	0,1	5,7
Totaal toezichtsbreed	39,0	20,5	22,1	0,8	0,5	3,1	0,8	1,1	87,8
Totaal toezichtsactiviteiten	152,8	103,1	104,1	9,3	2,6	15,5	11,6	3,5	402,3

* Banken inclusief Electronische geldinstellingen en overige kredietinstellingen.

**Betreft enkel het toezicht in het kader van WID, MOT en sanctiewet t.a.v. creditcardmaatschappijen en casino's

7.2.1 Doelgroepspecifieke activiteiten

Veel activiteiten zijn voor de verschillende sectoren vergelijkbaar. Daarom worden in de navolgende opsomming niet alle activiteiten herhaald per sector.

Kredietinstellingen (banken) Op basis van de bepalingen in de Wet Toezicht Kredietwezen (WTK) houdt DNB toezicht op alle in Nederland actieve banken. Voor de grootste banken afzonderlijk en voor de kleinere gezamenlijk wordt een ‘dekkend’ jaarplan opgesteld, op basis waarvan de toezichthouder zich een beeld vormt van de staat van de onder toezicht staande instellingen. Daarbij worden de volgende activiteiten onderscheiden:

- **Vergunningen:** Het verlenen van vergunningen aan alle instellingen die aan minimumvoorwaarden voor financiële zekerheid en behoorlijk bestuur voldoen. DNB ziet tevens toe op het blijvend naleven van de vergunningvoorwaarden.
- **Handhaving:** Het opsporen van instellingen die zonder vergunning opereren, onder andere door mediascreening en intensieve samenwerking met andere toezichthouders, de Fiod en de politie. Bovendien ziet de Bank er op toe, dat maatregelen worden getroffen indien geconstateerd is dat vergunninghoudende en/of geregistreerde instellingen zich niet aan de op hen van toepassing zijnde wet- en regelgeving houden. Indien een overtreding wordt vastgesteld, wordt opgetreden door bijvoorbeeld een last onder dwangsom op te leggen en/of aangifte te doen.
- **Statistieken:** Het verzamelen, verwerken en opslaan van gegevens (statistieken). DNB vraagt de onder toezicht staande instellingen op periodieke basis (maand/kwartaal/jaar) prudentiële rapportages aan te leveren. De rapportages betreffen onder meer balansstatistieken, indicatoren voor liquiditeit en solvabiliteit en gegevens over grotere kredieten.
- **Regulier toezicht:** Toezichthouders van DNB analyseren de bedrijfseconomische maandstatistieken en interne cijferrapportages van onder toezicht staande instellingen, ondermeer met behulp van de risicoanalyse tool RAST. Daarnaast hebben zij inzage in de notulen van de belangrijkste besluitvormingsorganen van de instellingen, en voeren zij gesprekken met diverse betrokkenen binnen de organisatie, waaronder gesprekken over de strategie van de instelling op bestuursniveau en een jaarlijks gesprek met de externe accountant. Het reguliere, risico-gebaseerde toezicht wordt steeds belangrijker.
- **Onderzoeken:** Beheersing van de risico's verbonden aan de activiteiten en processen is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van (het bestuur van) de instellingen, die hiervoor een breed scala aan maatregelen hebben geïmplementeerd. DNB toetst deze risicobeheersing regelmatig op opzet, bestaan en werking, bijvoorbeeld door toetsing van de beheersing van aan de functionele activiteiten verbonden krediet-, markt- en operationele risico's; maar ook toetsing van de goede werking van corporate governance en de internal audit functie. De uitkomsten van de onderzoeken die

in toenemende mate sectorbreed worden uitgevoerd worden tevens gerapporteerd aan de Raad van Bestuur van de betreffende instellingen.

- **Beëindiging:** Wanneer een onder toezicht staande instelling in grote financiële problemen komt, of wanneer de activiteiten van een illegale aanbieder van financiële diensten worden beëindigd, draagt DNB in samenwerking met andere betrokken instanties, zorg voor een ordentelijke beëindiging van de bedrijfsvoering.

Verzekeringsmaatschappijen DNB houdt toezicht op verzekeraars in het kader van de Wet Toezicht Verzekeringsbedrijf 1993 (WTV) en de Wet Toezicht Natura-uitvaartverzekeringsbedrijf (WTN). Zoals reeds gemeld in de inleiding is het noodzakelijk om het toezicht op verzekeringsmaatschappijen in 2005 verder te intensiveren.

In 2003 is de PVK van start gegaan met het voor het verzekeringswezen nieuwe methode van risico gebaseerd toezicht (MARS). Deze methode impliceert dat de beoordeling van de risico's en de beheersing daarvan door de instellingen centraal staan bij het reguliere toezicht en, in het verlengde daarvan, bij de beslissingen over de inzet van schaarse toezichtcapaciteit. De PVK is in maart 2003 gestart met een globale risicoanalyse voor alle instellingen (de zogenaamde bestandsopname). Op basis daarvan zijn de instellingen geclassificeerd naar risicoprofiel en is een toezichtplan gemaakt. In 2003 en 2004 is een start gemaakt met de integrale beoordeling van de risico's van instellingen. Dat wil zeggen dat een beoordeling wordt gemaakt van alle relevante risico's en van de beheersing daarvan. Het resultaat wordt per risicocategorie in de MARS-tool opgenomen. In totaal zijn negen risicocategorieën gedefinieerd. MARS is onder meer ontwikkeld om de toezichthouder te ondersteunen bij het inzetten van de toezichtcapaciteit bij de instellingen waar de risico's en de beheersing van de risico's door de instellingen daartoe de meeste aanleiding geven. De (initiële) integrale beoordeling van een instelling is zeer arbeidsintensief, waardoor tot en met 2004 slechts van een deel van de instellingen een integrale beoordeling wordt gemaakt. Dit betreft over het algemeen de instellingen waaraan in de bestandsopname een hoog risicoprofiel werd toegekend. Ook in 2005 zal de capaciteit worden ingezet daar waar de risico's het hoogst zijn.

