

DNB-Begroting 2022

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM



Missie DNB

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland



2.044 FTE



€ 502,8 mln

DNB werkt samen met Europese partners aan:

Financiële stabiliteit

Een schokbestendig financieel systeem

€ 19,1 mln

Betalingsverkeer

Veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer

€ 134,2 mln

Statistieken

Goed bruikbare statistieken voor interne en externe afnemers

€ 53,0 mln

Monetair beleid en reservebeheer

Prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa

€ 69,6 mln

FEC

FEC werkt aan het versterken van de integriteit van de financiële sector

€ 3,3 mln

Toezicht

Solide en integere financiële instellingen die hun verplichtingen nakomen

€ 201,6 mln

Resolutie & DGS

Afwikkelbare financiële instellingen

€ 21,9 mln



Inhoud



1 Inleiding

In deze begroting leest u welke werkzaamheden De Nederlandsche Bank (DNB) uitvoert en welke resultaten wij beogen voor 2022, en hoe wij dus in 2022 invulling geven aan onze missie om bij te dragen aan financiële stabiliteit en duurzame welvaart. Deze DNB-brede begroting geeft een overzicht van onze prioriteiten en van de kostenontwikkeling van de verschillende taken van DNB voor het komende jaar.

In hoofdstuk 2 van deze begroting leest u eerst de algemene economische situatie en de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen die relevant zijn voor ons beleid en onze taken. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de belangrijkste prioriteiten 2022 die we gesteld hebben op basis van de huidige situatie en ontwikkelingen en uitdagingen. In Hoofdstuk 4 beschrijven we de belangrijkste operationele risico's en beheersmaatregelen.

Als **centrale bank** draagt DNB bij aan het bepalen en uitvoeren van het monetair beleid en een goed werkend betalingsverkeer als onderdeel van het Europees Stelsel van Centrale Banken. In de Begroting Monetaire Zaken zijn de specifieke ontwikkelingen en toelichtingen voor de monetaire taken verder uitgewerkt.

Als **toezichthouder, resolutie-autoriteit en uitvoerder van het depositogarantiestelsel** is DNB een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). In de ZBO-Begroting 2022 is een uitgebreide beschrijving van de toezicht- en resolutiewerkzaamheden voor 2022 opgenomen.

DNB maakt ook deel uit van het **Financieel Expertise Centrum** (FEC), een samenwerkingsverband van zeven autoriteiten om de integriteit van de financiële sector te versterken. Het FEC stelt een eigen jaarplan en begroting op. Informatie hierover kunt u vinden op www.FEC-partners.nl.

2 Economische risico's en structurele uitdagingen

De Nederlandse economie heeft zich krachtig hersteld van de harde klap die de coronapandemie heeft uitgedeeld.

Begin 2022 overtreft het bruto binnenlands product naar verwachting al weer het niveau van kort voor de pandemie. De ongekend omvangrijke steunprogramma's waartoe Den Haag besloot om de ergste schokken op te vangen, hebben hier sterk aan bijgedragen. Deze maatregelen hebben het begrotingstekort en de overheidsschuld weliswaar fors doen oplopen, maar omdat de economie een sterk herstel heeft laat zien is de budgettaire schade binnen de perken gebleven en zijn extra bezuinigen volgens DNB niet nodig. Zo is de overheidsschuld de 60%-norm niet te boven gegaan. Tegelijkertijd is er geen aanleiding om de economie budgettair verder te stimuleren: nieuwe structurele verplichtingen moeten gedekt worden door compensatie elders op de begroting. Nut en noodzaak van het opbouwen van buffers in goede tijden zijn andermaal bewezen.

De conjuncturele veerkracht van de Nederlandse economie doet volgens DNB niets af aan de noodzaak van structurele hervormingen. In het document 'Prioriteiten voor een nieuw kabinet' heeft DNB drie uitdagingen benoemd als de meest urgente voor Nederland: de transitie naar een klimaat-neutrale

economie en hervormingen van de woning- en van de arbeidsmarkt.

Daarmee zijn direct de kernelementen benoemd van wat wij onder duurzame welvaart verstaan: houdbare economische groei zonder schadelijke effecten voor de leefomgeving in combinatie met een financieel en economisch systeem dat inclusief is. DNB zal de komende jaren blijven ijveren voor het integreren van klimaatrisico's in het toezicht en – vanuit haar economische adviesfunctie – het publieke debat voeden met feiten en inzichten over de economische gevolgen van de energietransitie. Ook blijven wij aandacht vragen voor de benodigde beleidsveranderingen om vooral de huizenmarkt (beperk de leenruimte, bouw fiscale voordelen verder af én bouw meer woningen) en de arbeidsmarkt (verklein verschillen tussen 'vast' en 'flex') toegankelijker te maken.

Meer evenwichtige verhoudingen zijn ook in de financiële sector gewenst. De langdurig lage rente werkt risicovol gedrag door beleggers in de hand, waardoor zich steeds meer kwetsbaarheden in de sector ophopen. De hoge koers-winstverhoudingen op aandelenmarkten en de verder dalende risicopremies op risicovolle obligaties zullen bij een hogere rente niet langer houdbaar zijn. Schoksgewijze koersdalingen zijn dan niet uit te sluiten. De inflatieontwikkeling zal

bepalend zijn voor het toekomstige renteverloop, en dan vooral de vraag of de opleving van de inflatie in de tweede helft van 2021 incidenteel dan wel structureel zal blijken.

