DNB Begroting 2024

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Inhoud

Inleiding

Speerpunten 2024

Financiën

Risicobeheersing

Voorwoord

“DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart”. Uit onze missie blijkt dat onze kerntaken in het teken staan van een houdbare economische ontwikkeling. Dat wil zeggen: een economische groei zonder schadelijke effecten voor de leefomgeving, gedragen door een sterk, inclusief financieel en economisch systeem, waarbij geen ‘onbetaalde’ rekeningen worden doorgeschoven naar volgende generaties.

Dit streven naar duurzame welvaart staat of valt met vertrouwen. Als monetaire autoriteit werken we in het eurosysteem aan een stabiele euro en prijsontwikkeling die het vertrouwen waard zijn. Dat iedere Nederlander erop kan rekenen dat banken, verzekeraars en pensioenfondsen hun verplichtingen nakomen is het belangrijkste oogmerk van onze toezichthoudende taken. Mocht het dan toch een keer misgaan met een bank of verzekeraar, dan is het onze opdracht als resolutieautoriteit ervoor te zorgen dat de afwikkeling van de betrokken instelling zo ordelijk als mogelijk verloopt. Zonder dat daarbij de financiële stabiliteit in het geding komt en de belastingbetaler voor vervelende verrassingen komt te staan.

Wij informeren u als DNB met deze begroting graag over de uitvoering van onze taken, onze financiële plannen en prioriteiten voor het komende jaar, inclusief een nadere toelichting op de impact van externe en interne ontwikkelingen op deze plannen en prioriteiten. Dat doen we in het besef dat de daadwerkelijke uitkomsten van ons werk telkens zullen bepalen hoe groot het maatschappelijk vertrouwen in DNB zal zijn.

Directie DNB

1 Inleiding

Deze overkoepelende DNB begroting geeft een overzicht van onze prioriteiten en van de kostenontwikkeling van de verschillende taken van DNB voor het komende jaar. Voor de specifieke ontwikkelingen en toelichtingen voor de monetaire taken verwijzen we naar de begroting Monetaire Zaken 2024. In de zbo-begroting 2024 is een uitgebreide beschrijving van de toezicht- en resolutiewerkzaamheden voor 2024 opgenomen.

1.1 Missie

De Nederlandsche Bank (DNB) is de centrale bank, microprudentiële toezichthouder en resolutieautoriteit van Nederland. DNB wordt als private rechtspersoon (naamloze vennootschap naar Nederlands recht) bestuurd. Hierbij is de bestuurstaak opgedragen aan alle bestuurders (collegiaal bestuur). De Nederlandse Staat is enig aandeelhouder. Als centrale bank is DNB onafhankelijk, in lijn met Europese wet- en regelgeving. Als toezichthouder en resolutieautoriteit is DNB een zelfstandig bestuursorgaan (zbo).

De missie van DNB luidt: wij maken ons sterk voor financiële stabiliteit en dragen daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daarvoor werken we als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit 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 en integere financiële instellingen die hun verplichtingen en toezeggingen nakomen.

Door economisch advies uit te brengen, versterken we het beleid gericht op onze primaire doelstellingen.

1.2 Wettelijke taken

DNB bewaakt de financiële stabiliteit in Nederland: als onderdeel van haar wettelijke stabiliteitstaak is DNB verantwoordelijk voor macroprudentieel beleid. Dit beleidsterrein richt zich op systeemrisico's voor het gehele financiële stelsel – dat zijn financiële instellingen, financiële markten en de financiële infrastructuur – en de wisselwerking met de reële economie. Ook is DNB de hoedster van prijsstabiliteit, dat wil zeggen een inflatie van 2% op de middellange termijn. Dit doet DNB in de context van het Eurosysteem: Het Eurosysteem omvat de ECB en de nationale centrale banken (NCB's) van alle lidstaten die de euro hebben ingevoerd. Ook worden binnen het Eurosysteem zo nodig valutamarktoperaties verricht en de externe reserves van de eurolanden beheerd. Het bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer is zowel een Stelsel- als een nationale taak. Ook heeft DNB wettelijke taken op het gebied van statistiek.

De wettelijke basis voor de uitvoering van de zbo-taken is vastgelegd in verschillende regelingen: de Bankwet 1998, Wet op het financieel toezicht (Wft), Besluit uitvoering EU-verordeningen financiële markten, Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), Pensioenwet (Pw), Wet verplichte beroepspensioenregeling, Sanctiewet 1977, Wet toezicht effectenverkeer 1995 (Wte), Wet financiële markten BES (Wfm BES), Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme BES (Wwft BES) en de Pensioenwet BES. In het Toezichtarrangement DNB en AFM staat uitgewerkt welke taken voortvloeien uit de genoemde regelingen.

Als toezichthouder houdt DNB prudentieel toezicht en integriteitstoezicht op financieel-economische criminaliteit op banken, verzekeraars, pensioenfondsen en andere financiële instellingen.

1 Inleiding
1.1 Missie
1.2 Wettelijke taken
1.3 Trends en ontwikkelingen
1.4 Hoofdlijnen financiën

Uitgangspunt is dat DNB daadkrachtig, snel en effectief moet kunnen handelen als de situatie daar om vraagt en passende beheersmaatregelen kan nemen.