Het bancaire en verzekeringstoezicht op de instellingen die deel uitmaken van een verzekeringsconglomeraat dient in 2005 verder geïntegreerd te worden. Het toezicht op de verzekeringsonderdelen van de conglomeraten en op de verzekeringsgroepen zal in 2005 verder worden geïntensiveerd, door de hiervoor beschikbare formatie met 2 FTE uit te breiden. Daarnaast wordt het ICT toezicht op de hiervoor genoemde verzekeringsonderdelen van de conglomeraten en op de verzekeringsgroepen verzaard. Hiertoe wordt een formatie uitbreiding van 1,5 FTE voorzien. Deze intensivering is een gevolg van de in eerdere jaren bij de PVK ingezette intensivering van het toezicht en van de fusie met DNB. De verzekeringsonderdelen van de bancaire en de

verzekeringsconglomeraten dienen – gegeven het risicoprofiel - in principe aan toezicht van een zelfde intensiteit onderworpen te zijn.

In 2005 zal het risico gebaseerd toezicht op verzekeringsmaatschappijen de volgende trapsgewijze aanpak kennen:

- **Planning:** voor elke instelling wordt jaarlijks een (actualisatie van de) globale risicoanalyse en classificatie uitgevoerd (zogenaamde bestandsopname). De instellingen worden ingedeeld in een hoog, middel of laag risicoprofiel. Tevens worden per instelling de hoge netto risico's geïdentificeerd. Dit resulteert in een classificatie van de instellingen en van de netto risico's binnen de instellingen.
- **Risk based onderzoeken:** De instellingen met hoog risicoprofiel worden onderworpen aan een onderzoek. Van deze instellingen worden alle onderliggende risicocategorieën met een hoge score onderzocht en beoordeeld. Jaarlijks moet op grond van de bestandsopname worden vastgesteld hoeveel instellingen een hoog risicoprofiel hebben en welke risicocategorieën van deze instellingen moeten worden onderzocht.
- **Partieel MARS:** bij een gedeelte van de instellingen waar geen risk based onderzoek wordt uitgevoerd wordt een nadere analyse uitgevoerd, waarbij in ieder geval een periodiek overleg wordt gehouden.
- **Op de overige instellingen wordt zogenaamd 'onderhoud' (beoordeling op basis van financiële rapportages en incidentele informatie en gebeurtenissen) uitgevoerd.**

De bevindingen van deze stappen worden vastgelegd in het ondersteunende systeem. Om deze taken in 2005 goed uit te kunnen voeren is in de begroting een formatie-uitbreiding van 2,7 FTE opgenomen.

De toezichthouders op de verzekeringsmaatschappijen worden onder andere ondersteund door het eerder genoemde expertise centrum RALM. Eén van de onderwerpen die actueel is betreft het op marktwaarde baseren van de verplichtingen, dat met name voor verzekeraars hogere eisen zal stellen aan het vaststellen van de omvang van de verplichtingen. Dit heeft consequenties voor de benodigde actuariële en kwantitatief economische expertise, waarvoor tevens een formatie-uitbreiding is ingepland (zie Pensioenfondsen).

Pensioenfondsen In het kader van de Pensioen- en Spaarfondsen wet (PSW) houdt DNB toezicht op circa 900 pensioenfondsen. Bij het toezicht op pensioenfondsen wordt op dezelfde wijze toezicht gehouden als beschreven bij verzekeringsmaatschappijen. Bij het pensioentoezicht zal in 2005 met ongeveer dezelfde capaciteit gewerkt worden als in 2004. Per saldo zal sprake zijn van een kleine reductie. Een belangrijke doelstelling voor 2005 betreft de verdere verbetering van de efficiëntie van het toezicht door de introductie van self assessments. Momenteel wordt gewerkt aan een pilot, welke naar verwachting begin 2005 zal worden afgerond. Een andere belangrijke doelstelling betreft het klaar maken van de organisatie voor het toepassen van de nieuwe pensioenwet in 2005. Hierbij is een centrale plaats ingeruimd voor kansberekeningen op basis van kwantitatieve risicomodellen. De

behoefte aan specialisten op het terrein van kwantitatieve risico's neemt verder toe, doordat de instellingen, net als in de bancaire sector, gebruik mogen maken van eigen modellen, die toegesneden zijn op hun individuele specifieke situatie. Het beoordelen van dergelijke modellen is een arbeidsintensief proces, vereist hoogwaardige kennis, en is nieuw voor DNB. Het expertise centrum RALM ondersteunt de toezichthouders hierbij. In de begroting vindt het toegenomen belang van kwantitatief risicobeheer zijn weerslag in een uitbreiding van 3 FTE voor dit expertisecentrum. Deze nieuwe specialisten zullen zich zowel inzetten voor het toezicht op pensioenfondsen als op het toezicht op verzekeringsmaatschappijen.

Geldtransactiekantoren Vanaf medio 2002 houdt DNB toezicht op wisselkantoren en geldtransfer-activiteiten op basis van de Wet Toezicht Geldtransactiekantoren (WTG). Deze wet beoogt specifiek de integriteit van het financiële stelsel te beschermen, door het witwassen van gelden en het financieren van terroristische activiteiten tegen te gaan. De vaste activiteiten die de Bank daarvoor ontplooit, betreffen onder meer registratie, regulier toezicht en onderzoeken. Nu de introductiefase van de WGT achter de rug is, zal de effectiviteit van het toezicht verder verhoogd worden door de samenwerking van DNB met de opsporings- en vervolgingsinstanties te intensiveren.

Beleggingsinstellingen In het kader van de Wet Toezicht Beleggingsinstellingen (WTB) houdt DNB toezicht op ongeveer 550 beleggingsinstellingen, waarbij de soliditeit van deze instellingen het voornaamste aandachtspunt is. Omdat het zwaartepunt bij het toezicht op de beleggingsinstellingen op de gedragscomponent ligt, is de AFM de 'lead-toezichthouder'. Het gewicht van de prudentiële component is recentelijk wel toegenomen met het inwerking treden van enkele Europese richtlijnen op 1 april 2004. Daarmee zijn de zogenaamde Instellingen voor Collectieve Beleggingen in Effecten (ICBE's) op grond van Europese richtlijnen onder specifiek regulier toezicht van DNB geplaatst. Zij leveren inmiddels Capital Adequacy Directive (CAD) rapportages aan, welke door de toezichthouders van DNB worden geanalyseerd.

