DNB-Begroting 2023

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Missie DNB

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

2.168 FTE

€ 539,1 mln

DNB werkt samen met Europese partners aan:

Financiële stabiliteit
Een schokbestendig financieel systeem
€ 20,7 mln

Betalingsverkeer
Veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer
€ 139,6 mln

Toezicht
Solide en integere financiële instellingen die hun verplichtingen nakomen
€ 220,2 mln

Statistiek
Goed bruikbare statistieken voor interne en externe afnemers
€ 58,7 mln

Resolutie & DGS
Afwikkelbare financiële instellingen
€ 22,2 mln

Monetair beleid en reservebeheer
Prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa
€ 77,7 mln

Inhoud

Inleiding

Economische risico's en structurele uitdagingen

Hoofdlijnen 2023

Risicomanagement

Deze PDF is klikbaar, gebruik de tabbladen en knoppen om te navigeren.

1 Inleiding

In deze begroting leest u welke werkzaamheden De Nederlandsche Bank (DNB) uitvoert en welke resultaten wij beogen voor 2023. DNB werkt aan vertrouwen. Dit betekent onder andere dat u kunt vertrouwen op de financiële instellingen. Dat kan als financiële instellingen financieel gezond zijn en goed bestuurd worden. Ook het streven dat uw spaargeld en uw pensioen hun waarde behouden en dat online betalingen soepel en veilig verlopen draagt bij aan vertrouwen. DNB bewaakt ook de financiële stabiliteit en is, samen met de Europese Centrale Bank (ECB) en de andere centrale banken van het eurogebied, hoedster van prijsstabiliteit. Kortom, DNB maakt zich sterk voor een stabiel financieel stelsel, prijsstabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. 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 over de algemene economische situatie en de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen die relevant zijn voor ons beleid en taken. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de prioriteiten die we voor 2023 gesteld hebben op basis van de huidige economische situatie en belangrijkste 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 Eurosysteem, de ECB en de centrale banken van het eurogebied. In de Begroting Monetaire Zaken 2023 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 2023 is een uitgebreide beschrijving van de toezicht- en resolutiewerkzaamheden 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

Nauwelijks bekomen van de Covid-19-pandemie kreeg de wereld begin 2022 opnieuw een economische schok van formaat te verwerken als gevolg van de Russische inval in Oekraïne. Vooral in Europa bereikte de inflatie onder invloed van de sterk gestegen energieprijzen ongekende hoogtes. Als reactie op de hoge inflatie hebben centrale banken, waaronder de Europese Centrale Bank (ECB), het monetair beleid verkrapt. De hoge inflatie en oplopende rentes werpen hun schaduw vooruit, niet alleen op de economische groeiverwachtingen maar ook op de financiële stabiliteit.

Hoewel de Nederlandse economie een relatief gunstige uitgangspositie kende, en tot voor kort op volle toeren draaide, ontkomt ook Nederland niet aan de gevolgen van de omslag in het economisch klimaat. Door het koopkrachtverlies dat optreedt, ondanks het ongekend omvangrijke koopkrachtpakket, de afvlakking van de groei van de wereldhandel en de algehele onzekerheid is de verwachting dat de groei zal dalen. Groeide het Nederlandse bruto binnenlands product (bbp) in 2022 volgens onze december-projecties nog met 4,2%[1], in 2023 moet volgens deze ramingen rekening gehouden worden met 0,8%.

De stijging van de consumentenprijzen daalt naar verwachting van 11,5% in 2022 naar 4,9% in 2023. De koopkrachtreparatie (ter waarde van ruim 4% van het bbp) die naar de mening van DNB te weinig gericht was vormgegeven, en niet elders op de begroting wordt gefinancierd, heeft er onder meer toe geleid dat het begrotingstekort in 2023 naar verwachting op 3% bbp uitkomt, aanzienlijk hoger dan het tekort van 1% bbp in het jaar daarvoor.

De rentestijgingen en de verslechterende economische vooruitzichten hebben hun impact op de huizenmarkt niet gemist. Enige afkoeling in deze zeer overspannen markt is overigens welkom. Dalende huizenprijzen kunnen de bankensector raken, al is de huizenmarkt minder kwetsbaar dan voor de grote financiële crisis. Sowieso moeten banken onder invloed van het ongunstige gesternte rekenen op een toename van kredietverliezen. Daarom hebben we in de tweede helft van 2022 de banken opgeroepen hun kapitaalbuffers op orde te houden door terughoudend te zijn met dividenduitkeringen en inkoop van eigen aandelen. Vanwege de aanhoudende systeemrisico's op de woningmarkt heeft DNB verder besloten de ondergrens die banken moeten hanteren voor de risicoweging van hypotheken te verlengen tot 1 december 2024. Deze waarschuwende woorden en daden laten onverlet dat de Nederlandse financiële sector een stootje kan hebben. Zo laten de uitkomsten van een stresstest, gepubliceerd in oktober 2022, zien dat de bankensector voldoende gekapitaliseerd is om flinke kredietverliezen te absorberen. Ook de solvabiliteit van verzekeraars en de dekkingsgraad van pensioenfondsen beloven de nodige tegenslag te kunnen trotseren, al raakt de hoge inflatie met name de pensioenfondsen fors: het toekennen van een welvaartsvast pensioen wordt immers erg kostbaar.