DNB is als Nationale Resolutieautoriteit (NRA) verantwoordelijk voor de ordentelijke afwikkeling van banken en verzekeraars die in financiële problemen komen. Sinds 2022 is DNB ook de NRA voor centrale tegenpartijen (CCP's), en daarmee verantwoordelijk voor de resolutieplanning van Nederlandse CCP's. DNB is samen met het Depositogarantiefonds de uitvoerder van het Nederlandse depositogarantiestelsel (DGS).

1.3 Belangrijkste externe trends en actuele ontwikkelingen

Het werk van DNB wordt mede bepaald door trends, risico's en actuele ontwikkelingen die van invloed zijn op de financiële sector. Daarom voert DNB elk jaar een analyse uit naar trends en risico's voor het daaropvolgende jaar. Deze analyse is medebepalend voor de belangrijkste speerpunten voor het daaropvolgende jaar.

Het geopolitieke klimaat is guur en herbergt de nodige economische risico's. Oorlog in de Oekraïne en het Midden-Oosten, de dreiging van een escalerend conflict tussen de VS en China zijn de voorbeelden van een wereldorde die in blokken is verdeeld en niet langer gekenmerkt wordt door het streven naar mondiale samenwerking en economische integratie – nog niet heel lang geleden de drijvende krachten achter economische voorspoed en lage inflatie. De Russische oorlog in Oekraïne heeft de inflatie in vooral Europa sterk doen toenemen. Dit terwijl de prijzen al onder opwaartse druk stonden onder invloed van de verstoorde internationale bevoorradingsketens door corona. Daarmee kwam ook besef dat globalisering ook de nodige kwetsbaarheden met zich mee kan brengen, waardoor begrippen als *reshoring* en *nearshoring* in zwang kwamen. Dat kwam bovenop de toch al enigszins getemperde globaliseringstrend, geïllustreerd door Brexit en de steeds meer op protectionisme gerichte handelspolitiek. Gevoegd bij de onzekerheid die gepaard gaat met de oorlog in Oekraïne, het Midden-Oosten en met de militaire spanningen elders zijn de risico's en nadelen die aan economische fragmentatie zijn verbonden manifest.

Dichtbij huis springt de veranderde rente-omgeving het meest in het oog als het gaat om recente ontwikkelingen die het speelveld bepalen. Sinds de zomer van 2022 heeft de ECB de rente met in totaal 4,5 procentpunten verhoogd tot 4% in september 2023, historisch gezien een zeer rap uitgevoerde monetaire verkrapping. De renteverhogingen beginnen hun werk te doen en hebben het inflatietempo doen vertragen, maar nog in onvoldoende mate. De hogere rente verandert op meer fronten het economisch beeld, om te beginnen voor DNB zelf. De renteverhogingen zorgen ervoor dat dezelfde centrale banken die het monetair beleid verkrapt hebben forse verliezen moeten incasseren. Zo dient DNB als gevolg van de stijgende beleidsrente een navenant toegenomen vergoeding te betalen op de deposito's die banken bij ons aanhouden. Dit terwijl de rente-inkomsten uit de obligaties die tijdens de aankoopprogramma's in grote getalen op de balans zijn komen te staan niet meestijgen. Over de jaren 2023-2028 wordt uitgegaan van een cumulatief verlies.

Hoewel een hoge rente in principe voordelig uitpakt voor banken, verzekeraars en pensioenfondsen, gaat de overgang naar minder ruime monetaire verhoudingen ook met risico's voor de financiële sector gepaard. Zo groeien de rente- en kredietrisico's, vooral vanwege hogere herfinancieringskosten en een lagere terugbetaalcapaciteit onder bedrijven. Zo loopt 56 procent van de totale Nederlandse bedrijfsschuld binnen twee jaar af of krijgt te maken met een renteherziening. Deze bedrijven krijgen daardoor in de toekomst te maken met hogere rentelasten. In hoeverre en wanneer de hogere financieringslasten bedrijven, maar ook consumenten, in de problemen brengen, is nog niet te zeggen. Wel heeft DNB in het najaar van 2023 erop gewezen dat banken kwetsbaar zijn voor deze potentiële verliezen en dat ze dit moeten meewegen in hun kapitaalbeleid. Door de relatief hoge waarderingen van aandelen en andere risicovolle beleggingen waar ze in investeren zijn ook pensioenfondsen en verzekeraars kwetsbaar voor een tegenvallende economische groei of een aanhoudend hoge inflatie.

Vertrouwen in de politiek daalt verder, fiducie in financiële instellingen blijft stabiel. De vertrouwenscrisis in de politiek heeft zich verder verdiept, terwijl de financiële sector zich daaraan lijkt