Effecteninstellingen Op basis van de bepalingen in de Wet Toezicht Effecteninstellingen (WTE) houdt DNB prudentieel toezicht op alle effecteninstellingen in Nederland. Ook hier ligt de nadruk op gedragstoezicht, waardoor de meeste contacten van de instellingen met de AFM plaatsvinden. DNB verzorgt het prudentiële gedeelte van de vergunningaanvragen, analyseert de solvabiliteit met behulp van CAD rapportages, voert gesprekken met het management van de onder toezicht staande instellingen en voert on-site onderzoeken uit.

Trustkantoren Het toezicht op trustkantoren is op 1 maart jl. van start gegaan met de inwerkingtreding van de Wet Toezicht Trustkantoren (WTT). Op dit moment wordt nog veel tijd besteed aan het behandelen van vergunningaanvragen (sinds 1 maart zijn ruim 185

vergunningaanvragen ontvangen). Medio 2005 zullen deze zijn afgehandeld en vindt de overgang naar het reguliere toezicht plaats. De integriteitdoelstelling wordt in de WTT sterk benadrukt, en zal daarom ook in het reguliere toezicht de boventoon voeren.

WID/Wet MOT/sanctiewet De Bank heeft een toezichthoudende taak op naleving van de Wet MOT, Wid en Sanctiewet door onder toezicht van de Bank staande instellingen. Doelstelling van de Wet MOT is het voorkomen van misbruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en het bestrijden van het witwassen zelf door middel van een meldplicht voor ongebruikelijke transacties. De Wid beoogt door middel van identificatieverplichtingen witwassen van gelden tegen te gaan. Het door de Bank uit te oefenen toezicht op naleving van de Wet MOT en Wid wordt meegenomen in het reguliere toezicht. Een zelfstandige uitvoerende taak is het toezien op de goede naleving van de Wid/Wet MOT bij creditcardmaatschappijen en casino's.

De Sanctiewet schept, als kaderwet, de mogelijkheid om regels te stellen ter voldoening aan verdragen, besluiten of aanbevelingen van organen van volkenrechtelijke organisaties, dan wel internationale afspraken, met betrekking tot onder andere de bevordering van de internationale rechtsorde waaronder de bestrijding van terrorisme. Normen worden derhalve niet met deze wet gesteld, maar met de op grond van deze wet gestelde regels (verplichtingen om bepaalde verboden van diverse EU- en VN-regelingen na te leven). DNB heeft een toezichthoudende taak met betrekking tot de naleving van deze regels door onder haar toezicht staande instellingen. Ook het Sanctiewet-toezicht wordt meegenomen in het reguliere toezicht en af en toe worden specifieke onderzoeken uitgevoerd. Ten behoeve van het toezicht op naleving van de Sanctiewet kan gebruikt worden gemaakt van AWB-bevoegdheden (Algemene Wet Bestuursrecht). Daarnaast beschikt DNB over de bevoegdheid om regels met betrekking tot AO/IC en het verstrekken van gegevens te stellen, ontheffing of vrijstelling ten aanzien van gestelde regels te verlenen en boetes en last onder dwangsom bij niet-naleving op te leggen.

7.2.2 Toezichtbrede activiteiten

Achtereenvolgens worden behandeld onderzoek, extern beleid en regelgeving, intern beleid en regelgeving en grote projecten.

Onderzoek De onderzoekstaak is van belang voor het tijdig onderkennen van structurele veranderingsprocessen in de financiële sector en het bijdragen aan de kwaliteit van het financiële toezicht van DNB. Daarin is inbegrepen het vergaren van kennis over de financiële sector in heden en toekomst, en de ontwikkeling van analytische instrumenten die relevant zijn voor de voorbereiding en uitvoering van de onderzoekstaak.

Extern beleid en regelgeving

DNB heeft zitting in verschillende internationale overlegorganen, waarbinnen regelgeving en beleid wordt gevormd ten aanzien van instellingen die onder prudentieel toezicht van DNB staan. In deze gremia zet DNB zich in voor goede waarborgen voor de financiële stabiliteit, maar kijkt zij nadrukkelijk ook naar de belangen van de Nederlandse financiële sector. Daarbij zetten wij ons in het bijzonder in voor een level playing field. De invloed die DNB in dit verband kan uitoefenen wordt mede bepaald door de inbreng van eigen onderzoeksuitkomsten en beleidsdocumenten. Belangrijke internationale overlegorganen zijn in dit verband het Bazels Comité voor toezichthouders op banken, de IAIS (international association of insurance supervisors), het Joint Forum waarin gesproken wordt over zaken van gemeenschappelijk belang voor de bancaire-, verzekerings- en effectensector (inclusief de regulering van financiële conglomeraten), CEBS (advisering over EU regelgeving door toezichthouders op banken) en CEIOPS (advisering over EU regelgeving door toezichthouders op verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen). Op nationaal niveau adviseert DNB de ministeries van Financiën, SZW en VWS (voor zover het zorgverzekeringen betreft) over nationale wet- en regelgeving, en worden de bedrijfstak en andere toezichthouders regelmatig geconsulteerd.

Intern beleid en regelgeving

Het interne beleid van DNB is er op gericht om de uitvoerende toezichtstaken zo goed en consistent mogelijk te kunnen vervullen, door de organisatie goed voor te bereiden op aanpassingen in de regelgeving en door adequate en efficiënte toezichtinstrumenten te ontwikkelen en de bestaande instrumenten te verbeteren. In 2005 zijn de belangrijkste projecten op dit terrein de invoering van het nieuwe kapitaalakkoord Bazel II en de introductie van het Financieel Toetsingskader.