De fors gestegen energieprijzen helpen de transitie naar een duurzame economie, maar de stijging is zo fors dat dezelfde transitie onordelijk zou kunnen plaatsvinden. Niet alleen de wens een meer duurzame economie te creëren, ook geopolitieke redenen hebben het belang aangetoond om de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen, zoals gas, in hoog tempo af te bouwen. Gezien de grote economische consequenties, heeft en houdt de energietransitie de volle aandacht van DNB. In onze toezichthoudende rol integreren we de klimaat- en milieurisico's die de financiële sector loopt in het toezichtraamwerk. Zo gaan we in 2023 in gesprek met financiële instellingen om hun meer

1 Deze ramingen zijn afkomstig uit de Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten DNB - december 2022

duidelijkheid te geven over wat wij bedoelen met een goede beheersing van deze risico's. Ook zal er een nulmeting worden gehouden. Naast klimaatrisico's staan ook de stabiliteitsrisico's die samenhangen met het verlies van biodiversiteit nadrukkelijk in het vizier van toezichthouders en centrale banken. DNB is sinds 2022 co-voorzitter van een taskforce die onder auspiciën van het Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (NGFS) deze natuur gerelateerde risico's in kaart gaat brengen. DNB heeft ook de voorbereidingen getroffen voor het uitvoeren van een biodiversiteits-stresstest in 2023.

Een systeemcrisis kan ook ontstaan door cyberaanvallen – door de digitalisering een steeds groter risico. Gevolgen van cyberaanvallen kunnen zich in ernstige situaties in hoog tempo door het financiële systeem verspreiden, bijvoorbeeld doordat veel instellingen afhankelijk zijn van dezelfde systemen voor het betalings- en effectenverkeer. Gecombineerd met een vertrouwensschok kan een cyberincident de financiële stabiliteit in gevaar brengen, zo blijkt uit onze scenario-analyses. Het aantal gerapporteerde cyberaanvallen is de laatste jaren gestegen. Waren in 2018 28% van de Europese banken doelwit van een of meer cyberaanvallen, in 2019 was dat opgelopen naar 40%. Niet voor niets staat digitale weerbaarheid de komende jaren hoog op de onze toezichtagenda. Datzelfde geldt voor bestrijding van financieel-economische criminaliteit. Daarvoor geldt sinds vorig jaar een meer risico gebaseerde benadering waarvan meer effectiviteit mag worden verwacht. Ook vermindert deze aanpak ongewenste neveneffecten, zoals het onnodig weigeren of uitsluiten van klanten.

Werken aan vertrouwen in de financiële sector is de rode draad die de kerntaken van DNB aan elkaar rijgt. Publieksvertrouwen in financiële instellingen is een cruciale voorwaarde voor een goed functionerende reële economie. Het vertrouwen in de financiële sector is in 2022 stabiel gebleven. Het vertrouwen in de politiek, de overheid en het bedrijfsleven is daarentegen gedaald. In DNB als toezichthouder bleek het publiek redelijk veel vertrouwen te hebben, al kwam de vertrouwensscore iets lager uit dan in het jaar daarvoor. Uit het tweejaarlijkse stakeholderonderzoek is naar voren gekomen dat de stakeholders die met ons pensioentoezicht te maken hebben DNB een fors hogere reputatiescore geven. De reputatiescore ging omhoog van 56 in 2020 naar 64 in 2022. Een score van 60 of meer duidt op een 'zeer goede' reputatie. Ook ten aanzien van vrijwel alle onderliggende vragen over onze toezichtaanpak en wijze van communiceren werd door deze categorie een verbetering geconstateerd. Met het oog op de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, die veel van de pensioenfondsen én van DNB zal vergen, zijn dat bemoedigende uitkomsten. De stakeholders verbonden aan het verzekeringstoezicht zijn goed voor een reputatiescore van 72, gelijk aan het zeer hoge niveau van twee jaar geleden. Het stakeholderonderzoek leverde alleen voor deze twee categorieën stakeholders statistisch significante uitkomsten op. De respons van de kant van stakeholders die te maken hebben met het bankentoezicht, betalingsverkeer en centrale bank was daarvoor te laag.

De krappe arbeidsmarkt noopt ook DNB tot extra inspanningen om de juiste mensen aan te nemen. Het doel is en blijft een divers samengesteld werknemersbestand met een brede waaier aan vaardigheden. Dat is de beste garantie op het realiseren van onze ambities. Behalve dat ons werknemersbestand een (nog) betere afspiegeling moet worden van de Nederlandse samenleving, 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. Dit alles is erop gericht om onze ambitie en maatschappelijke belofte waar te maken dat we een resultaatgerichte en kostenbewuste centrale bank, prudentieel toezichthouder en resolutieautoriteit zijn.

3 Hoofdlijnen 2023

DNB heeft een integrale planning- en control cyclus, dat wil zeggen een proces waarin strategie, planning, uitvoering, monitoring en bijsturing een logisch en gekoppeld geheel vormen. Op basis van de missie (zie box hieronder) en de strategische ambities DNB2025[2], in samenhang met relevante ontwikkelingen, bepaalt de directie jaarlijks wat er in het volgende jaar bereikt dient te worden. DNB is overgestapt op de methodiek van OGSM (Objectives, Goals, Strategies and Measures) om doelstellingen en beoogde resultaten per domein[3] en onderliggende divisies te formuleren: hierin krijgen zowel de strategische als de meer operationele resultaten een plek. Deze doelstellingen en resultaten vormen de basis voor het identificeren en waar nodig mitigeren van operationele risico's en voor eventuele 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 en dialoog met onze stakeholders.

3.1 Missie, ambities en prioriteiten

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.

Hieronder volgt per strategische ambitie een korte toelichting op de belangrijkste beoogde resultaten voor 2023.

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.