te onttrekken, zo blijkt uit het jaarlijks DNB-vertrouwensonderzoek. In 2023 merkt 52% van de Nederlandse huishoudens op tamelijk veel of heel vertrouwen in financiële instellingen te hebben, nagenoeg gelijk aan de 51% het jaar daarvoor. Het vertrouwen in de politiek is daarentegen verder gedaald. In 2023 had 22% van de ondervraagden vertrouwen in de politiek. In het voorjaar van 2022 was dit 29%. Uit onderzoek door I&O research naar De Staat van het Recht 2023 doemt een vergelijkbaar beeld op, zij het dat de tijdspanne groter is: het vertrouwen in Tweede Kamer en regering is de laatste vijf jaar fors gedaald, daar waar het vertrouwen in bijvoorbeeld rechters en de media constant is gebleven. Volgens het DNB-onderzoek is het vertrouwen in DNB op hetzelfde niveau uitgekomen als in het voorjaar van 2022 (73% heeft tamelijk veel of heel veel vertrouwen), nadat het in het najaar van 2022 juist op een lager niveau lag. Een verklaring hiervoor is de inflatie, die in het najaar van 2022 piekte. Uit het onderzoek blijkt verder dat het volgens het merendeel van de huishoudens wel goed zit met de financiële gezondheid van de banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Van de ondervraagden zegt 62% er volledig of overwegend vertrouwen in te hebben dat de pensioenfondsen hun toezeggingen nakomen. Bij verzekeraars heeft 68% er vertrouwen dat zij hun verplichtingen na kunnen komen. Het vertrouwen dat Nederlandse banken in staat zijn om het aan hen toevertrouwde geld te allen tijd terug te betalen ligt op eenzelfde niveau. Het vertrouwen dat de *eigen* bank daartoe in staat is ligt met 75% nog wat hoger.

De praktijk van alle dag leert inmiddels wat de gevolgen van klimaatverandering en natuurverlies zijn. De hogere temperaturen wereldwijd gaan gepaard met een toename van extreme weersverschijnselen, waarvan in 2023 vele voorbeelden zichtbaar zijn. De financiële schade van dit extreme weer kan significante impact op financiële instellingen hebben, zoals voor schadeverzekeraars. Gezien de extreme weersomstandigheden neemt het belang van een versnelde energietransitie alleen maar toe. Dat stelt hoge eisen aan het risicobeheer van de sector. Zo zijn financiële instellingen kwetsbaar wanneer zij bijvoorbeeld onvoldoende oog hebben voor mogelijke waardedalingen van beleggingen aan bedrijven die onvoldoende haast maken met de overgang naar een klimaat-neutrale bedrijfsvoering.

Met het integreren van klimaat- en milieurisico's in ons toezicht zijn in 2023 de nodige stappen gezet. In samenspraak met de sector is 'De Gids voor de beheersing van klimaat– en milieurisico's' verschenen met tientallen concrete voorbeelden van manieren waarop bijvoorbeeld verzekeraars en pensioenfondsen de risico's in kaart kunnen brengen en beheersen. Voor banken was er al een dergelijk gids van de Europese Centrale Bank (ECB). De verwachting is dat vanaf 2024 de zogenoemde Environmental, Social en Governance (ESG)-risico's standaard onderdeel uitmaken van de jaarlijkse uitvragen die we uitvoeren bij financiële instellingen.

Ook macro-economisch staat er het nodige op het spel. Zijn subsidies het geëigende middel om de energietransitie te bespoedigen of dient er juist meer gekozen worden voor het beprijzen van schadelijke uitstoot? Wat betekent een en ander voor de overheidsfinanciën en inflatie? Dit zijn evenzeer relevante thema's. Die raken vooral onze macro-economische adviesfunctie.

Cyberdreigingen zijn nog steeds aan de orde van de dag. Nederlandse financiële instellingen moeten waakzaam blijven voor DDoS en ransomware aanvallen. Cyberweerbaarheid blijft hoog op de agenda van DNB staan. In de loop van 2023 zijn in toenemende mate DDoS aanvallen uitgevoerd op websites van onder andere Nederlandse financiële instellingen. Mede door de weerbaarheid van financiële instellingen is de impact van deze aanvallen tot dusver beperkt. De hoeveelheid aanvallen is onvoorspelbaar, maar lijkt enig verband te houden met de Nederlandse steunbetuigingen aan Oekraïne. Financiële instellingen dienen bovendien waakzaam te zijn dat deze hacktivisten andere geavanceerdere cyberwapens – zoals ransomware - kunnen ontwikkelen. Hoewel het afgelopen halfjaar geen majeure ransomware aanvallen zijn uitgevoerd op Nederlandse financiële instellingen, zijn internationaal wel financiële instellingen slachtoffer geworden. Zo hebben ransomware aanvallen op de Australische verzekeraar MediBank en Spaanse bank Globalcaja tot veel schade geleid. Ook in de uitbestedingsketen van financiële instellingen ontstaan cyberrisico's. Financiële instellingen maken in toenemende mate gebruik van derde partijen voor het uitvoeren van hun bedrijfsprocessen. Het uitbesteden van dergelijke processen kan de

efficiëntie en de beveiliging van bedrijfsvoering verhogen, maar verhoogt tegelijk het aantal mogelijke ingangen voor cyberaanvallen.

Met de opmars van ChatGPT heeft de discussie over de toepassing van AI in de financiële sector aan actualiteit en urgentie gewonnen: de kansen lijken legio, maar risico's zijn er ook. Net zoals alle andere instellingen is ook DNB druk doende te inventariseren welke mogelijkheden en onmogelijkheden AI te bieden heeft. Samen met de AFM werkt DNB aan een visie hoe AI op verantwoorde wijze door financiële instellingen gebruikt kan worden en hoe het toezicht hierop moet worden georganiseerd. De ophanden zijnde AI-verordening is hierbij leidend. Duidelijk is wel dat DNB en de AFM extra taken als toezichthouder krijgen.