Groot project: Bazel II

De afgelopen jaren is er binnen het Bazels Comité van Banktoezichthouders hard gewerkt aan een nieuw internationaal akkoord over de kapitaaleisen die worden gesteld aan financiële instellingen (met name banken). Het nieuwe akkoord, dat bekend staat onder de naam Bazel II, tracht systeemrisico's te minimaliseren en de concurrentieverhoudingen tussen gereguleerde partijen onderling en tussen gereguleerde en niet-gereguleerde partijen eerlijker te maken door het toezicht op banken meer risicogeoriënteerd te maken. De nieuwe regels brengen een differentiatie aan in de behandeling van verschillende financiële producten en verschillende financiële instellingen. Veilige producten en instellingen profiteren, risicovoller entiteiten zullen echter zwaarder belast worden dan voorheen. Op 26 juni 2004 heeft het Bazels comité het groene licht gegeven voor de invoering van de nieuwe systematiek definitief gegeven, maar DNB is al sinds oktober 2002 bezig met de voorbereiding van de nieuwe regels. De beoogde inwerkingtreding van de aangepaste wet- en regelgeving is 1 januari 2007. De voorbereidende activiteiten van de beleidsmedewerkers en uitvoerend toezichthouders van DNB zijn samengevoegd in het Project Bazel II. Belangrijke activiteiten in 2005 betreffen het opstellen van de regelgeving en prevalidatie van de geavanceerde

systemen van financiële instellingen die centraal staan bij de risicobeoordeling. De formele validatie zal naar verwachting eind 2005 beginnen. In totaal zijn rond de 70 medewerkers bij dit project betrokken.

Groot project: FTK Sinds 1999 wordt gewerkt aan een nieuw financieel toetsingskader (FTK) voor verzekeraars en pensioenfondsen. Met het FTK wordt beoogd het toezicht beter te laten aansluiten bij de (internationale) ontwikkelingen in de financiële wereld op het gebied van risicobeheer en verslaglegging. De grondgedachte van het FTK is dat instellingen voor de toetsing van de huidige en toekomstige financiële positie en het bepalen van het vereiste kapitaalsbeslag gebruik maken van een zogenaamde gestandaardiseerde methode waarin op basis van scenario's de kapitaaltoereikendheid van de instelling wordt beoordeeld. Voor zover de hogere regelgeving het toelaat kan in plaats daarvan een (goedgekeurd) intern model worden gebruikt. Op deze wijze kan de financiële positie van instellingen, en dan met name de relatie tussen middelen en aangegane verplichtingen, transparanter en beter vergelijkbaar worden gemaakt. Mede dankzij de mogelijkheid om gebruik te maken van interne modellen, kan het FTK helpen de administratieve lasten te reduceren. De risicogevoeligheid van het FTK helpt bovendien het toezicht beter toe te snijden op de kenmerken van individuele instellingen. Met een beperkte extra inspanning van de toezichthouder kunnen zo de doeltreffendheid en efficiëntie van het toezicht worden vergroot. Het FTK sluit daarmee aan bij het risicogebaseerde toezicht, zoals dat met MARS/RAST vorm heeft gekregen. De planning richt zich op finalisering van de beleidsregels voor het FTK per eind 2004, voorbereiding op implementatie door instellingen en toezichthouder in 2005 en inwerkingtreding per 1 januari 2006.

Communicatie Voor effectief toezicht is heldere communicatie met de sector en het publiek onontbeerlijk. DNB communiceert richting de onder toezicht staande instellingen met name via de betrokken toezichthouders. Daarbij kan gedacht worden aan:

- 1) Consultatie van de sectoren over concept regelgeving en rapportages (technisch overleg)
- 2) Regulier overleg met de sector via representatieve organisaties (variërend van high level tot technisch overleg).
- 3) Regulier overleg met de ministeries van Financiën en SZW (bijvoorbeeld het wetgevingsoverleg, het project reductie administratieve lasten en de gemengde werkgroep Toezicht)
- 4) Regulier overleg met andere nationale toezichthouders (AFM, NMA)
- 5) Overleg met internationale toezichthouders
- 6) Overleg met andere relevante belangengroeperingen, zoals bijvoorbeeld het NIVRA.

Daarnaast communiceert de Bank met haar stakeholders (waaronder het publiek) door middel van de publicatie van een jaarverslag, kwartaalberichten, speeches en seminars. Voor het publiek is tevens een informatiecentrum/ telefoonlijn opengesteld waar men terecht kan met alle aan toezicht gerelateerde vragen.

7.3 Wat gaat het kosten

De begrote kosten voor Toezicht voor 2005 bedragen €90,0 miljoen, een daling van €6,1 miljoen ten opzichte van het totaal van de PVK begroting 2004 (€39,4 miljoen) en de DNB-toezichtbegroting (€56,7 miljoen). Dit saldo wordt veroorzaakt door een stijging van de kosten van de uitvoerende taken van het verzekeringstoezicht met €1,8 miljoen. De kosten van alle andere toezichtstaken dalen ten gevolge van de besparingen die samenhangen met de centralisatie en efficiëntere inrichting van de ondersteuning binnen de nieuwe organisatie.

De opbouw van de totale toezichtkosten is weergegeven in onderstaande tabel. De kosten zijn opgebouwd uit 4 niveaus: 1) Uitvoerende activiteiten per wet; 2) Toezichtbrede activiteiten; 3) Toerekening van organisatiebrede activiteiten en 4) Extra taakstellende reductie van de kosten en onvoorzien. De tabel sluit af met een overzicht van de financiering van de toezichtbegroting, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de overheidsbijdrage en de bijdrage van de sector. Tevens is ter vergelijking de bijdrage van de sector in 2004 toegevoegd.

Voor het verzekeringstoezicht is voor 2005 een taakstellende reductie van de kosten opgenomen van €1,2 miljoen. Het totaal van de toezichtkosten voor pensioen- en verzekeringstoezicht voor 2005 komt daarmee uit op €40,8 miljoen. Dit is een toename van €1,4 miljoen ten opzichte van de PVK-begroting 2004. Dit saldo wordt veroorzaakt door intensiveringen in met name het verzekeringstoezicht (€1,8 miljoen) en goedkopere ondersteuning gesaldeerd met de effecten van inflatie en loonstijgingen (€0,4 miljoen). Om er zeker van te zijn dat het effect van goedkopere ondersteuning niet wordt overschat, is voor 2005 een post onvoorzien van €0,2 miljoen voor het toezicht op pensioenfondsen opgenomen. De kosten voor de overige toezichtactiviteiten in 2005 komen in totaal uit op €49,2 miljoen, een daling met €7,6 miljoen ten opzichte van de DNB-begroting 2004. Deze daling is het gevolg van het centraliseren en efficiënter maken van de ondersteuning. Om er zeker van te zijn dat dit effect niet wordt overschat, is voor 2005 ook voor het banktoezicht een post onvoorzien van €1,2 miljoen opgenomen.