3 Hoofdlijnen 2023
3.1 Missie, ambities en prioriteiten
3.2 Kostenontwikkeling
3.3 Programma Huisvesting DNB

2 De strategische ambities zijn gericht op de brede maatschappij (MVO, Evenwichtige Verhoudingen), op de financiële sector (Digitaal, Vertrouwen) en het functioneren van de eigen organisatie (medewerkers, Kostenbewust).
3 DNB kent vier domein-OGSM's: Monetaire Zaken / Centrale Bank, Toezicht, Resolutie en Intern Bedrijf.

In 2023 verkennen we bredere duurzaamheidsrisico's (zoals biodiversiteit) en maken deze inzichtelijk, onder andere door de uitvoering van een hierop gerichte stresstest. Er volgt een publicatie van een verkennend onderzoek op het thema '*social risk*' binnen Toezicht en we zullen voor de sector een gids publiceren met onze verwachtingen ten aanzien van klimaat- en milieurisico's; dit vormt de basis voor een uitvraag hierover in de sector. We dragen bij aan de uitvoering van het ECB Climate Action Plan. Wij willen een bepalende speler zijn bij het vaststellen en publiceren van data en statistieken over klimaat en milieu, o.a. door leiding te geven aan de betreffende ECB-taskforce en bij te dragen aan het methodologisch onderzoek daarbinnen. Beleggingen van DNB worden duurzaam door voor het einde van 2023 alle aandelenmandaten *Paris-aligned* te maken. Ten slotte blijven we streven naar een minimale CO_2-footprint van de chartale keten en een rapportcijfer binnen de bereikbaarheids-monitor "kwetsbaren en ondernemers" die minimaal gelijk is aan of hoger is dan die van 2021. Onze nieuwe panden voldoen na oplevering voor 100% aan de geldende normen en prestatie-eisen op het gebied van duurzaamheid en milieu (o.a. DNB Cash Centrum (DCC) GPR-gecertificeerd), de definitieve inhuizing van het DCC is voorzien in eerste helft 2023.

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, de Covid-19-pandemie en nu tijdens de Oekraïne- en energiecrisis. Onder evenwichtige economische verhoudingen verstaat DNB:

- 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;
- markten die efficiënt opereren en overheidsbeleid dat eventuele verstoringen op deze markten wegneemt;
- Economische groei die inclusief en duurzaam is.

In 2023 is en blijft DNB een bepalende speler op het gebied van economie, financiële stabiliteit en in het sociaaleconomische terrein door:

- het streven naar prijsstabiliteit (inflatie naar 2%) door invloed in het Eurosysteem via coalities en analyses;
- het zijn van een "*Trusted advisor*" van de overheid op thema's die monetaire, economische en financiële stabiliteit nationaal en Europees beïnvloeden door hoogwaardige analyses in samenspraak met stakeholders;
- het maken van een integrale en tijdige interne risicoanalyse (macro-micro dialoog), macroprudentieel beleid en effectieve internationale beïnvloeding ten behoeve van een financieel stelsel dat schokken absorbeert in plaats van versterkt;
- zorg te dragen voor een robuust en toegankelijk betalingsverkeer waaronder een toekomstbestendige chartale infrastructuur;
- informatieve, betrouwbare en tijdige statistieken en data maximaal beschikbaar te maken voor (eind)gebruikers.

Belangrijke voorwaarden voor het bereiken van bovenstaande doelstellingen zijn beïnvloeding en publiek vertrouwen. Daarom streven we naar breed publiek vertrouwen in betalingsverkeer (contextindicator) en gedragenheid voor de besluitvorming rond de digitale euro (zoals meting via het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer MOB). Bij alle banken en verzekeraars met een resolutie als afwikkelingsstrategie is in 2023 een *resolvability asssessment* uitgevoerd en zijn de verbeterpunten naar de instelling gecommuniceerd. Ook draagt DNB bij aan het draagvlak voor de ontwikkeling van een resolutieraamwerk verzekeraars (IGS), onder andere via het uitvoeren van crisissimulaties. DNB werkt volgend jaar aan een toetsingskader voor de beoordeling van de impact van technologische ontwikkelingen op de effectiviteit van risicomanagement en de houdbaarheid van bedrijfsmodellen. Ten slotte zien we toe op *self-assessment* door instellingen met betrekking tot de volwassenheid van hun cyberweerbaarheid en leveren we de nodige inspanningen voor de implementatie van wet- en regelgeving (o.a. DORA en Solvency II).

Digitaal
DNB werkt datagedreven en op basis van digitale technieken in al haar taakgebieden. De ambitie van DNB is verder om op digitaal gebied een erkend volwaardige participant in de financiële sector te zijn. 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 financiële sector. Hiertoe zullen we in 2023 de belangrijkste trends ten aanzien van digitale ontwikkelingen voor de sector in kaart brengen en via iForum agenderen. DNB blijft inzetten op innovatie in de taakuitvoering met het ontwikkelen van digitale tools die binnen toezicht beschikbaar worden gesteld en vervolgens gebruikt in de daarvoor geschikte processen gebaseerd op ATM (Automatisering Toezicht Methodologie). We hechten aan een hoge tevredenheid (intern, extern) over de kwaliteit van deze tools.