De oververhitte Nederlandse huizenmarkt is steeds ontoegankelijker geworden voor nieuwkomers. En de risico's van die oververhitting liggen niet alleen bij de huishoudens die zich steeds dieper in de schulden steken, maar zeker ook bij de financiële instellingen die onvoldoende rekening houden met een mogelijke prijscorrectie die de kredietportefeuilles zal raken. Om hun weerbaarheid te vergroten heeft DNB per 1 januari 2022 de eerder aangekondigde ondergrens aan de risicoweging van hypotheken definitief ingevoerd. Dit ondanks het feit dat de Nederlandse banken qua kapitalisatie de Europese toets der kritiek goed kunnen doorstaan – zij voldoen aan de eisen van het finale Bazelse akkoord en hebben bovendien de EBA/ECB-stresstesten goed doorlopen.

Waar het voor de Nederlandse verzekeraars zaak blijft hun buffers goed af te stemmen op de lage-rente-omgeving, staan de pensioenfondsen voor de uitdaging een begin te maken met de invoering van het nieuwe pensioencontract, waarbij het van groot belang wordt de verwachtingen goed te managen.





DNB blijft alert op de kansen maar ook op de bedreigingen die nieuwe technologische ontwikkelingen bieden, vooral op het gebied van digitalisering. Door interne processen zoveel mogelijk te digitaliseren, meer datagedreven te werken en daarbij gebruik te maken van machine learning en AI kan DNB effectiever en efficiënter werken. Tegelijkertijd houden we een open oog voor veranderingen die de nieuwe technologie voor het financiële landschap met zich meebrengen. Nieuwkomers daarin, zoals de Big Techs, stimuleren weliswaar innovatie en vergroten de efficiency, maar hun opkomst kan ook gepaard gaan met concentratierisico's waarop toezichthouders een antwoord moeten vinden. Een ander speerpunt in ons toezicht blijft het aanpakken van financieel-economische criminaliteit. DNB zet daarom in op meer, slimmere en internationalere bestrijding van witwassen, corruptie, financiering van terrorisme, sanctieschendingen en fraude.

Grote waakzaamheid blijft ook geboden waar het cyberrisico's betreft. Die worden gerekend tot de grootste bedreigingen van financiële instellingen en de financiële stabiliteit.

Als geld 'gestold vertrouwen' is, dan is vertrouwen hét product van een centrale bank en toezicht-houder. Een goed functionerende financiële sector staat of valt hiermee. Vandaar de ambitie van DNB om ervoor te zorgen dat het publiek een gerechtvaardigd vertrouwen heeft in Nederlandse financiële instellingen.

Daarvoor is onder meer goed toezicht nodig waarover helder dient te worden gecommuniceerd, zodat het publiek een oordeel kan vellen over de soliditeit van de sector. DNB meet jaarlijks het publieksvertrouwen – gedurende de coronatijd is het vertrouwen op peil gebleven – en bespreekt de uitkomsten en de daaraan gekoppelde vervolgacties met de sector, bijvoorbeeld in rondetafel-bijeenkomsten.

Een divers samengesteld werknemersbestand met een brede waaier aan vaardigheden is essentieel om onze ambities waar te maken. Omdat we als organisatie een afspiegeling van de samenleving willen zijn en weten dat divers samengestelde teams betere beslissingen nemen, ijvert DNB voor meer diversiteit. Wat vaardigheden betreft vragen we meer dan alleen inhoudelijke, financieel-economische kennis en kunde. DNB investeert daarom ook in de digitale vaardigheden van alle medewerkers en stimuleert hen actief in dialoog te gaan met externe stakeholders. Intern is er ook veel aandacht voor de ontwikkeling van de meer procesmatige aspecten van ons werk, met als doel onze resultaatgerichtheid verder te vergroten.



3 Hoofdpijnen 2022

DNB heeft een integrale planning- en control cyclus, dat wil zeggen een proces waarin strategie, planning, uitvoering, monitoring en bijsturing een logisch geheel vormen. Op basis van de missie (zie box hieronder) en de strategie DNB2025, in samenhang met relevante ontwikkelingen, stelt de directie jaarlijks de prioriteiten vast voor het volgende jaar. Deze prioriteiten vormen de basis voor de belangrijkste resultaten van de organisatie; en dit vormt weer de basis voor operationele risico's en wijzigingen in de kosten van de hieraan gelieerde begroting. We streven naar resultaten voor onze eigen organisatie, maar ook naar maatschappelijke effecten, door veranderingen in de omgeving te bewerkstelligen in samenwerking met onze stakeholders.

3.1 Missie, ambities en prioriteiten

Voor 2022 zijn 22 prioriteiten bepaald, opnieuw substantieel minder dan voorgaande jaren (2021: 46, 2020: 73). Hiermee maken we scherpere keuzes voor onderwerpen die van dusdanig strategisch belang zijn dat zij periodiek op de directietafel komen. Aanvullende opbrengst is meer focus in de besturing en hiermee guidance aan onze eigen DNB-organisatie. Alle prioriteiten passen in de meerjarige veranderagenda van DNB (DNB2025) en geven invulling aan de ambities die in 2025 behaald moeten zijn. Om ons zo goed

mogelijk over de voortgang te verantwoorden zijn de strategische doelstellingen die voortvloeien uit de zes ambities nader geconcretiseerd en, waar mogelijk, voorzien van indicatoren en streefwaarden (zie bijlage). Hieronder worden de ambities nader toegelicht, met voor iedere ambitie een toelichting op de prioriteiten voor 2022.