Tabel 7.3 Kosten per product naar doelgroep

EUR miljoen

Kosten	Bank- en *	Pen- sioen fond- sen	Verze- keraars	Geld trans- actie kanto- ren	Beleg- gings instel- lingen	Effec- ten instel- lingen	Trust kan- toren	WID MOT sanctie wet	Totaal
Uitvoerende activiteiten									
Toetreding	1,45	0,54	1,02	0,17	0,11	0,13	0,44	0,00	3,86
Regulier toezicht	13,39	8,89	7,79	0,74	0,15	1,56	1,10	0,04	33,66
Handhaving	1,36	0,29	0,98	0,20	0,00	0,00	0,25	0,29	3,37
Beeïndiging en fusies	0,02	0,13	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38
Statistiek	3,09	1,30	1,01	0,32	0,00	0,18	0,00	0,00	5,90
Totaal uitvoerend	19,32	11,16	11,02	1,43	0,26	1,87	1,79	0,33	47,19
Toezichtsbrede activiteiten									
Kennisopbouw	0,37	0,28	0,22	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,88
Extern beleid en regelgeving	2,42	0,54	1,03	0,07	0,05	0,11	0,11	0,12	4,46
Intern beleid en regelgeving	1,70	0,63	0,68	0,04	0,02	0,10	0,02	0,02	3,22
Grote projecten	1,50	0,97	0,72	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	3,22
Externe communicatie	0,34	0,22	0,23	0,01	0,01	0,02	0,00	0,02	0,85
Totaal toezichtsbreed	6,34	2,65	2,89	0,12	0,07	0,27	0,14	0,16	12,63
Ondersteunende activiteiten									
Besturing	2,28	1,51	1,53	0,14	0,04	0,20	0,18	0,05	5,94
Juridische zaken	1,34	0,33	0,62	0,06	0,04	0,11	0,50	0,02	3,02
ICT	3,17	1,47	1,53	0,16	0,04	0,27	0,19	0,07	6,90
P&O	0,98	0,65	0,66	0,06	0,02	0,10	0,08	0,02	2,57
Informatie/communicatie	2,79	1,97	1,97	0,16	0,05	0,27	0,20	0,06	7,47
Facilitaire diensten	1,19	0,68	0,72	0,07	0,02	0,12	0,09	0,03	2,92
Beveiliging en transport	0,59	0,17	0,23	0,04	0,01	0,06	0,05	0,02	1,16
Totaal ondersteuning	12,33	6,79	7,25	0,69	0,21	1,13	1,29	0,27	29,97
Extra taakstelling reductie kosten			-1,16						-1,16
Onvoorzien	1,20	0,20							1,40
Totaal*	39,19	20,80	20,00	2,24	0,55	3,27	3,23	0,76	90,03
Financiering									
Overheid									
Reguliere overheidsbijdrage*	5,77	2,29	2,20	1,48	0,07	0,49	2,38	0,76	15,44
Aanvullende bijdrage				0,44					0,44
Ingroeimodel **	7,95								7,95
Totaal overheid	13,72	2,29	2,20	1,92	0,07	0,49	2,38	0,76	23,83
Bijdrage sector 2005 ***	25,47	18,51	17,80	0,32	0,47	2,78	0,85	0,00	66,20
Bijdrage sector 2004	23,19	18,91	16,19	0,33	0,55	2,62	0,62	0,00	62,41

* Uitkomst discussie met REB en Financiën over de hoogte van de kosten en de overheidsbijdrage van de WTE (Effecteninstellingen) is verwerkt. Effecten voor overige wetten zijn marginaal.

** Banken inclusief Electronische geldinstellingen en overige kredietinstellingen (niet banken).

*** Bijdrage trustkantoren in 2005 is inclusief 10% van de aanloopkosten.

Naar verwachting zal per 1 juni 2005 de wft in werking treden, de indeling naar wetten is daarom komen te vervallen. Grote projecten: Bazel 2 en FTK.

8 EXPORT- EN IMPORTGARANTIES, € 2,6 M

De tweede ZBO-taak van de Bank is het leveren van een bijdrage aan het Nederlandse beleid op het gebied van de exportkrediet- en investeringsverzekeringsfaciliteiten van de Staat op verzoek van het Ministerie van Financiën. Het oogmerk van het Ministerie van Financiën is bij te dragen aan een goed functionerende en complete markt voor de verzekering van risico's verbonden aan export naar en investeringen in het buitenland, met als uitgangspunt dat deze risico's zoveel mogelijk door de private markt worden gedragen, concurrentievervalsing tussen landen wordt geminimaliseerd en het pakket aan faciliteiten kostendekkend wordt uitgevoerd. Op grond van de Regeling Export- en Importgaranties 1992 en de Wet Herverzekering Investerings adviseert de Bank met betrekking tot het beheer en inrichting van de faciliteiten, draagt zij bij aan de uitvoering daarvan en rapporteert zij over haar werkzaamheden aan de Minister van Financiën.

8.2 Wat willen we bereiken

Voor 2005 ziet de afdeling Export en import garanties (voortaan Exim) als belangrijkste doelstelling de implementatie van de reorganisatie van het Nederlandse exportkredietverzekering-circuit (voortaan Ekv). Deze reorganisatie moet leiden tot een betere rolverdeling tussen de betrokken partijen en een efficiëntere organisatie. Exim richt zich in dit kader op de advisering terzake van het management van de risico's van de Staat op portefeuilleniveau. Tezamen met de andere partijen in het circuit wordt een risk management framework ontwikkeld dat volgens planning medio 2005 dient te zijn geïmplementeerd. De reorganisatie van het Ekv circuit biedt ook mogelijkheden voor een effectievere inrichting van de interne organisatie. Daarvoor zal Exim vóór het derde kwartaal van 2005 een plan van aanpak opstellen. Exim zal ook in 2005 participeren in internationaal overleg op terreinen waarop Exim vanuit haar expertise kan bijdragen (OESO Country Risk Experts, Premiegroep, Participants, Club van Parijs). Samen met Financiën, Atradius en DNB-ICT zal Exim het management informatiesysteem voor de EKV verder ontwikkelen en implementeren. Dit systeem levert informatie voor de bedrijfseconomische resultaatbepaling en voor het risicomanagement van de faciliteiten. In het kader van de doelmatige inzet van de herverzekeringfaciliteiten zal Exim haar werkzaamheden terzake van acceptatie van individuele verzekeringen en afhandelen van schadegevallen adequaat blijven verrichten met in acht name van de afgesproken doorlooptijden.