DNB werkt programmatisch aan een hogere kwaliteit van haar infrastructuur door het uitvoeren van Life Cycle Management (LCM) en door de (her)inrichting en verdergaande rationalisatie van haar data- en IT-landschap volgens moderne IT-inrichtingsprincipes (die zijn gebaseerd op referentie-architectuur Nederlandse overheid en hierop gebaseerde referentie-architectuur DNB). Net als voorgaande jaren zullen we ons richten op innovatie en veranderingen rond digitalisering van processen, data(management) en –eigenaarschap en een robuuste technische infrastructuur. DNB stapt over op een nieuwe *sourcing*-partner waarmee sturing op marktconforme kwaliteit en kosten wordt gecontinueerd. Wat hiernaast ook van groot belang is, is een voldoende stabiliteit op het gebied van cyber(resilience) door passende beheersmaatregelen en een periodieke evaluatie en herijking hiervan (o.a. door de toepassing van een kwaliteitsmodel voor cyber).

Onze medewerkers ontwikkelen mee met de digitale progressie: zo zullen alle toezichthouders de Basis Opleiding Smart Supervisor volgen en worden alle opleidingen rond digitale competenties, mede met hulp van het Digital Skills Framework, geregistreerd. Van alle medewerkers wordt verlangd dat ze gerichte opleidingen volgen uit het *tech*-curriculum van de DNB-Academie.

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. Een belangrijke voorwaarde voor publiek vertrouwen is een transparante communicatie.

In 2023 werkt DNB aan het vergroten van publieksvertrouwen door o.a. een verbeterde thematische communicatie met het publiek en een verbeterd digitaal bereik door de ontwikkeling van onze digitale kanalen. We streven naar voldoende herkenning van de strategische communicatie van DNB2025-thema's onder het brede publiek (via publieksonderzoek Kantar), een reputatiescore van 'zeer goed' bij "financial citizens" en het brede publiek en een substantiële groei van de bezoekersaantallen op onze digitale communicatiekanalen. Zo streven we ernaar om in 2023 18% meer website-bezoekers te krijgen dan in 2022, terwijl voor Twitter, LinkedIn en Instagram gemikt wordt op groeipercentages van respectievelijk 5%, 13% en 50%.Tevens volgt er een nieuwe publiciteitscampagne DGS. Op het vlak van financieel-economische criminaliteit (FEC) organiseert DNB rondetafel-bijeenkomsten over een meer risicogebaseerde aanpak, inzet van technologie en *de-risking* als input voor aanpassing van de FEC-guidance richting de sector. Tevens willen we inzetten op advies over wetsaanpassingen die innovatie en datagebruik beter mogelijk maken (o.a. datadeling en e-ID). Ten slotte willen we ons goed positioneren voor de komst van AMLA (Anti Money Laundering Authority) en de introductie van AMLAR (AMLA Regulation).

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 hebben eigengemaakt. 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. We hebben drie cultuurthema's gekozen om te werken aan de gewenste bedrijfscultuur: veilig en direct, samenwerking en waardering en resultaatgericht. Deze 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 cultuurthema's worden aangejaagd door het DNB-brede Cultuurprogramma, hiermee wordt ondersteuning geboden aan ieder organisatieonderdeel om een veranderaanpak te formuleren voor deze thema's voor 2023.

In 2023 hanteren we, net als in voorgaande jaren, voor de gehele organisatie streefwaarden voor diversiteit en inclusie waarmee we grip houden op de voortgang op deze ambitie. De organisatie-onderdelen binnen DNB maken steeds meer gebruik van strategische personeelsplanning en sturen actief op Performance Management (PM) ("fit for the job"), waarbij we gericht arbeidsmarktanalyses uitvoeren en onze aantrekkelijkheid vergroten met verbeterplannen gericht op betere werving en selectie, loopbaanontwikkeling en hierop gericht inspirerend leiderschap. Acties die hieruit volgen zijn onder andere een nieuwe arbeidsmarktcampagne, verder uitbouwen van het *referral*-programma en meer planmatige werving van moeilijk vervulbare functies. DNB streeft naar marktconformiteit in haar bedrijfsvoering; in 2023 volgt daarom een benchmark naar salaris- en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Kostenbewust
DNB heeft voor interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt dat zij haar taken effectief en kostenbewust uitvoert. DNB stuurt op een effectieve taakuitvoering en een verhoogde doelmatigheid, bijvoorbeeld door het opstellen van kernachtige OGSM-plannen voor 2023 voor alle organisatieonderdelen.

Verder is voor 2023 relevant dat DNB de toepassing van proces- en portfoliomanagement continueert en intensiveert, mede omdat we streven naar een verhoogde voorspelbaarheid van de uitvoering en resultaten van projecten/programma's door inrichting en toepassing van project/portfoliomanagement en een transparante veranderagenda. Het sturen op processen draagt bij aan naleving van regels en daarmee betere beheersbaarheid van processen. Hiertoe stellen we trainingen procesarchitectuur en -management beschikbaar door alle proceseigenaren en experts met een borging in de HR-performancecyclus.

Onverminderd blijven we ons inspannen voor een kostenefficiënte (doelmatige) bedrijfsvoering door integraal te sturen op het versterken van het (informatie-)fundament, scherp te prioriteren (door toepassing van de OGSM-methodiek), kortcyclisch te sturen op basis van KPI's (ook op procesniveau), wendbaarheid en flexibiliteit te vergroten door te standaardiseren (werken conform procesarchitectuur) en continu te verbeteren. Het versterken van het control-fundament (de 2e- en 3e-lijnsfuncties) wordt o.a. ingevuld met de verankering van Duurzaam ORM (DORM) en waar passend meenemen van DORM in de uitvoering van audits, advisering op basis van een integraal beeld (rapportages, evaluaties, audits), en een verbeterde kostensturing binnen beschikbare kaders. Dit laatste wordt mede ingevuld door een jaarlijkse inventarisatie naar besparingsmogelijkheden van alle divisies.