Box Missie DNB



DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daartoe werkt DNB als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutie-autoriteit samen met Europese partners aan:

- prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa
- een schokbestendig financieel systeem en een veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer
- solide, integere en afwikkelbare financiële instellingen die hun verplichtingen en toezeggingen nakomen.

Door onafhankelijk economisch advies uit te brengen, versterkt DNB het beleid gericht op haar primaire doelstellingen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

In 2025 heeft DNB vanuit haar missie haar MVO-visie gerealiseerd, door MVO volledig te integreren in alle elementen van haar taakuitoefening. Duurzame welvaart komt alleen tot stand bij houdbare economische groei zonder schadelijke effecten voor de leefomgeving en indien het financieel en economisch systeem inclusief is. In 2021 is in het kader van deze ambitie het Sustainable Finance Office (SFO) intern opgericht, deze eenheid functioneert als *hub* voor duurzaamheid binnen en buiten DNB. Het SFO voert o.a. de regie over de uitvoering van de Sustainable Finance Strategie (opgesteld in 2021). In 2022 richten we expliciet de aandacht op de impact van klimaatrisico's op de uitvoering van onze taken en op de maatschappelijke dialoog en stakeholdermanagement. Om klimaatrisico's beter in te schatten en gericht te adresseren en waar van toepassing hierop te kunnen handhaven, zijn DNB-medewerkers via een te ontwikkelen beoordelingskader beter in staat gesteld



om klimaatrisico's te kwantificeren, onder andere met statistieken. Ook is de relatie tussen klimaatverandering en het betalings- en effectenverkeer in kaart gebracht en door DNB op de agenda gezet, ook internationaal. Ten slotte wordt voor interne en externe stakeholders het duurzaamheidsnetwerk versterkt, om hiermee brede onderlinge samenwerking en discussie op het gebied van duurzaamheid verder te stimuleren.

Evenwichtige verhoudingen

In 2025 zijn er in Nederland en internationaal meer evenwichtige economische verhoudingen mede dankzij de inzet van DNB. Evenwichtige economische verhoudingen zijn voorwaardelijk voor prijsstabiliteit en financiële stabiliteit en dragen bij aan een duurzame welvaart. Evenwichtsherstel is noodzakelijk na de Grote Financiële Crisis, de Europese schuldencrisis en de Covid-19-pandemie. Onder evenwichtige economische verhoudingen verstaat DNB:

1. Een financieel stelsel en economische sectoren die in staat zijn om schokken op te vangen, tot uitdrukking komend in adequate buffers en vermogen om diensten aan de economie duurzaam te leveren.
2. Markten die efficiënt opereren en overheidsbeleid dat eventuele verstoringen op deze markten wegneemt.
3. Economische groei die inclusief en duurzaam is.

Voor 2022 zijn de volgende prioriteiten bepaald: we hebben de effectiviteit van onze beleidsinbreng versterkt

via stakeholdergericht werken, door beïnvloeding van beleidsprocessen, door de hoge kwaliteit van onze analyses en keuzes en door onze inzet voor nationale en internationale gremia te prioriteren. Pandemie-gerelateerde maatregelen op het gebied van toezicht en monetair beleid worden uitgefaseerd: indien mogelijk zijn lessen getrokken en vertaald naar het toezichtkader en het crisismanagementraamwerk. Verder zijn de implicaties van het nieuwe pensioencontract voor het toezicht in beeld gebracht en vertaald naar een meerjarig stappenplan zodat DNB *fit for purpose* zal zijn bij de uitrol van het nieuwe pensioencontract. Ten slotte heeft DNB met Visie op Betalen 2022-2025 zowel de sector als de maatschappij inzage gegeven in marktontwikkelingen en verhoudingen in het betalingsverkeer, ook internationaal, door onder meer publicatie op de website.

Digitaal



DNB werkt datagedreven en op basis van digitale technieken in al haar taakgebieden. DNB is op digitaal gebied een erkend volwaardige participant in de financiële sector. Met het gebruik van data, technologie en digitale processen kan de uitvoering van de taken van DNB maximaal effectief en efficiënt worden gemaakt. Ook is DNB op digitaal gebied een te respecteren medespeler voor de sector. In 2022 wordt, geheel in lijn met 2021, verder voortgang bereikt op de meerjarige Digitale Agenda.

In 2022 is een DNB-breed plan opgesteld om processen, in navolging van wat in toezicht al gerealiseerd is op dit punt, te digitaliseren en te automatiseren daar waar dat toegevoegde waarde voor de taken oplevert. Ook is in kaart gebracht waar in 2023 innovatie tot efficiëntere en/of effectievere taakuitoefening kan leiden. Daarnaast hebben we aan de hand van het DNB Data Volwassenheidsmodel actief vormgegeven aan het verder professionaliseren van de rol van data-eigenaar in de organisatie en het datamanagement verbeterd. Ook hebben we de robuustheid van onze digitale omgeving dusdanig vergroot dat kerntaken efficiënter, veiliger en met minder incidenten zijn uitgevoerd. Ten slotte zijn trends en ontwikkelingen op het gebied van digitale innovatie in de sector en maatschappij geïnventariseerd en vertaald naar de eigen interne (toezichts-)activiteiten.

Vertrouwen

De inzet van DNB heeft een erkende bijdrage geleverd aan het vertrouwen dat Nederlanders hebben in financiële instellingen. Publiek vertrouwen in financiële





instellingen is een voorwaarde voor het functioneren van het financiële stelsel, dat op zijn beurt essentieel is voor de ontwikkeling van de reële economie. Centraal in 2022 staan een onverminderde inzet op transparante en zorgvuldige communicatie in algemene zin, maar ook communicatie over een aantal specifieke onderwerpen, zoals risicobereidheid, Convenant Contant Geld, wet- en regelgeving en depositogarantie. Verder is er gerichte aandacht voor datagedreven risicoscoring en integriteitsonderzoeken.