De sector investeert veel in AI en gebruikt het in chatbots, identiteitsverificatie, fraudedetectie e.d. Te verwachten valt dat hiermee efficiencywinsten en innovaties tot stand komen. Daar staat tegenover dat er risico's kunnen optreden op het gebied van integriteit (discriminatie/bias, exclusie). Ook voor het toezicht zelf kan AI als nuttig instrument worden ingezet: naast toezicht óp AI, is er ook toezicht mét AI. Ook daar wordt binnen DNB hard aan gewerkt.

Druk op juridische capaciteit onder invloed van nieuwe wet open overheid en strengere toetsingen bestuursrechter neemt toe. Toenemende maatschappelijke behoefte aan en wettelijke kaders voor transparantie/"open overheid", leggen druk op zorgvuldigheid van belangenafweging en het vastleggen van informatie. In het kader van de nieuwe Wet Open Overheid (Woo) houdt DNB op termijn rekening met een forse toename van het aantal externe verzoeken om informatie te openbaren. Deze zullen naar verwachting ook eerder worden toegewezen, zeker als na 2025 de uitzondering verdwijnt waarover DNB onder de Wet openbaarheid van bestuur (Wob), de voorganger van de Woo, beschikte.

Een andere ontwikkeling die nu al gepaard gaat met meer juridische betrokkenheid is het feit dat bestuursrechters als gevolg van de kindertoeslagaffaire strenger toetsen aan het evenredigheidsbeginsel. Praktisch betekent dit voor DNB dat zittingen meer tijd in beslag nemen, meer voorbereidingstijd vergen en ook dat er meer inbreng nodig is van onze toezichthouders.

1.4 Hoofdlijnen financiën

De begroting van DNB bestaat uit twee delen: een begroting voor de monetaire taken, zoals het uitvoeren van het monetaire beleid en goed werkend betalingsverkeer, en een begroting voor de taken die DNB heeft als toezichthouder op financiële instellingen, resolutieautoriteit en uitvoerder van het Nederlandse Depositogarantie. Dat laatste wordt de zbo-begroting genoemd, omdat DNB deze taken uitvoert als zelfstandig bestuursorgaan.

In tabel 1 wordt de meerjarige ontwikkeling van de omvang van beide begrotingen weergegeven.

De zbo-begroting stijgt van € 242,4 miljoen in 2023 naar € 257,3 miljoen in 2024, de MoZa begroting van € 296,6 miljoen in 2023 naar € 298,3 miljoen in 2024. De verdere toelichtingen op beide begrotingen zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

Tabel 1 Meerjarige kostenontwikkeling per taak

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	B2024 - B2023
	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln
Zbo begroting	211,4	218,7	223,5	242,4	257,3	14,9
MoZa begroting	286,0	277,6	275,9	296,6	298,3	1,7
Fec [1]	3,2	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0
DNB totaal	**500,6**	**499,6**	**502,8**	**539,1**	**555,7**	**16,6**

1 Vanaf 2023 zijn de kosten voor het Financieel Expertise Centrum (FEC), waar DNB deel van uit maakt, geen onderdeel meer van de DNB-begroting. Informatie over het jaarplan en begroting van het FEC kunt u vinden op www.FEC-partners.nl.

2 Speerpunten 2024

DNB hanteert voor haar interne sturing een integrale cyclus. De belangrijkste doelstellingen en resultaten voor 2024 worden, naast de impact van externe en actuele ontwikkelingen, gevoed door onze meerjarenstrategie (DNB2025). In deze strategie zijn zes ambities verwoord (MVO, Evenwichtige verhoudingen, Digitaal, Vertrouwen, Medewerkers en Kostenbewust) die jaarlijks invulling geven aan de plannen. We maken gebruik van de methodiek van OGSM[2] om de beoogde doelstellingen en resultaten nader te concretiseren om zodoende gericht hierop te kunnen sturen in de uitvoering, De aansturing van DNB gebeurt langs de lijnen van vier domeinen: Monetaire Zaken, Toezicht, Intern Bedrijf en Resolutie. Daarnaast zijn er ook bankbrede programma's, zoals digitalisering, duurzaamheid en het programma huisvesting.

Het strategische kader voor de monetaire taken wordt, naast de externe en actuele ontwikkelingen, bepaald door de (meerjaren-) strategie DNB2025. Hiertoe zijn, afgeleid van het DNB-OGSM, specifieke keuzes (i.e. doelgerichte aanpak, geprioriteerde doelstellingen) opgesteld. Dit betreft enerzijds specifieke onderwerpen die spelen binnen de uitvoering van de kerntaken (Centrale Bank, Toezicht en Resolutie) en anderzijds organisatie-brede zaken op het gebied van HR, IT, cultuur en bedrijfsvoering.

Centrale leidraad voor het Centrale Bankdeel blijft het werken aan vertrouwen en financiële stabiliteit waarmee wordt bijgedragen aan duurzame welvaart in Nederland. Hierbij horen stabiele prijzen, een schokbestendig financieel systeem, een inclusief, robuust en efficiënt betalingsverkeer en het zijn van een invloed-rijk en gezaghebbende instelling waarbij het vertrouwen in DNB en financiële instellingen hoog is. Specifieke keuzes voor 2024 betreffen onder andere een doeltreffende inzet voor een effectief en eenduidig Europees macroprudentieel beleid voor banken en Niet-Bancaire Financiële Instellingen (NBFI) en het afbouwen van de balans en risico's van DNB zonder vermijdbare markt-verstoringen en met zicht op volledig herstel van onze kapitaal-positie. Ook gaan we (statistiek-)data intern beter beschikbaar maken en zorgen dat toegankelijke en publieke betaalmiddelen nog beter wordt geborgd. Wij zullen ten slotte onze strategische ambitie op MVO verder invulling gegeven door de verankering van duurzaamheid in het monetair, economisch en macroprudentieel beleid en in de statistieken die we ontsluiten, alsmede in de eigen beleggingen en het interne risicobeheer.