3.2 Kostenontwikkeling

De ontwikkeling van de totale DNB-begroting is als volgt:

Tabel: Meerjarige kostenontwikkeling per taak

Kosten per taak (in miljoenen euro's)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	B2023-B2022
Toezicht	188,2	201,6	220,2	18,6
Resolutie	15,7	16,0	15,9	-0,1
Dgs	7,2	5,9	6,3	0,4
Subtotaal ZBO	**211,1**	**223,5**	**242,4**	**18,9**
Financiële stabiliteit	16,9	19,1	20,7	1,5
Betalingsverkeer (excl kosten bankbiljetten)	114,1	111,4	113,6	2,2
Monetair beleid en reservebeheer	73,2	69,6	77,7	8,1
Statistiek	46,5	53,0	58,7	5,7
Subtotaal Monetaire Zaken	**250,7**	**253,1**	**270,7**	**17,5**
Fec	3,5	3,3	0,0	-3,3
Totaal	**465,3**	**480,0**	**513,1**	**33,1**
Productiekosten bankbiljetten DNB	42,1	22,8	26,0	3,2
Totaal DNB incl productiekosten bankbiljetten	**507,3**	**502,8**	**539,1**	**36,3**

Voor wat betreft de kosten van Monetaire zaken (inclusief de productiekosten bankbiljetten) is DNB in lijn met het EU-verdrag onafhankelijk, ook in financiële termen. De kosten hiervan worden door DNB zelf gedragen en gefinancierd uit de eigen inkomsten. Dit is anders voor de ZBO-kosten die door de onder toezicht staande instellingen worden gefinancierd, en in welk kader DNB opereert als een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO).

De totale begroting 2023 van DNB bedraagt EUR 539,1 mln. De begroting exclusief de productiekosten van bankbiljetten[4] stijgt per saldo met EUR 33,1 mln (7%) ten opzichte van de begroting 2022. Verder zijn er verschuivingen in kosten tussen organisatieonderdelen en taken, door diverse uitbreidingen en besparingen. De stijging van de begroting in 2023 is met name het gevolg van (verwachte) loon- en prijsbijstellingen. Daarnaast neemt de begroting toe als gevolg van de formatieve uitbreiding die komende jaren nodig is voor de transitie naar het nieuwe pensioencontract. Dit is een omvangrijke en complexe operatie en verlangt de komende jaren een majeure inspanning van sociale partners, pensioenuitvoerders en toezichthouders. Verder nemen de kosten in 2023 toe als gevolg van het transformatieprogramma van Monetaire Zaken. Dit programma moet resulteren in een grotere doeltreffendheid en doelmatigheid van uitvoering van taken van Monetaire Zaken. Daarnaast investeren we net als in voorgaande jaren verder op IT-vlak. Dit is een voorwaarde om de

4 De jaar-op-jaar ontwikkeling van de productiekosten van bankbiljetten is autonoom en wordt bepaald door afspraken gemaakt in het EuroSysteem. Over de jaren heen fluctueren deze kosten aanzienlijk.

digitale ambitie van DNB te realiseren en de IT-infrastructuur en dienstverlening robuuster te maken. Daarnaast zijn extra inspanningen noodzakelijk om de transitie naar een nieuwe IT sourcingspartner te faciliteren.

Anderzijds zijn er ontwikkelingen die zorgen voor een daling in de kosten ten opzichte van 2022. In het ZBO-kostenkader zijn ook dit jaar taakstellingen en besparingen opgelegd aan de capaciteit voor toezicht en resolutie. Intensiveringen vangen we op door continu te streven naar efficiënter en 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 zijn ambities tot besparingen op inhuur- en opleidingskosten opgenomen.

3.3 Programma Huisvesting DNB

Het hoofdkantoor van DNB aan het Frederiksplein in Amsterdam wordt ingrijpend gerenoveerd. We streven daarbij naar een duurzaam, open en toekomstbestendig gebouw.

In het pand aan het Frederiksplein is tijdens de sloop en sanering meer asbest aangetroffen dan voorzien. Deze extra asbestvondsten leiden tot een vertraging van circa een jaar (ingebruikname was eerder voorzien voor 2023). Het grondig verwijderen van alle asbest is een wettelijke verplichting en is noodzakelijk om het pand ook voor de toekomst veilig te maken. De meerkosten kunnen worden opgevangen binnen de financiële buffers van het programma Huisvesting. In de budgettering was rekening gehouden met mogelijke tegenvallers. Naar verwachting zal het gerenoveerde hoofdkantoor aan het Frederiksplein eind 2024 gereed zijn.

Het DNB Cashcentrum in Zeist is conform planning in september 2022 door de aannemer opgeleverd. Alvorens het in gebruik kan worden genomen, moeten alle beveiligingscomponenten en machines van Cash Operations worden geïnstalleerd en getest en geaccrediteerd worden. Het DNB Cashcentrum zal vanaf medio 2023 in gebruik zijn.

4 Risicomanagement

DNB realiseert zich dat het uitvoeren van haar taken en activiteiten risico's met zich meebrengt, zeker in de huidige snel veranderende omgeving. We vinden het belangrijk de kansen in deze veranderende omgeving actief te benutten. Tegelijkertijd zijn wij van mening dat we een voorbeeldfunctie hebben bij het realiseren van een duurzame maatschappij en een vertrouwenwekkende, schokbestendige en toekomstgerichte financiële sector. Als DNB kunnen én willen we niet alle risico's uitsluiten, maar we willen er wel op een bewuste manier mee omgaan. We beheersen onze risico's vanuit een integrale benadering omdat we geloven dat we hiermee op een efficiënte en effectieve manier onze organisatiedoelen kunnen behalen. Tevens sluiten we in onze risicomanagementaanpak aan op de methoden van de ES/ESCB/SSM en op de best practices in de sector.