In 2022 heeft DNB de Wet Open Overheid (WOO) tijdig geïmplementeerd en hebben we blijvend, nog breder dan in dit verband mag worden verwacht, ingezet op transparante communicatie. Een viertal gebieden lichten we hier er expliciet uit. Ten eerste over de manier waarop wij onze taken uitoefenen inclusief de nieuwe risicobereidheid van DNB. Dit is in het kader van gerechtvaardigde verwachtingen van het grote publiek ten aanzien van de reikwijdte van de taken en verantwoordelijkheden van DNB. Ten tweede hebben we helder gecommuniceerd over onze verwachtingen ten aanzien van de financiële sector en aansluitend ten derde - over de mate waarin DNB vindt dat de sector haar risico's beheerst. Een vierde gebied waarop we helder gecommuniceerd hebben is het Deposito-garantiestelsel. Daarnaast voert DNB samen met relevante partijen het Convenant Contant Geld uit, zodat het betalingsverkeer in het algemeen en contant geld in het bijzonder voldoende toegankelijk en bereikbaar is (en blijft). En als gevolg van het verder

ontwikkelen van automatische, op data gebaseerde, risicoscore-modellen en signalen hebben we ons toezicht verder versterkt. Ten slotte worden datagedreven integriteitsonderzoeken uitgevoerd, specifiek gericht op het beoordelen van de naleving van Wwft-vereisten op het vlak van klantonderzoek en transactiemonitoring.

Medewerkers

In 2025 bestaat het medewerkersbestand van DNB uit medewerkers met een meer diverse achtergrond, die op effectieve wijze en in dialoog met stakeholders tot resultaten komen en zich – in alle functies – de benodigde digitale competenties eigen hebben gemaakt. DNB'ers zijn gedreven door maatschappelijk belang en inhoudelijke uitdaging. Om effectief en resultaatgericht te zijn, zet DNB in op meer diversiteit, open dialoog en het versterken van digitale competenties. Drie cultuurthema's hebben we gekozen om te werken aan de gewenste bedrijfscultuur: veilig en direct, samenwerking en waardering en resultaatgericht. Die drie thema's bieden ook houvast om de activiteiten binnen de ambitie 'Medewerkers' te kunnen prioriteren. Hiermee is de relatie tussen beoogde bedrijfscultuur en de ambitie Medewerkers meer expliciet gemaakt. De prioriteiten Medewerkers 2022 hebben betrekking op onderwerpen die in 2021 en 2020 ook hoog op de agenda stonden. Hoofdbestanddelen blijven diversiteit/inclusie en het versterkt strategisch sturen op HR-onderwerpen (Visie op leiderschap, talentmanage-

ment). Ook houden we, net als in 2021, aandacht voor het behoud van sociale cohesie en voor de gevolgen van het hybride werken.

Kostenbewust

DNB heeft voor interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt dat zij haar taken effectief en kostenbewust uitvoert. Met aandacht voor bedrijfsvoering en een versterkt kostenbewustzijn nemen de prestaties in effectiviteit en efficiëntie toe en verbetert het inzicht in de bereikte resultaten. DNB stuurt op een effectieve taakuitvoering en een verhoogde doelmatigheid, bijvoorbeeld door kernachtige plannen voor 2022 in alle organisatie-onderdelen. De prioriteiten Kostenbewust 2022 zijn onder andere gericht op het versterken van de besturing van zowel de projecten/programma's als de processen (naast de reguliere lijnsturing). Verder gaat DNB door op de ingeslagen weg van aandacht voor meer gedoseerd aansturen van organisatiebrede veranderingen (de 'veranderagenda') en proces-inrichting en -beheer.



3.2 Kostenontwikkeling

Kosten per taak (in miljoenen euro's)	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	B2022- B2021
Toezicht	176,4	194,3	201,6	7,3
Resolutie	10,7	16,7	16,0	-0,7
Dgs	10,8	7,8	5,9	-1,8
Totaal ZBO	197,9	218,7	223,5	4,8
Financiële stabiliteit	12,7	17,8	19,1	1,3
Betalingsverkeer (excl kosten bankbiljetten)	105,4	113,9	111,4	-2,5
Monetair beleid en reservebeheer	64,3	69,9	69,6	-0,3
Statistiek	47,7	47,7	53,0	5,3
Totaal Monetaire Zaken	230,1	249,3	253,1	3,8
Fec	3,3	3,3	3,3	0,0
Totaal DNB	431,3	471,4	480,0	8,6
Productiekosten bankbiljetten DNB	23,2	28,3	22,8	-5,5
Totaal DNB incl productiekosten bankbiljetten	454,4	499,7	502,8	3,1

De totale begroting 2022 van DNB bedraagt 502,8 miljoen euro. De begroting exclusief de productie-kosten van bankbiljetten¹ stijgt per saldo met 8,6 miljoen euro (1,8%) ten opzichte van de begroting 2021. De stijging is met name het gevolg van reguliere

loon- en prijsbijstelling. Verder zijn er verschuivingen in kosten tussen organisatie-onderdelen en taken, door diverse uitbreidingen en besparingen. Zo zijn er uitbreidingen in de toezichtcapaciteit, die zijn afgesproken in het ZBO-kostenkader 2021 – 2024.