Voor het Toezicht- en Resolutiedeel van DNB blijft de doelstelling 'werken aan vertrouwen in onder toezicht staande instellingen en DNB en het goed afwikkelbaar houden van deze instellingen' centraal staan. In 2024 ligt de nadruk op de (risicogebaseerde) beheersing van rente- en liquiditeitsrisico's en het borgen van voldoende kapitaal in de sector. Voorts wordt een soepel verloop van de transitie van de eerste pensioenfondsen naar de Wtp beoogd, alsmede het goed voorbereid zijn op een aantal imple-mentatietrajecten van nieuwe EU-wetgeving (zoals DORA, MiCAR en Solvency II). Ook wordt aandacht besteed aan het mitigeren van risico's op het gebied van cyber, governance, datakwaliteit en concurrentie door nieuwe technologieën (waaronder AI), met specifiek aandacht voor het tegengaan van witwassen en financiering van terrorisme. In Europees verband zal worden gewerkt aan een effectief en eenduidig Europees macroprudentieel beleid voor banken en Niet-Bancaire Financiële Instellingen (NBFI). Wij zullen ten slotte onze strategische ambitie op MVO verder invulling gegeven door verankering van duur-zaamheidsrisico's in de toezichtmethodologie en vaststelling van een handhavingsaanpak.

Om het bovenstaande mogelijk te maken, zijn intern wijzigingen en verbeteringen van de bedrijfsvoering voorzien. Hieronder vallen het versterken en optimaliseren van proces- en risicomanagement,

2 OGSM staat voor Objectives (einddoelen), Goals (afgeleide doelstellingen), Strategies (aanpak) en Measures (dashboard, monitoring en actiepunten).

het digitaliseren van kernprocessen en het meer datagedreven werken op basis van een toekomstbestendig en betrouwbaar IT-fundament. Daarnaast besteden we aandacht aan het ontwikkelen en versterken van de benodigde medewerkers-capaciteiten door investeringen in sociale cohesie en een inclusieve cultuur, uitvoering van een proactieve wervingsstrategie met aandacht voor divers talent en concurrerende arbeidsvoor-waarden, alsmede noodzakelijke investeringen in ontwikkeling van (digitale) vaardigheden van medewerkers door een passend leeraanbod, kennisdeling en samenwerking.

3 Financiën

3.1 Meerjarige ontwikkeling begroting

De omvang van de DNB-begroting stijgt ten opzichte van 2023 met € 16,6 miljoen naar € 555,7 miljoen. Deze stijging wordt voor ruim € 20 miljoen verklaard door de loon- en prijsbijstelling. Ook stijgt de zbo-begroting binnen deze DNB-begroting door een aantal specifieke afspraken die gemaakt zijn bij het opstellen van het zbo-kostenkader 2021-2024.

De DNB-begroting is opgedeeld in een aantal categorieën. Tabel 2 laat voor de gehele DNB-begroting de ontwikkeling zien.

Directe inzet (€ -0,2 miljoen)

De kosten voor de directe inzet voor de taken van DNB wijzigen nauwelijks ten opzichte van de begroting 2023. DNB heeft gekozen voor een beleidsarme begroting. Zowel voor de zbo- als voor de monetaire taken wordt gewerkt met een meerjarig kostenkader, wat leidend is geweest voor de begroting.
Zo realiseert DNB in 2024 diverse besparingen om invulling te geven aan de taakstellingen die in het zbo-kostenkader zijn opgenomen. Daartegenover staan diverse intensiveringen, die ook in het zbo-kostenkader zijn opgenomen. Voor het volgende zbo-kostenkader 2025-2028 zullen de meer fundamentele keuzes worden voorgelegd.

Tabel 2 Uitsplitsing DNB-begroting 2024 naar categorieën[3]

Categorie	Realisatie 2022 € mln	Budget 2023 € mln	Budget 2024 € mln	B2024 - B2023 € mln
Loon- en prijsbijstelling			20,3	20,3
Directe inzet	184,0	213,6	213,4	-0,2
ESCB IT-systemen	10,2	13,1	16,9	3,8
Juridische activiteiten	6,3	7,9	8,6	0,7
Digitale strategie/ICT	148,6	155,9	154,5	-1,4
Bedrijfsvoering en programma Huisvesting	74,0	68,0	69,1	1,2
Adviesdiensten en overig	57,1	54,6	54,9	0,2
Productiekosten bankbiljetten	8,5	26,0	18,0	-8,0
Totaal begroting	**488,8**	**539,1**	**555,7**	**16,6**

3 Onder Bedrijfsvoering vallen de bijvoorbeeld huisvestingskosten en inkoop. Onder de Adviesdiensten en overig vallen de kosten voor ondersteuning als HR, Financiën, communicatie, directie e.d.

Ook voor de uitvoering van de monetaire taken kent DNB taakstellingen en intensiveringen, volgend uit het meerjarig transformatieprogramma om de MoZa strategie te realiseren.