4.1 Financieel risicomanagement binnen DNB

Het Risiciomanagementcomité (RMC) geeft sturing aan de bewaking van de financiële balansbrede risico's die DNB loopt en adviseert de directie vanuit financieel risicoperspectief. Het RMC identificeert en monitort de financiële risico's die voortvloeien uit de monetaire operaties, Emergency Liquidity Assistance, de beleggingsportefeuilles, de klantactiviteiten, de goudvoorraad en de financiële relaties met het Internationaal Monetair Fonds en stelt kaders ter beheersing hiervan.

Renterisico DNB

De centrale banken in het Eurogebied hebben de afgelopen tien jaar bijgedragen aan een voorspoedige economische ontwikkeling via de verruiming van het monetaire beleid en het mitigeren van de impact van de Covid-19-pandemie op de economie en het financiële systeem. De momenteel hoge inflatie noopt tot een verkrapping van het monetaire beleid. Dit leidt via renteverhogingen tot verwachte verliezen voor DNB.

De aankoopoperaties van de ECB tijdens de pandemie hebben hun werk goed gedaan: een financiële crisis is uitgebleven en de reële economie heeft liquiditeit kunnen blijven ontvangen. De impact van de pandemie op de economie bleef hierdoor beperkter dan zonder de getroffen maatregelen. De hoge inflatie noopt de ECB ertoe om in te grijpen en monetaire instrumenten anders te kalibreren. DNB ervaart de financiële gevolgen van deze ommekeer in monetair beleid. Door de stijgende beleidsrentes neemt de vergoeding toe die DNB betaalt op de deposito's die banken bij DNB aanhouden. Dit terwijl de inkomsten op de aangekochte obligaties niet meestijgen.

Prijsstabiliteit is het enkelvoudige primaire doel van de ECB. Dit impliceert dat mogelijk negatieve financiële gevolgen voor Centrale Banken uit het ESCB-stelsel niet opwegen tegen de noodzaak om conform het mandaat inflatie te ondersteunen of juist te bestrijden. Omdat de aankoopprogramma's financieel risico met zich meebrengen, heeft DNB sinds de start van de aankopen in 2015 een extra buffer opgebouwd in de vorm van een voorziening om mogelijke verliezen op te vangen.

4 Risicomanagement
4.1 Financieel risicomanagement binnen DNB
4.2 Operationeel risicomanagement binnen DNB
4.3 Operationele risico's
4.4 Opkomende operationele risico's

De buffers waar DNB over beschikt kunnen flinke schokken opvangen, maar zijn niet onbeperkt. In de laatste jaarverslagen heeft DNB daarom gewaarschuwd voor de risico's die zich nu materialiseren en voor de mogelijkheid dat de buffers in bepaalde scenario's onvoldoende zijn.

Op dit moment zijn de voor de komende jaren verwachte cumulatieve verliezen aanzienlijk. Als de verliezen verder oplopen, kan een situatie ontstaan waarbij het kapitaal van DNB negatief is. Dit is met de nodige onzekerheid omgeven, met name door het pad van de beleidsrentes en de toekomstige omvang en samenstelling van onze balans. Zo kan de Raad van Bestuur van de ECB nieuwe maatregelen nemen om de inflatie te beteugelen die invloed hebben op de balans en daarmee op de winst-vooruitzichten, in positieve of negatieve zin. De onzekerheid is groter naarmate we verder vooruit kijken.

Hoewel een tijdelijk negatief kapitaal toegestaan en werkbaar is, moet op grond van de regels van het Eurosysteem worden vermeden dat hier gedurende langere tijd sprake van is. De mogelijkheden voor DNB om haar buffers aan te vullen zijn momenteel beperkt. In principe vult DNB deze weer aan door toekomstige winsten in te houden. Mocht het tekort echter te groot of de verwachte winsten te laag zijn, dan kunnen aanvullende maatregelen nodig zijn om een solide balans te herstellen. In een uiterst geval kan een kapitaalstorting vanuit de aandeelhouder nodig zijn. DNB en het Ministerie van Financiën gaan daartoe in 2023 het bestaande kapitaalbeleid evalueren.

4.2 Operationeel risicomanagement binnen DNB

Operationeel risicomanagement binnen DNB is ingericht volgens het '3 Lines' model. Dit model is verankerd in het ORM-raamwerk van DNB. In 2022 is de inrichting van dit model in de organisatie afgerond.

Beheersing van operationele risico's is een continu proces. Periodiek worden risk assessments uitgevoerd op niveau van organisatiedoelstellingen, processen en belangrijke projecten en veranderingen. Hierbij worden de risico's vastgelegd en indien gewenst beheersmaatregelen (controls) vastgesteld. De werking van de belangrijke beheersmaatregelen wordt tevens periodiek vastgesteld en er wordt waar nodig bijgestuurd. Ook worden Key Risk Indicators (KRI's) gebruikt om de ontwikkeling van risico's te meten en voorspellen.

Ten minste eenmaal per kwartaal wordt er door de organisatie aan de Operational Risk Board (ORB) gerapporteerd over de belangrijkste actuele operationele risico's, de risicobeheersing en incidenten. De ORB bestaat uit een afvaardiging van eerste en tweede lijn en is door de directie gemandateerd operationele risico's te accepteren en te monitoren. Ook afwijkingen van de risicobereidheid (zie onder) worden aan de ORB en zo nodig aan de directie voorgelegd. Daar waar nodig kan de ORB of de directie bijsturen.