Dit betreft onder meer de uitbreiding van de inzet van DNB voor het SSM, de intensivering van het integriteits-toezicht en juridische advisering. Verder wordt de capaciteit voor de statistiektak versterkt. Ook investeert DNB op IT-vlak – een voorwaarde om DNB's digitale ambitie te realiseren – om de IT infrastructuur en dienstverlening robuuster te maken, zodat DNB haar kerntaken efficiënter, veiliger en met minder incidenten uit kan voeren. Tot slot wordt in 2022 extra geïnvesteerd in de volgende gebieden: in procesarchitectuur om procesgericht werken te verstevigen en te borgen, in de bankbrede informatiehuishouding, onder meer ter voorbereiding op de Wet Open Overheid, in de versterking van de tweedelijns functies en in het fundament van de DNB-bedrijfsvoering.

Anderzijds zijn er ontwikkelingen die zorgen voor een daling in de kosten ten opzichte van 2021. In het ZBO-kostenkader zijn diverse taakstellingen en besparingen opgelegd aan de capaciteit voor toezicht en resolutie. Ook dalen de kosten voor het programma huisvesting, door de afronding in 2021 van de sloop- en

¹ De productiekosten bankbiljetten hangen af van de door de ECB aan DNB toebedeelde productie en worden in die zin extern bepaald. De post vertoont door de jaren een grillig beeld doordat de jaarlijks toebedeelde productie verschilt en de prijs van de biljetten per jaar varieert, afhankelijk van de capaciteit van de drukkerijen. Verder kunnen de productie en het moment van goedkeuring van de biljetten over de jaargrensen schuiven, waardoor de kosten in een ander jaar dan begroot, geboekt worden.



saneringswerkzaamheden aan het Frederiksplein. Intensivering worden verder binnen DNB opgevangen door continu te streven naar doelmatiger werken.

Ook zijn besparingen en taakstellingen opgelegd aan alle bedrijfsonderdelen van DNB. Zo is de taakstelling op de budgetten voor woon-werk-verkeervergoedingen gecontinueerd, gelet op het hybride model met deels thuis en deels op kantoor werken, en is een ambitie opgenomen tot verdere besparing op de kosten voor buitenlandse reizen, om meer bewustwording voor duurzaamheid te creëren.

Voor een toelichting op de kostenontwikkeling per taak verwijzen we naar de [Begroting Monetaire Zaken 2022](#) en [ZBO-begroting 2022](#).

3.3 Programma Huisvesting DNB

Het hoofdkantoor van DNB aan het Frederiksplein in Amsterdam moet grootschalig gerenoveerd worden. We streven daarbij naar een duurzaam, meer open en toekomstbestendig gebouw. Tevens worden het goud en het geld verplaatst naar een nieuw te bouwen DNB Cashcentrum in Zeist. In 2022 is DNB gehuisvest op twee tijdelijke locaties. Alle goud en geld zijn tijdelijk verplaatst naar Haarlem, en het hoofdkantoor is tijdelijk ondergebracht in het Toorop-gebouw aan de Spaklerweg in Amsterdam. De voortgang van het programma is momenteel conform planning en gestelde kaders. De ronde toren aan het Frederiksplein,

de Satelliet, is in 2021 volledig ontmanteld. Deze zal elders in Amsterdam weer hergebruikt worden. Verder is de in het pand aangetroffen asbest gesaneerd.

In 2022 zal de ruwbouw van het Frederiksplein van start gaan, waarna de inbouw kan plaatsvinden. Ook starten we in 2022 met de business-transitie, zodat de bedrijfsvoering van DNB en de gebruikersvoorzieningen voor het nieuwe Frederiksplein worden aangesloten op de nieuwe huisvesting. De uitvoering van de ruwbouw van het DNB Cashcentrum is in 2021 vrijwel afgerond, in oktober werd het hoogste punt bereikt. De afbouw en de montage van de installaties zijn gestart. Het Cashcentrum zal naar verwachting medio 2022 door de aannemer worden opgeleverd, waarna een periode van testen en inhuizen volgt. Naar verwachting zullen de medewerkers van DNB vanaf medio 2023 gehuisvest zijn in de definitieve huisvesting in Zeist (DNB Cashcentrum), dan wel vanaf eind 2023 in het gerenoveerde hoofdkantoor op het Frederiksplein in Amsterdam.



4 Risicobeheersing

DNB onderkent verscheidene operationele risico's die ons kunnen belemmeren om onze doelen te bereiken. In de risicobereidheidsverklaring, opgesteld door de directie van DNB, wordt beschreven hoeveel operationeel risico DNB bereid is te nemen en welke risico's gemitigeerd moeten worden. Dit dient als norm bij het vaststellen van de operationele risico's en daaropvolgende risicoreactie.

De beheersing van de risico's vindt plaats vanuit het bankbrede Operationeel Risicomanagement (ORM) raamwerk. Dit raamwerk heeft het *three lines*-model als uitgangspunt. Het raamwerk is gebaseerd op richtlijnen en *best practices* voor risicomanagement van onder andere het Bazels Comité, de EBA en het ESRB/ESCB/SSM. Vanuit dat raamwerk is de risicobeheersing geïntegreerd in onze dagelijkse werkzaamheden. Over belangrijke risico's en incidenten en de opvolging hiervan wordt periodiek gerapporteerd aan het management en aan de Operational Risk Board (ORB).