EXIM: doelen	Indicator	Streefwaarde
Bijdrage aan de Exportkrediet- en investeringsverzekeringfaciliteiten	Voortgang invoering risk management framework	Ingevoerd in 2005
	Invoering effectievere interne organisatie	Plan van aanpak opstellen

8.3 Wat gaan we daarvoor doen

Om deze doelstellingen te bereiken wordt een formatie begroot van 12,9 FTE. Hiervan zal 8,4 FTE worden ingezet voor extern beleid, regelgeving en communicatie (voorzitterschap / participatie in nationaal en internationaal overleg en beleidsadvisering). Voor uitvoeringstaken (het behandelen van acceptaties en schadegevallen) wordt 4,5 FTE ingezet.

Tabel 8.3 Fte's Exim	
	Exim
Primaire activiteiten	
Extern beleid en regelgeving	8,3
Uitvoering	4,5
Externe communicatie	0,1
Totaal	12,9

8.4 Wat gaat het kosten

De totale kosten voor EXIM voor 2005 worden begroot op €2,6 miljoen, bestaande uit €1,7 miljoen directe kosten (extern beleid etc. €1,1 miljoen en €0,6 miljoen voor uitvoering) en €0,9 miljoen toegerekende kosten van ondersteunende diensten. Totale kosten van €2,6 miljoen impliceert een daling van €0,2 miljoen ten opzichte van 2004. De daling is het gevolg van de K2-bezuinigingen op de interne organisatie en het structureel schrappen van 1 FTE per medio 2004.

Tabel 8.4 Kosten per product naar hoofdtaak	
EUR miljoen	
	Export en importgaranties
Primaire activiteiten	
Extern beleid en regelgeving	1,1
Uitvoering	0,6
Externe communicatie	0,0
Totaal primair	1,7
Ondersteunende activiteiten	
Besturing	0,2
Juridische zaken	0,0
ICT	0,1
P&O	0,1
Informatie/communicatie	0,2
Facilitaire diensten	0,1
Beveiliging en transport	0,1
Totaal ondersteuning	0,9
Totaal	2,6

9 ONDERSTEUNING, € 103,1 M

Voor het bereiken van de primaire doelstelling van DNB is een adequate dienstverlening door de ondersteunende bedrijfsonderdelen cruciaal. Het is noodzakelijk dat de ondersteuning haar diensten tegen een marktconforme prijs en prestatieniveau levert. Kosten en verantwoordelijkheden zijn daartoe neergelegd op de plek waar beïnvloeding mogelijk is: bij de gebruiker. De fusie met de PVK en de reorganisatie hebben veel invloed gehad op deze ondersteunende bedrijfsonderdelen. De totale formatie voor ondersteunende taken is in 2005 met 196 FTE teruggebracht met als doel de kosten te verlagen door efficiënter te werken.

9.1 Wat willen we bereiken

Omdat een organisatie gemaakt wordt door de mensen die er werken is het van essentieel belang dat de integrale manager het juiste talent in huis heeft. DNB wil graag een interessante werkgever zijn voor hoogwaardig personeel zonder dat dit ten koste gaat van de reputatie van DNB als een instelling die efficiënt met haar middelen omgaat. P&O zal in 2005 een talentplan ontwikkelen op basis waarvan DNB zich kan verzekeren van het juiste talent. In 2005 zal ook een nieuwe ICT-strategie ontwikkeld worden. De nieuwe strategie moet enerzijds de ICT-processen begrijpelijker en inzichtelijker maken en anderzijds een handvat bieden voor investeringsbeslissingen zodat deze weloverwogen genomen kunnen worden. Eén en ander met als doel een ICT organisatie te ontwikkelen die de primaire processen optimaal ondersteunt.

In 2005 wordt verder een nieuw besturingsstelsel binnen de Bank geïntroduceerd dat de verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten en het beheersen van de benodigde middelen bij de betreffende manager legt (integraal management). Ondersteuning speelt hierbij een belangrijke rol. Onderdeel van de veranderingen is dat ondersteunende bedrijfsonderdelen meer vraaggestuurd gaan opereren. Als eerste stap is in 2005 een deel van de budgetten van een aantal ondersteunende diensten (een aantal ICT producten, juridische ondersteuning en ondersteuning bij risicomanagement) overgeheveld naar de gebruikers. Bovendien zullen de ondersteunende afdelingen dienstencatalogi uitbrengen. Door deze maatregelen zijn de afnemende afdelingen beter in staat om de juiste kostenafwegingen te maken. Middelen worden efficiënter ingezet door periodiek de in rekening gebrachte marktconforme prijs af te zetten tegen de kosten van de producten en diensten. Om de prestaties van ondersteuning te meten zal verder de tevredenheid van de klanten worden gemeten.

Tabel 9.1 Interne doelstellingen Ondersteuning		
Interne doelstellingen	Indicator	Streefwaarde
Pro-actieve organisatie door formulering meerjarige doelen	Meerjarige DNB strategie geformuleerd en gecommuniceerd: Intern gerichte onderdelen - Talentstrategie - ICT-strategie - Meerjarige financiële planning	Voor einde 2005 gerealiseerd volgens plan
Slagvaardige en kostenbewuste organisatie door versterkte interne besturing	Managers verantwoordelijk voor resultaten, kosten en mensen	Integraal management 100% ingevoerd
	Marktconforme prestaties door vraaggedreven ondersteuning	- Uitvoering voor 4 pilotprodukten - Planning 2006: vraaggedreven benadering voor 80% van de door de klant beïnvloedbare ondersteuning
	P&C cyclus volgens VBTB systematiek	100% ingevoerd

9.2 Wat gaan we daarvoor doen

In 2005 zijn is een formatie van 700,3 FTE voor interne ondersteuning begroot. De onderstaande tabel 9.2 geeft aan hoe deze FTE zijn verdeeld over de diverse ondersteunende taken. Tegenover de formatie op ondersteuning staat circa 1074,4 FTE op primaire divisies.