ESCB IT-systemen (€ +3,8 miljoen)
De kosten voor ESCB IT-systemen (voor de uitvoering van centrale bank taken) nemen ten opzichte van 2023 met € 3,8 miljoen toe. Grotendeels door de kosten voor het project gericht op de voorbereiding van de invoering van de Digitale Euro, een nieuw Europees onderpandsysteem, Euro ECMS, en IRef/CDM, een nieuw rapportageraamwerk voor bancaire statistieken en een volledig nieuw Stelseldatamanagementsysteem.

Juridische activiteiten (€ + 0,7 miljoen)
De inzet voor juridische activiteiten stijgt onder meer door in het zbo-kostenkader opgenomen verhoging van de capaciteit voor het behandelen van bezwaarschriften. Voor 2024 intensiveert DNB daarnaast de tijdelijke uitbreiding voor de juridische begeleiding bij de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

ICT en digitale strategie (€ - 1,4 miljoen)
De kosten voor ICT en digitale strategie dalen (exclusief loon- en prijsbijstelling) met € 1,4 miljoen ten opzichte van 2023. Dit is het gevolg van verschuiving van budget naar een andere kostencategorie en diverse besparingen.

Bedrijfsvoering en programma Huisvesting (€ + 1,2 miljoen)
De kostentoename wordt met name veroorzaakt door verschuivingen tussen kostencategorieën als gevolg van verschuivingen van taken binnen de organisatie. Voor de zbo-taken zijn de kosten voor huisvesting gedurende het zbo-kostenkader 2021 -2024 gestabiliseerd op een vaste prijs, zodat de transitiekosten voor het programma huisvesting niet worden doorbelast aan de onder toezicht staande instellingen.

Adviesdiensten en overig (€ + 0,2 miljoen)
De kostentoename wordt met name veroorzaakt door verschuivingen tussen kostencategorieën als gevolg van verschuivingen van taken binnen de organisatie.

Productiekosten bankbiljetten (€ -8,0 miljoen)
De kosten nemen ten opzichte van 2023 met € 8,0 miljoen af. Het budget 2024 is gebaseerd op het Nederlandse quotum voor 2024. Het besluit over dit quotum wordt genomen door de ECB. Hierdoor stuurt DNB niet rechtstreeks op deze kosten.

3.2 Financiële toelichtingen deelbegrotingen

DNB verdeelt haar kosten voor de uitvoering van de taken naar verschillende subtaken en doelgroepen. In tabel 3 staat het overzicht van de deelbegrotingen naar taken. Afwijkingen vanaf € 1 miljoen per taak /doelgroep t.o.v. 2023 worden hieronder toegelicht.

Toezicht Banken (€ + 7,1 miljoen (7%))
De inzet van capaciteit op banken blijft nagenoeg gelijk. De effecten van de loon- en prijsbijstelling is de belangrijkste oorzaak van de kostenstijging. Daarnaast vindt binnen de bancaire deelbegroting de toename van capaciteit voor modelbeoordelingen (conform afspraken uit het kostenkader) plaats (€ 0,6 miljoen).

De IT-kosten stijgen met zo'n € 2,5 miljoen, deels door de loon- en prijsbijstelling, maar ook het aandeel van de doelgroep banken in de gefaseerde stijging voor de kosten van datadiensten voor de zbo-taken (conform de opgenomen uitbreiding in het zbo-kostenkader) zorgt voor een stijging van de IT-kosten (€ 1,2 miljoen).

Toezicht (zorg)verzekeraars (€ + 2,2 miljoen (5%))
De begrote inzet neemt af met 3,9 fte ten opzichte van 2023. De lagere inzet volgt grotendeels uit de fusie tussen twee verzekeraars. Toch stijgen de kosten door de opgenomen loon- en prijsbijstelling.

3 Financiën

3.1 Meerjarige ontwikkeling begroting
3.2 Financiële toelichtingen deelbegroting
3.3 Financiering

Tabel 3 Uitsplitsing DNB-begroting 2024 naar taken en doelgroepen[4]

	Realisatie 2022	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	B2024 - B2023
Kostenverdeling doelgroepen	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln	€ mln
Toezicht op significante banken	58,3	58,4	61,0	62,5	67,5	5,1
Toezicht op overige banken	32,0	30,2	33,1	36,0	38,0	2,0
Toezicht op verzekeraars	42,3	42,5	42,9	44,8	47,1	2,2
Toezicht op zorgverzekeraars	2,5	3,5	3,0	2,2	2,2	0
Toezicht op pensioenfondsen	32,1	31,9	31,7	40,8	44,2	3,4
Toezicht op Bobi's	8,6	8,7	8,4	9,1	9,5	0,3
Toezicht op betaalinstellingen	10,5	9,6	10,9	11,8	12,7	0,9
Toezicht op trustkantoren	5,9	5,4	5,9	7,1	7,5	0,5
Toezicht op overige Wwft instellingen	0,5	0,7	0,8	0,6	0,4	-0,1
Toezicht op crypto's	3,0	1,6	2,7	3,9	3,9	0
Toezicht Bonaire, Sint Eustatius en Saba	1,2	1,8	1,2	1,5	1,6	0,1
Totaal Toezicht	**197,0**	**194,3**	**201,6**	**220,2**	**234,5**	**14,3**