De belangrijkste risico's (gelet op kans en impact conform de DNB-risicomatrix en de vastgestelde risicobereidheid van DNB) en beheersmaatregelen die op dit moment worden onderscheiden zijn de volgende.

HR-risico

Het is voor de taakuitoefening van DNB cruciaal dat we beschikken over goede medewerkers. Het risico is dat DNB onvoldoende kwantitatief en kwalitatief geschikt personeel heeft en de vitaliteit van het personeel wordt ondermijnd. De belangrijkste uitdagingen zijn op dit punt momenteel het op peil houden van verandervermogen en motivatie van zittende medewerkers en de onvoldoende bekendheid van DNB als werkgever bij potentiële nieuwe werknemers. Maatregelen die we onder meer nemen om deze risico's te beheersen zijn het beschikbaar stellen van een uitgebreide aanbod van trainings- en opleidingsmogelijkheden en een proactief arbeidsmarktbeleid, met onder meer een arbeidsmarkt-campagne en campus recruitment. Ook de uitstroomcijfers zijn, nu de coronamaatregelen verder versoepelen en de economie en arbeidsmarkt weer aantrekken, een punt van aandacht voor DNB. De verwachting is dat uitstroom gaat toenemen. Er wordt geleidelijk steeds meer op kantoor gewerkt. Het vinden van een nieuwe balans tussen kantoor- en thuiswerken heeft zijn tijd nodig en is geen vanzelfsprekendheid. Vanuit het management van DNB is hier aandacht voor in de gesprekken die met medewerkers gevoerd worden.

Compliance en integriteitsrisico

Risico's die we op dit terrein lopen zijn onder meer het onzorgvuldig omgaan met informatie, het (on)bewust handelen met voorwetenschap en het risico van (de schijn van) belangenverstremgeling, waarbij de onafhankelijke taakuitoefening en de reputatie van DNB in het geding kan komen. Compliance en integriteit is dan ook een thema dat veel aandacht krijgt binnen DNB. Zo zijn er diverse richtlijnen en regelingen voor medewerkers als beheersmaatregel voor dit risico. Ook geven we deze aspecten nadrukkelijk aandacht in de introductieworkshop voor nieuwe medewerkers, en vinden er periodieke controles plaats.

Informatiebeveiligingsrisico

Informatie vormt voor DNB een zeer belangrijke bouwsteen voor de uitvoering van alle taken. Daarbij is een veilige, tijdige en betrouwbare informatievoorziening en – verwerking noodzakelijk. Het risico is dat de vertrouwelijkheid, integriteit en/of de beschikbaarheid van data of informatie niet wordt gewaarborgd, bijvoorbeeld doordat niet-geautoriseerde middelen worden gebruikt of door onjuiste toegankelijkheid van informatie, met mogelijk ook reputatieschade als gevolg. Om een hoog niveau van informatiebeveiliging te borgen heeft DNB diverse programma's doorlopen en staat dit onderwerp nadrukkelijk op de agenda.



Naast beleid en technische maatregelen, wordt voortdurend gewerkt aan de versterking van *soft controls*, zoals de risicocultuur en het risicobewustzijn.

Bedrijfscontinuïteitsrisico

Continuïteit van kritische systemen, mensen en middelen is een belangrijk aandachtspunt binnen DNB. Het risico dat DNB haar taken niet kan uitoefenen als gevolg van bijvoorbeeld een cyberaanval of falende IT-systemen, wordt geborgd door risico- en dreigingsanalyses uit te voeren, door de bedrijfscontinuïteitsplannen up-to-date te houden en door back-up-regelingen met andere Centrale Banken. De afgelopen thuiswerkperiode, als gevolg van de covid-maatregelen, heeft ons geleerd dat risico's die betrekking hebben op de onbereikbaarheid van het pand van DNB, zoals extreme weersomstandigheden of brand, een minimale bedreiging vormen voor de continuïteit van DNB.

Uitbestedingsrisico

De hoge eisen die DNB stelt aan leveranciers op het gebied van informatiebeveiliging, clouddiensten en privacy in combinatie met een aantrekkelijke economie, zorgen ervoor dat het aantal aanbiedingen uit de markt afneemt, in het bijzonder voor langlopende contracten. Dit kan leiden tot vertraging in de uitvoering van activiteiten, een leverancier die onvoldoende presteert en/of *vendor lock-in*, waarbij een te grote afhankelijkheid van een leverancier ontstaat. DNB probeert dit zoveel mogelijk af te vangen door marktconsultaties

vooraf, en door escalatieprocedures en afspraken contractueel vast te leggen. De Operational Risk Board monitort dit risico nauwlettend en stuurt waar nodig bij.



Bijlage Prioriteiten 2022 DNB2025

In Tabel 1 zijn de strategische doelstellingen, voor zover relevant voor de Prioriteiten 2022, terug te vinden die bij elk van de zes DNB2025-ambities horen. Deze strategische doelstellingen geven richting aan ons werk op weg naar het realiseren van de ambities in 2025. Voor elke strategische doelstelling is bepaald welk resultaat of effect – vaak in samenwerking met onze

stakeholders – we daarmee beogen, daar waar mogelijk gelardeerd met een indicator en streefwaarde. Dit maakt het mogelijk ons eenduidiger en transparanter extern te verantwoorden.