Risicobereidheid

DNB definieert een *operationeel risico* als een kans op een gebeurtenis met een negatieve impact op de financiën, bedrijfsdoelstellingen of reputatie van DNB als gevolg van ontoereikende of falende interne bedrijfsprocessen, mensen en systemen, dan wel als gevolg van externe gebeurtenissen. DNB onderscheidt elf operationele risicocategorieën in haar integrale ORM-raamwerk.

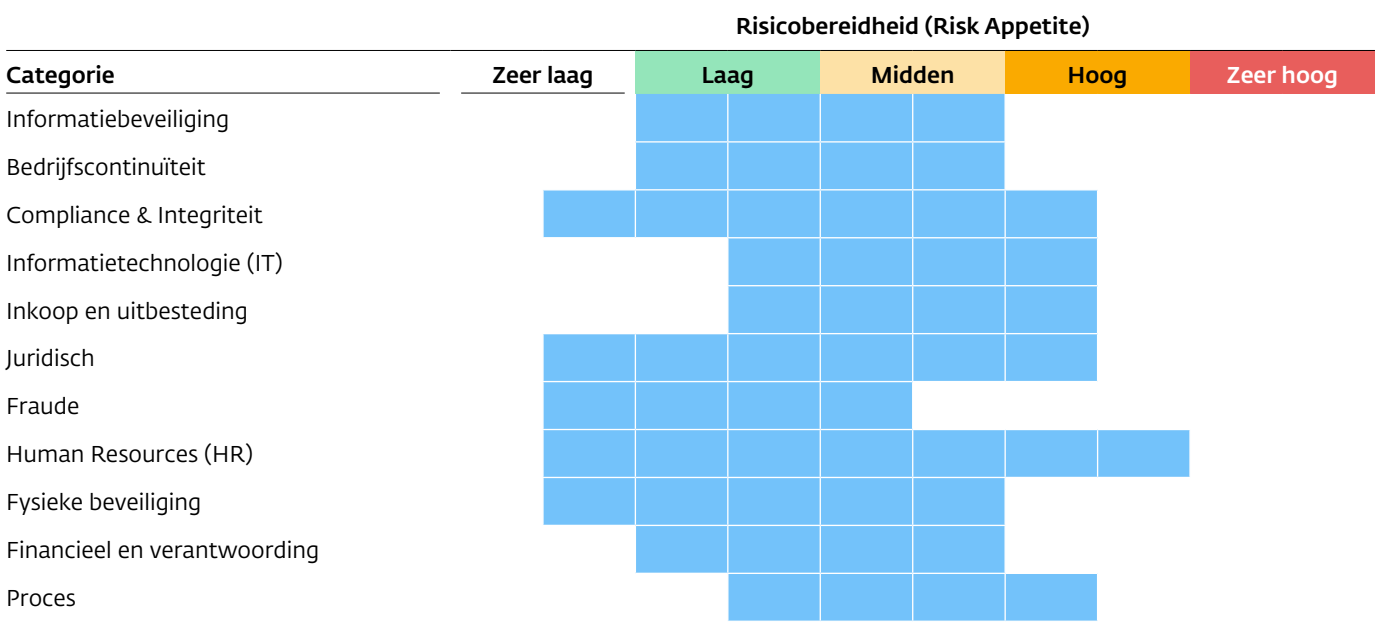
Lines model bij DNB

DNB heeft haar risicobeheersing ingericht conform het '3 Lines Model'.

1e lijn	De eerste lijn divisies binnen DNB zijn verantwoordelijk voor het identificeren, beoordelen en aantoonbaar beheren van operationele risico's
2e lijn	De tweede lijn afdelingen en rollen binnen DNB stellen beleidskaders op, adviseren en challengen de 1e lijn én monitoren en rapporteren over de organisatie brede risico's
3e lijn	De Interne Auditdienst onderzoekt of het governance raamwerk effectief is en/of beleid en processen consistent worden toegepast

In de risicobereidheidsverklaring (Risk Appetite Statement) is vastgelegd wat onze bereidheid is om risico's te accepteren voor categorieën en de belangrijkste risico's in deze categorieën. DNB werkt hierbij met een risicomatrix waarbij op basis van kans en impact een risicoscore wordt vastgesteld variërend van 'zeer laag' tot 'zeer hoog'. DNB heeft voor de meeste operationele risico's *lage tot middenhoge risicobereidheid* en is daarmee gematigd risico-avers. We hebben de voorkeur voor opties die de onzekerheid minimaliseren maar willen daarbij zeker niet elk risico uitsluiten. Voor fraude en ongewenst gedrag op de werkvloer hebben we een zeer lage risicobereidheid. Een lage risicobereidheid geldt onder andere voor risico's die impact hebben op de financiële kerninfrastructuur of het DNB-waardegebied. We hebben een relatief hoge risicobereidheid voor risico's die voortkomen uit onopzettelijke menselijke fouten, of voortkomen uit het gewenste open karakter van onze organisatie en kantoorlocatie.