4 Door afrondingsverschillen kan het voorkomen dat de totalen en verschillen niet volledig op elkaar aansluiten.

	Realisatie 2022	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	B2024 - B2023
Resolutie banken	10,3	10,3	9,5	9,1	9,0	-0,2
Resolutie verzekeraars	5,4	6,4	6,5	6,8	7,3	0,5
Depositogarantiestelsel (NL)	6,9	7,4	5,6	6,0	6,2	0,2
DGS Bonaire, Sint Eustatius en Saba	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,1
Totaal Resolutie en Dgs	**22,8**	**24,5**	**21,9**	**22,2**	**22,8**	**0,6**
Totaal zbo	**219,8**	**218,7**	**223,5**	**242,4**	**257,3**	**14,9**
Financiële stabiliteit	18,7	17,8	19,1	20,7	22,9	2,3
Betalingsverkeer (excl. kosten bankbiljetten)	114,1	113,9	111,4	113,6	119,7	6,1
Monetair beleid en reservebeheer	74,8	69,9	69,6	77,7	79,1	1,4
Statistiek	52,9	47,7	53,0	58,7	58,7	-0,1
MoZa excl. productiekosten bankbiljetten	**260,6**	**249,3**	**253,1**	**270,7**	**280,4**	**9,7**
Productiekosten bankbiljetten	8,5	28,3	22,8	26,0	18,0	-8,0
Totaal MoZa	**269,1**	**277,6**	**275,9**	**296,6**	**298,3**	**1,7**
Fec	0,0	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0
Totaal DNB	**488,8**	**499,6**	**502,8**	**539,1**	**555,7**	**16,6**

Toezicht pensioenfondsen (€ + 3,4 miljoen (8%))
Conform het verzoek van DNB tot aanpassing van het kostenkader voor toezicht op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel is het kostenkader 2024 met € 0,5 miljoen opgehoogd ten opzichte van 2023. De op basis van de nieuwe pensioenwetgeving benodigde toezichtcapaciteit voor 2025 en verder zal ook worden meegenomen bij de besprekingen over het kostenkader 2025-2028.

Financiële stabiliteit (€ + 2,3 miljoen (11%))
De kosten voor de taak Financiële stabiliteit stijgen met € 2,3 miljoen in 2024. Deze stijging is voornamelijk een gevolg van de loon- en prijsbijstelling. Voor de rest is het een optelsom van kleine mutaties.

Betalingsverkeer (excl. kosten bankbiljetten) (€ +6,1 miljoen (5%))
De kosten nemen ten opzichte van 2023 met € 6,1 miljoen toe. Deze toename is toe te schrijven aan: circa € +2,3 miljoen loon- en prijsbijstelling bij de directe inzet van medewerkers, kosten ESCB IT systemen € +2,5 miljoen en circa € +1,1 miljoen aan kosten als gevolg van de introductie van wetgeving omtrent het zekerstellen van de bereikbaarheid en beschikbaarheid van contant geld.

Monetair beleid en reservebeheer (€ +1,4 miljoen (2%))
De kosten nemen ten opzichte van 2023 met € 1,4 miljoen toe. Deze toename wordt aan de ene kant veroorzaakt door circa € +2,3 miljoen loon- en prijsbijstelling bij de directe inzet van medewerkers en meer kosten voor de ESCB IT systemen € +0,3 miljoen. Aan de andere kant vallen de kosten die samenhangen met eerdere, inmiddels geïmplementeerde veranderprogramma's voor 2024 uit de begroting (€ -1,6 miljoen).

3.3 Financiering

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. Voor deze taken is het kostenkader 2021-2024 van toepassing, dat gaat over alle zbo-taken. Volgens de afspraken zoals gemaakt bij het vaststellen van het kostenkader, bedraagt het kostenkader voor 2024 € 257,3 miljoen (exclusief de post onvoorzien). Het kostenkader bestaat uit het basisbedrag, specifieke afspraken en loon- en prijsbijstelling.

De financiering van de zbo-begroting ligt vast in de Wet bekostiging financieel toezicht 2019 (Wbft) en het Besluit bekostiging financieel toezicht 2019.

De financiering per categorie is gelijk aan de begrote kosten (op basis van de verwachte capaciteitsinzet) van de desbetreffende categorie. De financiering van de toezichttaak vindt plaats in de vorm van leges (voor eenmalige handelingen in het kader van vergunningen, vvgb's en toetsingen) en een jaarlijkse factuur voor doorlopend toezicht. Voor elke categorie worden de verwachte legesopbrengsten van de begrote kosten afgetrokken. Het bedrag dat vervolgens overblijft, brengt DNB via de jaarlijkse factuur voor doorlopend toezicht in rekening. In het geval dat incidentele kosten niet goed op vangen zijn in de heffingen, of dat deze leiden tot grote fluctuaties in de heffingen heeft DNB met ingang van 2023 DNB de mogelijkheid om een tweetal instrumenten in te zetten. Het gaat om een heffingsreserve en de mogelijkheid om een exploitatiesaldo te spreiden over meerdere jaren.

4 Risicobeheersing

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 Risicomanagementcomité (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 nog altijd hoge inflatie noopt tot een krapper monetair beleid. De beleidsrenteverhogingen sinds medio 2022 leiden 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 gestegen 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. 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.