Tabel 9.2 Fte's ondersteuning	
	Totaal
Besturing	101,7
ICT	213,2
P&O	48,0
Informatie/communicatie	127,3
Facilitaire diensten	92,8
Beveiliging en transport	82,8
Juridische zaken	34,5
Totaal	700,3

9.2.1 Directie / Besturing, €20,1 m

Hieronder vallen de kosten van de directie en de Raad van Commissarissen (inclusief externe vergoedingen), de afdeling Accounting, de interne accountantsdienst en de afdeling Strategie, Planning en Control (SP&C). De afdeling Accounting is verantwoordelijk voor het opstellen van een betrouwbare jaarrekening en andere financiële verslagen. Door middel van een verklaring in de jaarrekening zal de interne accountantsdienst zekerheid verschaffen over de financiële huishouding en interne beheersing van DNB. Net als deze twee afdelingen speelt ook de afdeling SP&C een belangrijke rol bij de vernieuwingen volgend jaar. DNB zal in 2005 een publicatie voor alle stakeholders uitbrengen waarin de strategie van de organisatie helder wordt beschreven. Daarnaast zal in het jaarverslag over 2005 de besturing van de Bank helder en leesbaar worden weergegeven. In het kader van vraaggedreven ondersteuning moet meer inzicht komen in de behaalde resultaten van ondersteunende afdelingen op het gebied van dienstverlening en klantgerichtheid. Daarom zal bankbreed een structuur worden opgezet voor regelmatige klanttevredenheidsmetingen en zal de efficiency van de ondersteuning worden vergroot door te werken met producten- en dienstencatalogi.

9.2.2 Juridische zaken, €5,4 m

De divisie juridische zaken draagt bij aan de conformiteit met de toepasselijke wet- en regelgeving van het handelen van DNB en daarmee aan het waarborgen van haar reputatie. De afdeling adviseert en ondersteunt daartoe de verschillende afdelingen bij onder andere het behandelen van bezwaarschriften en het begeleiden van gerechtelijke procedures. De divisie verricht met name veel werkzaamheden voor de toezichtsector. In 2005 zal veel aandacht worden besteed aan voorbereidende werkzaamheden voor de nieuwe Wet Financieel Toezicht (WFT). Ook bij de dagelijkse uitvoerende toezichttaken wordt dikwijls een beroep gedaan op juridische ondersteuning.

9.2.3 ICT, €25,9 m

De vier belangrijkste ICT activiteiten zijn werkplek verzorging en ondersteuning, de exploitatie van bedrijfsapplicaties (dagelijkse productie, helpdesk e.d.), advies en verwerving en onderhoud van infrastructuur en bedrijfsapplicaties. Voor deze laatste activiteit zijn de belangrijkste doelstellingen voor 2005:

1. Aanpassing van de systemen op belangrijke veranderingstrajecten (o.a. Bazel2, FTK, Solvency2).
2. Beperken van administratieve lasten voor externe partijen, onder andere door de integratie van betalingsbalans met nieuwe financiële rekeningopvragingen. Daarnaast zal de externe gebruiker in 2005 in toenemende mate rapportages via een Internettool kunnen invoeren.
3. Verhogen van de efficiency van de bankbiljettensorteermachines door de invoering van een integraal logistiek procesbeheersingssysteem. Dit systeem versnelt de procesgang en vergroot aansturingmogelijkheden door een uitgebreidere informatie voorziening.
4. Waarborgen van de continuïteit van systemen ten behoeve van een goed functionerend

wholesale betalingsverkeer, onder andere door tijdige migratie naar nieuwe releases van de ondersteunende systemen.

5. Integreren van de risicoanalysemodellen van PVK en DNB en het verbeteren van het gebruik van deze modellen om efficiënter en effectiever toezicht mogelijk te maken.

De huidige ICT-infrastructuur en bedrijfsapplicaties zijn complex door heterogeniteit van middelen (deels ontstaan door samenvoeging DNB- en PVK-ICT) en een hoog gehalte aan maatwerk. In 2005 wordt een begin gemaakt met standaardisatie, sanering van besturingsplatformen en hogere inzet van standaardpakketten, waardoor de ICT-complexiteit zal worden teruggedrongen. Dit draagt bij tot efficiënter onderhoud en lagere kosten.

9.2.4 P&O, €7,3 m

De afdeling personeel en organisatie (voortaan P&O) heeft drie belangrijke taakgebieden: talent management, salaris- en personeelsadministratie en ondersteuning op HRM gebied van de integrale managers. Ook dit onderdeel van de ondersteuning speelt dus een belangrijke rol bij het vorm geven aan het integraal management. Omdat een organisatie gemaakt wordt door de mensen die er werken is het van essentieel belang dat de integrale manager het juiste talent in huis heeft. DNB moet een interessante werkgever zijn voor hoogwaardig personeel zonder dat dit ten koste gaat van de reputatie van DNB als een instelling die efficiënt met haar middelen omgaat. P&O zal in 2005 een talentplan ontwikkelen op basis waarvan DNB zich kan verzekeren van het juiste talent. Talent management omvat niet alleen het signaleren en rekruteren van talent maar ook het monitoren van de ontwikkeling van getalenteerden. Mede om die reden wordt het huidige beoordelingssysteem vervangen en wordt Performance Management ingevoerd. Het invoeren van programma's geschiedt zoveel mogelijk geïntegreerd en vanuit één visie om een zo hoog mogelijke effectiviteit te bereiken. Daarnaast wil DNB dat haar medewerkers breed inzetbaar zijn en dat zij een ruimere blik krijgen dan alleen op de functie waarvoor ze zijn aangenomen. Om dit te stimuleren wordt in 2005 het persoonlijke ontwikkelingsprogramma Questions voor 33 jonge talentvolle medewerkers georganiseerd.