Tabel 1 Prioriteiten 2022 gekoppeld aan strategische doelstellingen van DNB2025

1 MVO

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
1.1 Om klimaatrisico's beter in te schatten en gericht te adresseren en waar van toepassing hierop te handhaven, zijn medewerkers via een beoordelingskader in staat gesteld om klimaatrisico's te kwantificeren.	Integratie van duurzaamheids-risico's in toezicht en resolutie	Adequate beheersing van materiële duurzaamheids-risico's door de financiële sector	Per duurzaamheidsrisico wordt aan de hand van road map voortgang gemonitord op integratie in toezicht
1.2 De relatie tussen klimaatverandering en het betalings- en effectenverkeer is in kaart gebracht en internationaal op de agenda gezet.	Reductie van de CO ₂ -voetafdruk van het chartaal en elektronisch betalingsverkeer	Bijdrage aan de reductie van de CO ₂ -voetafdruk van chartaal en elektronisch betalingsverkeer (retail en wholesale)	Voortgang gemeten aan de hand CO ₂ -voetafdruk van retail en wholesale
1.3 Voor zowel interne en externe stakeholders is er een duurzaamheidsnetwerk opgericht om brede onderlinge samenwerking en discussie op het gebied van duurzaamheid te stimuleren.	Aantoonbare impact van DNB op financieel-economisch en prudentieel beleid in Nederland, in het eurogebied en in de Europese Unie, en in internationale beleidsbepalende instituties	Aantoonbare impact op financieel-economisch en prudentieel beleid voor meer evenwichtige verhoudingen binnen en buiten Nederland	Oordeel over effectieve en omgevings-sensitieve bijdrage door DNB aan het (nationale) beleidsdebat aan de hand van onderzoek bij stakeholders

2 Evenwichtige verhoudingen

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
2.1 DNB heeft de effectiviteit van haar beleidsinbreng versterkt (via stakeholdergericht werken, beïnvloeding beleidsprocessen, kwaliteit analyses en keuzes en prioritering ten aanzien van (inter)nationale gremia).	Aantoonbare impact van DNB op financieel-economisch en prudentieel beleid in Nederland, in het eurogebied en in de Europese Unie, en in internationale beleidsbepalende instituties	Aantoonbare impact op financieel-economisch en prudentieel beleid voor meer evenwichtige verhoudingen binnen en buiten Nederland	Oordeel over effectieve en omgevings-sensitieve bijdrage door DNB aan het (nationale) beleidsdebat aan de hand van onderzoek bij stakeholders
2.2 Pandemie-gerelateerde maatregelen op gebied van toezicht en monetair beleid zijn uitgefaseerd. Waar mogelijk zijn lessen getrokken en vertaald naar het toezichtkader en crisismanagement-raamwerk.	De buffers van banken zijn op peil, verzachtende maatregelen als gevolg van de pandemie zijn teruggedraaid en het toezichtkader verder is versterkt met de lessen uit de Covid-19 pandemie.	Bijdrage aan grotere weerbaarheid van banken	Kwalitatieve toelichting
2.3 Implicaties van het nieuwe pensioencontract voor het toezicht zijn (in beeld gebracht en) vertaald naar een roadmap waarlangs DNB fit for purpose zal zijn bij de uitrol van het nieuwe pensioencontract.	Uitrol van het nieuwe pensioencontract (NPC), waarbij belangen tussen generaties evenwichtig zijn afgewogen	Bijdrage aan nieuwe pensioenwetgeving en overgang naar het NPC waarbij generatie-effecten als evenwichtig worden beschouwd	Mate van effectieve en omgevings-sensitieve bijdrage door DNB volgens onderzoek bij stakeholders
2.4 DNB heeft met Visie op Betalen 2022-2025 inzage gegeven in marktontwikkelingen en verhoudingen in het (internationale) betalingsverkeer, en schetst de speerpunten voor komende jaren alsmede haar rol daarin.	Efficiënt, betrouwbaar en veilig betalingsverkeer, waarbij in het bijzonder een goed evenwicht is bereikt tussen innovatie (digitalisering van het betalingsverkeer) en inclusiviteit en vertrouwen	Bijdrage via beleid en oversight, en via haar operationele rol en haar rol in het MOB, aan efficiënt, betrouwbaar en veilig betalingsverkeer	Mate waarin DNB (volgens stakeholders) effectief heeft bijgedragen aan een efficiënt, betrouwbaar en veilig betalingsverkeer

3 Digitaal

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
3.1 In 2022 is een DNB-breed plan opgesteld – en is de doelstelling voor 2022 in dat plan gehaald – om processen te digitaliseren/automatiseren daar waar dat toegevoegde waarde voor de taken oplevert en is in kaart gebracht waar in 2023 innovatie tot efficiëntere en/of effectievere taakuitoefening kan leiden.	Digitale processen en innovatie	Bijdrage aan een hogere effectiviteit en efficiëntie van de taakuitvoering door proces-digitalisering en innovatieve oplossingen binnen digitale processen (digitalisering leidt tot meer of slimmer doen)	Kwalitatieve toelichting
3.2 Aan de hand van het DNB Datavolwassenheidsmodel heeft DNB actief vorm gegeven aan de rol van data-eigenaar in de organisatie en verbetert zij haar datamanagement.	Datagedreven werken	Datakwaliteit en -governance hoog en georganiseerd	Voortgang op het datavolwassenheidsmodel
3.3 DNB heeft de robuustheid van haar digitale omgeving vergroot zodat kerntaken efficiënter, veiliger en met minder incidenten zijn uitgevoerd.	Core business focus	Adequate inrichting van de digitale omgeving ten behoeve van een goede uitvoering van de kerntaken	Kwalitatieve toelichting
3.4 Trends en ontwikkelingen op het gebied van digitale innovatie in de sector en maatschappij zijn geïnventariseerd en vertaald naar eigen (toezichts-) activiteiten.	Anticiperen op een digitaliserende sector	Bijdrage aan digitale innovatie in de financiële sector Aantoonbaar geanticipeerd en actief ingespeeld op gevolgen van technologische vernieuwingen en eventuele disruptie van de financiële sector, waaronder de betaalmarkt	Kwalitatieve toelichting