4 Risicobeheersing
4.1 Financieel risicomanagement
4.2 Operationeel risicomanagement
4.2.1 Risicobereidheid
4.2.2 Operationale toprisico's

Zo kan de Raad van Bestuur van de ECB nieuwe maatregelen nemen die invloed hebben op de balans en daarmee op de winstvooruitzichten, in positieve of negatieve zin. De onzekerheid is groter naarmate we verder vooruit kijken.

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. Een gezamenlijke werkgroep van DNB en het Ministerie van Financiën rondt eind 2023 de evaluatie van het bestaande kapitaalbeleid af. Op basis van het advies van de werkgroep kiezen de president van DNB en de minister van Financiën hoe DNB de komende jaren invulling geeft aan het kapitaalbeleid.

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. 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.

3 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 onderzoek of het governance raamwerk effectief is en/of beleid en processen consistent worden toegepast

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 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. 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 figuur 1) worden aan de ORB en zo nodig aan de directie voorgelegd. Daar waar nodig kunnen de ORB of de directie bijsturen.

4.2.1 Risicobereidheid

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. DNB minimaliseert onzekerheden bij voorkeur, maar sluit risico's niet in alle gevallen uit. Voor fraude en ongewenst gedrag op de werkvloer geldt er een zeer lage risicobereidheid.

Dit geldt ook voor risico's die impact hebben op de financiële kerninfrastructuur of het DNB-waardegebied. DNB hanteert een hogere risicobereidheid voor risico's die voortkomen uit onopzettelijke menselijke fouten, of voortkomen uit het gewenste open karakter van onze organisatie en kantoorlocatie. Dit laatste vanuit een nadrukkelijk streven tot zo veel mogelijk transparantie.

In figuur 1 is de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven. De risicobereidheid loopt van 'zeer laag' tot een zeer hoge risicobereidheid. In het blauw geldt de vastgestelde risicobereidheid per risicocategorie. In een beperkt aantal gevallen zijn we bereid risico's te nemen die 'oranje' worden ingeschaald, deze dienen echter altijd te worden goedgekeurd en geaccepteerd door de Operational Risk Board.

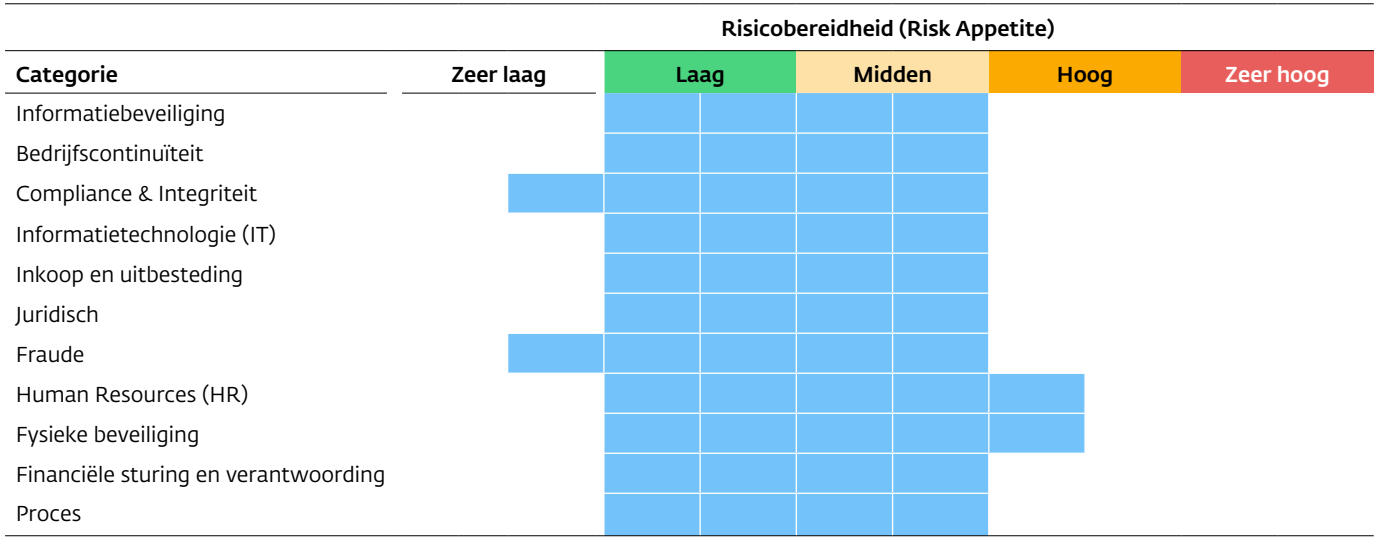
4.2.2 Belangrijkste operationele risico's

Bij het realiseren van de doelen en ambities in de begroting van 2024 zijn er 3 belangrijke operationele risico's geïdentificeerd. Deze zijn hieronder beschreven inclusief de maatregelen om deze te mitigeren.

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.

Figuur 1 DNB-Risicocategorieën en risicobereidheid



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 awareness programma, 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.

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 bij DNB dat de overspannen arbeidsmarkt leidt tot een meer dan gemiddelde uitstroom van medewerkers en is het steeds lastiger om 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 ingezet en onder de aandacht gebracht om met name de aantrekkingskracht van DNB op *young professionals* te verbeteren.

Proces- en veranderrisico

Snelle ontwikkelingen en veranderingen in de maatschappij zorgen ervoor dat 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 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 kritieke derde partijen.

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

Volg ons op:

DeNederlandscheBank
EUROSYSTEEM