Figuur: DNB-Risicocategorieën en risicobereidheid



Speerpunten 2023

In 2023 bestendigen we de verdere inrichting van het 3 Lines Model en werken we aan continue verbetering met de volgende specifieke speerpunten:

- Verdere integratie in besturing: vergroten van de integratie van risicomanagement in de besturingsprocessen van DNB. Vanuit een integrale aanpak door de nieuwe divisie Finance en Risicomanagement. Verder verbeteren van managementinformatie op het gebied van opkomende risico's, werking van controls en KRI's.
- Herijken ORM-raamwerk: herijking van de risicocategorieën door vereenvoudiging van de bestaande categorisering. Verstevigen van de positie van risicobeheersing voor actuele thema's als cultuur, duurzaamheid en maatschappij, informatiehuishouding en voor veranderingen.
- Risicocultuur en bewustzijn: Verder verbeteren van de risicocultuur van DNB. Door het opzetten van een gecoördineerd opleidings- en awarenessprogramma voor de risicoprofessionals én voor de overige medewerkers van DNB.

4.3 Operationele risico's

Bij het realiseren van de doelen en ambities in de begroting van 2023 zien we een drietal belangrijke operationele risico's. Deze zijn hieronder beschreven inclusief de maatregelen om deze te mitigeren.

HR-risico
Het is voor de taakuitoefening van DNB cruciaal dat we beschikken over goede medewerkers. Het risico is dat onvoldoende kwantitatief en kwalitatief geschikt personeel aanwezig is en de vitaliteit van onze medewerkers wordt ondermijnd. De belangrijkste uitdagingen zijn op dit moment het aantrekken en behouden van medewerkers in de huidige (zeer krappe) arbeidsmarkt en het op peil houden van verandervermogen en motivatie van medewerkers. Dit jaar zien we ook bij DNB dat de overspannen arbeidsmarkt leidt tot een meer dan gemiddelde uitstroom van medewerkers en komen er signalen vanuit de organisatie dat het steeds lastiger is nieuwe mensen aan te trekken en te behouden voor functies met veelgevraagde schaarse expertise. 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 arbeidsmarktcampagne en campus recruitment. Ook wordt er meer internationaal geworven en worden de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals flexibele werktijden, hybride werken, vierdaagse werkweek en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden meer gepromoot om de focus op young professionals te verbeteren.

Informatiebeveiliging- en bedrijfscontinuïteitsrisico
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 informatie niet wordt gewaarborgd. Bijvoorbeeld doordat niet-geautoriseerde middelen worden gebruikt of door onjuiste toegankelijkheid van informatie, met mogelijk ook reputatieschade als gevolg. Toegenomen geopolitieke spanningen en een verhoogde cyberdreiging zorgen voor een verdere stijging van dit risico. Om een hoog niveau van informatiebeveiliging en de continuïteit van onze bedrijfsprocessen te borgen heeft DNB diverse programma's lopen (zoals het #zeker Awarenessprogramma, Role Based Access Control en Emergency Recovery) 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.

Proces- en veranderrisico
Snelle ontwikkelingen en veranderingen in de maatschappij zorgen ervoor dat de DNB zich continu wil en moet aanpassen aan haar omgeving en de wensen die deze aan haar stelt. Daarnaast ondergaat DNB ook zelf de nodige veranderingen. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van ons nieuwe cashcentrum, onze nieuwe 'open' kantoorlocatie, de uitbesteding van ICT-dienstverlening en het toenemende belang van dataverwerking. Deze veranderingen hebben een voortdurende en blijvende impact op medewerkers, processen en systemen van DNB. Om onze ambitieuze veranderdoelstellingen te kunnen behalen is het allereerst van belang dat DNB aandacht blijft besteden aan het op orde houden van haar processen en het beheersen van de belangrijkste operationele risico's hierin. Dit legt een belangrijke basis voor een weerbare en flexibele organisatie. Deze weerbare basis moet echter ook voldoende ruimte bieden om gewenste veranderingen te realiseren en de daaruit voortvloeiende veranderrisico's voldoende te beheersen. Specifieke aandacht is er daarom voor verbetering in de integrale sturing van programma's en projecten, investeren in medewerkers en voldoende opleiding en training én het gestructureerd beheersen van uitbesteding en 'third party' risico's.

4.4 Opkomende operationele risico's

Geopolitieke risico's
Toenemende wereldwijde politieke spanningen en de economische en maatschappelijke gevolgen hiervan hebben invloed op de fysieke- en cyberdreiging. Het belang van beheersing van het bedrijfscontinuïteitsrisico en de veerkracht (resilience) van de organisatie wordt hiermee nog groter.

Cyberrisico's
Stijgende cybercriminaliteit leidt tot een toenemend aantal malware, ransomware en phishing aanvallen. Dit resulteert onder meer in een verhoogd informatiebeveiligings-, ICT- en bedrijfs-continuïteitsrisico. Naast het organiseren van voldoende kennis op dit vlak zal DNB de komende tijd veel aandacht besteden aan bewustzijn en aan het juist en verstandig omgaan met vertrouwelijke informatie.

Duurzaamheid- en klimaatrisico's
Duurzaamheidsvraagstukken en uitdagingen op het gebied van klimaat, energie en schaarste aan grondstoffen zorgen voor dynamiek en veranderingen in de omgeving waarin DNB opereert. Deze vraagstukken hebben daarmee impact op een breed scala aan risico's van DNB. Dit zal naar verwachting de komende periode tot verschillende uitdagingen maar ook de mogelijke kansen leiden.

Arbeidsmarktrisico's
Aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt leidt tot het (nog) moeilijker kunnen vervullen van specifieke vacatures en daarmee een verhoogd HR-risico. DNB wil een aantrekkelijke werkgever blijven door te investeren in kennis en opleiding en een goede work/life balance.

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

Volg ons op:

DeNederlandscheBank
EUROSYSTEEM