4 Vertrouwen

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
4.1 DNB heeft de WOO tijdig geïmplementeerd en open gecommuniceerd over a) de manier waarop zij haar taken uitoefent (waaronder t.a.v. de nieuwe risicobereidheid van DNB), b) haar verwachtingen t.a.v. de sector.	ad a) Verbeteren van bekwaamheid van financiële instellingen	ad a) Bijdrage aan vertrouwen in sector door eerlijke en relevante informatie over het toezicht te vertrekken (uit onderzoek blijkt dat een beter geïnformeerd publiek meer vertrouwen heeft)	Publiek vertrouwen in het toezicht van DNB in jaarlijkse meting
	ad b) Verbeteren waardencongruentie financiële instellingen	ad b) Transparante en duidelijke communicatie over wat van financiële instellingen wordt verwacht (per sector)	b) Kwalitatieve toelichting
4.2 DNB voert samen met relevante partijen het Convenant Contant Geld uit zodat het betalingsverkeer in het algemeen en contant geld in het bijzonder voldoende toegankelijk en bereikbaar is.	Bewaking van toegankelijkheid betalingsverkeer bij technologische en sociale veranderingen	Bijdrage aan de toegankelijkheid van betalingsverkeer bij technologische en sociale veranderingen.	Kwalitatieve toelichting
4.3 DNB heeft als gevolg van het door-ontwikkelen van automatische, op data gebaseerde, risicoscore-modellen en signalen haar toezicht verder versterkt.	Verbeteren van bekwaamheid van financiële instellingen	Kerntaak toezicht goed uitgevoerd en (verder datagedreven) ontwikkeld	Kwalitatieve toelichting
4.4 Datagedreven integriteitsonderzoeken zijn uitgevoerd, specifiek op het beoordelen van de naleving van Wwft-vereisten op het vlak van klantonderzoek en transactiemonitoring.		Bijdrage via publieke samenwerking (zoals FEC) en het beoordelen van private initiatieven (zoals TMNL) bijgedragen aan het bundelen van data- en analysecapaciteit ten behoeve van het bestrijden van financieel-economische criminaliteit en het verbeteren van de poortwachtersfunctie van onder toezicht staande instellingen	

5 Medewerkers

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
5.1 Vanuit de overtuiging dat een diverse en inclusieve organisatie zowel bijdraagt aan een veilige en directe werkomgeving als de onderlinge samenwerking en effectiviteit bevordert, heeft elke divisie in 2022 voortgang geboekt op inclusie en diversiteit (gegeven DNB-brede streefcijfers).	Diversiteit en (onderliggend) inclusiviteit binnen DNB	Een evenwichtige man/vrouw-verhouding en een evenwichtige verdeling van culturele achtergronden van het medewerkers-bestand Duurzame matching (aantrekken en behouden) van medewerkers met een arbeidsbeperking.	Percentage man/vrouw (in 2023: 50%-50% (medewerkers) 60%- 40% (management) Percentage culturele diversiteit (DNB-breed minimaal in lijn met de werkzame beroepsbevolking in Nederland) Aantal medewerkers in dienst met een arbeidsbeperking (36)
5.2 Divisies hebben overgang naar wisselend thuis en op kantoor werken goed vormgegeven (met aandacht voor sociale cohesie en een goede werk-privé balans).	Drive van DNB'ers: Inhoudelijke gedrevenheid	Inhoudelijk gedreven en duurzaam inzetbare medewerkers (competent, gemotiveerd en vitaal).	Kwalitatieve toelichting
5.3 DNB is een aantrekkelijke werkgever gebleven voor talent in een wijzigende arbeidsmarkt: de arbeidsmarktcampagne beweegt mee, met talentmanagement als een onderscheidend element.	Drive van DNB'ers: Inhoudelijke gedrevenheid	Inhoudelijk gedreven en duurzaam inzetbare medewerkers (competent, gemotiveerd en vitaal).	Score DNB volgens Top Employer-onderzoek naar meest aantrekkelijke werkgever

6 Kostenbewust

Prioriteit 2022	bijbehorende strategische doelstelling	bijbehorend resultaat/effect in 2025	bijbehorende indicator
6.1 Focus in de taakuitvoering en doelmatig werken zijn verankerd in de jaarplancyclus.	Focus in de taakuitvoering	Aantoonbare keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld, waarmee ook ruimte is gecreëerd voor vernieuwing en innovatie.	Kwalitatieve toelichting
6.2 In de besturing zijn, naast (i) lijnsturing, ook (ii) programmatisch en projectmatig sturen op doelstellingen en (iii) processturing geborgd.	Programmatisch/ projectmatig werken	Aantoonbare keuze voor een passende inzet van programmatisch en projectmatig werken om effectief strategische doelen te bereiken.	Kwalitatieve toelichting
6.3 De directie is ondersteund en gechallenged bij de besturing van de veranderagenda van DNB.			
6.4 Er is aantoonbare effectiviteit en efficiëntie bereikt door (her)ontwerpen en onderhouden van processen.	Processen op orde	Processen op orde voor een toekomst-bestendige taakuitvoering.	Kwalitatieve toelichting