9.2.5 Communicatie en informatie, €18,9 m

Onder deze post vallen de kosten voor externe en interne communicatie, persvoorlichting, het bezoekerscentrum, de website, publicaties en beheer van het intranet, informatielijnen, evenals de kosten van de archieven en de bibliotheek. Op het gebied van communicatie zal naast het blijvend goed uitvoeren van het externe en interne communicatiebeleid in 2005 aandacht besteed worden aan een reputatie onderzoek voor de instelling, en aan de vernieuwing van het bezoekerscentrum. Op het gebied van informatie zullen in 2005 de bibliotheekcollectie en de tijdschriftencollectie worden gesaneerd. Dit geldt ook voor het centrale archief op de Achtergracht in Amsterdam waar de sanering ook tot fysieke ruimtebesparing zal moeten leiden. Verder wordt toegewerkt naar een volledige

digitalisering van alle (inmiddels gecentraliseerde) archieven. In combinatie met de introductie van een digitale zoekmachine wordt hierdoor de kennisuitwisseling binnen DNB ondersteund. De functionaliteit en inrichting van de kantoorautomatisering zullen waar zinvol worden vernieuwd om de efficiency van de werkprocessen te bevorderen.

9.2.6 Facilitaire diensten, €14,5 m

Onder Facilitaire diensten vallen het onderhoud van het gebouw en de installaties, inkoop en contractenbeheer, receptie en telefooncentrale, opleidingscentrum de Pauwenhof, postkamer, magazijn en de drukkerij. De afdeling moet zorgdragen voor een facilitair voorzieningenniveau dat past bij de maatschappelijke positie van DNB tegen zo laag mogelijke kosten. In dit kader zal de afdeling in 2005 een plan maken voor de toekomstige huisvesting. Door de fusie en de reorganisatie is de formatie van DNB flink afgenomen en kunnen gebouwen worden afgestoten.

9.2.7 Beveiliging en transport, €11,0 m

Beveiliging en transport is vooral belast met de beveiliging van het gebouw, de kluizen en het transport van waarden voor het chartale betalingsverkeer. Alle kosten van bewaking die boven het niveau voor een normaal kantoorpand uitstijgen, zijn doorbelast aan de activiteiten t.b.v. het betalingsverkeer.

9.3 Kostenopbouw

De opbouw van de kosten is weergegeven in de onderstaande tabel. De kosten zijn opgebouwd uit 1) Besturing, 2) Juridische zaken, 3) ICT, 4) P&O, 5) Informatie/communicatie, 6) Facilitaire diensten en 7) Beveiliging en transport. Met behulp van sleutelwaarden worden de ondersteunende kosten toegerekend aan de primaire divisies van DNB om op die manier per taakgebied een totaal overzicht te krijgen van de benodigde middelen. Bij het vaststellen van de sleutelwaarden is gezocht naar een zo goed mogelijke reflectie van de kostendrivers. Het toerekeningsmodel gaat uit van de integrale kosten van de divisies, waarbij er geen toerekening plaatsvindt tussen de ondersteunende divisies onderling.

Tabel 9.3.1 Kosten ondersteuning

EUR miljoen

	Coördinatie financiële stabiliteit	Monetair beleid en economisch advies	Betalings- verkeer	Statistiek- en	Toezicht	Exim	Totaal DNB
Besturing	0,4	4,0	8,3	1,2	5,9	0,2	20,1
Juridische zaken	0,1	0,9	1,2	0,1	3,0	0,0	5,4
ICT	0,4	2,6	12,9	3,0	6,9	0,1	25,9
P&O	0,2	0,8	3,2	0,5	2,6	0,1	7,3
Informatie/communicatie	0,5	2,2	4,3	4,2	7,5	0,2	18,9
Facilitaire diensten	0,3	1,7	8,5	1,0	2,9	0,1	14,5
Beveiliging en transport	0,1	0,5	8,8	0,3	1,2	0,1	11,0
Totaal	2,0	12,7	47,1	10,4	30,0	0,9	103,1

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste gehanteerde sleutels voor het toerekenen van de ondersteunende kosten naar de primaire divisies.

Tabel 9.3.2 Belangrijkste toerekeningsleutels ondersteuning*

Aspect	Belangrijkste elementen	Toegerekend naar/ op basis van
Besturing		
Directie	Directie	Personeel directe afdelingen
Sp&c	Strategie, planning en control	Personeel directe afdelingen
	Risicobeheersing	Gevraagde uren
Accounting	Bedrijfsadministratie	Personeel administratie per doelgroep en vervolgens boekingsstukken per afdeling
Iad	Accountantsonderzoeken	Capaciteitsbeslag en restant personeel directe afdelingen
Juridische zaken	Juridisch advies	Gevraagde uren en restant uren naar doelgroep
Ict	Ict werkplekken	Werkplekken
	Exploitatie	Capaciteitsbeslag op servers en data-opslag
	Releasematig	Hoog beveiligd deel: giraal
	Ict advies en projecten	Overig: personeel directe afdelingen
		Gevraagde uren
P&O	Arbo, opleidingen en overige P&O producten	Personeel directe afdelingen
Informatie / communicatie	Statistieken	Personeel per doelgroep
	Bibliotheek	Personeel directe afdelingen (gewogen)
	Communicatiebeleid	Capaciteitsbeslag
	Documentaire informatie	Per cluster toegedeeld aan betrokken afdelingen
	Nieuwsvoorziening	Personeel directe afdelingen (gewogen)
	Directie-ondersteuning	Directie
Facilitair	Huisvesting	Netto vierkante meters
	Fd werkplekken	Werkplekken (gewogen)
	Inkoop	Uren en restant personeel directe afdelingen
	Diensten en middelen	Personeel directe afdelingen (gewogen)
	Repro	Capaciteitsbeslag en restant personeel directe afdelingen
Beveiliging en transport	Safety, bewaken binnen en buitenring	Personeel directe afdelingen excl. locatie Apeldoorn
	Bewaking direct, transporteren waarden, onderzoeken en falsificatie	Betalingsverkeer

* Voor de overzichtelijkheid zijn hier niet alle producten met hun kostenverdeelsleutel weergegeven.