



DNB2025

Visie en strategie DNB

Werken aan
vertrouwen
in een snel
veranderende
wereld

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM



DNB2025



Inleiding

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart. De snelheid waarmee onze omgeving verandert, maakt het noodzakelijk om onszelf zo nu en dan de vraag te stellen of er andere wegen moeten worden ingeslagen om dat doel te bereiken.

Met DNB2025 hebben we daarom een nieuwe middellangetermijnstrategie geformuleerd, met zes ambities die we in 2025 verwezenlijkt willen hebben. DNB2025 gaat over **verandering**. De reguliere uitvoering van onze taken wordt hier niet genoemd, maar blijft onverminderd van belang. De nieuwe ambities maken het mogelijk onze taken nog effectiever uit te voeren. Deze ambities zijn veelal organisatiebreed van aard, dit vraagt om samenwerken en benutten van synergie binnen DNB.

Externe veranderingen zijn op tal van gebieden zichtbaar. De rol van 'Europa' wordt steeds groter, met consequenties voor de wijze waarop wij werken. Goede beïnvloedingsstrategieën worden steeds belangrijker. Ook zal DNB moeten inspelen op de snelle technologische ontwikkelingen binnen en buiten de sector.

Effectief blijven in een veranderende wereld kan alleen als de cultuur van DNB mee verandert en DNB wendbaar houdt. Dat vereist onder andere dat DNB, meer dan voorheen, programmatisch en projectmatig zal werken aan de realisatie van haar ambities en een passende wijze van aansturing kiest. DNB wil daarbij een inclusieve organisatie zijn. Een plek waar mensen met verschillende achtergronden, leeftijden en studierichtingen zich thuis voelen en met uiteenlopende

stijlen effectief zijn. Een omgevingsbewuste organisatie die de verbinding zoekt met de buitenwereld, in het besef dat financiële stabiliteit en duurzame welvaart niet door DNB alleen kunnen worden gerealiseerd.

DNB2025 is ons antwoord op de vele externe en interne uitdagingen waarvoor DNB zich gesteld ziet. Ons antwoord op de vraag hoe wij blijven werken aan vertrouwen in een snel veranderende wereld.

Klaas Knot, Else Bos, Nicole Stolk, Olaf Sleijpen en Steven Maijoor

Visie

Maatschappij

DNB zet zich in voor een economie die bijdraagt aan duurzame welvaart voor alle Nederlanders. Internationale vraagstukken vragen daarbij om internationale oplossingen. DNB staat voor een maatschappij waarin burgers weerbaar zijn en kunnen omgaan met financieel-economische onzekerheden. DNB werkt aan houdbare oplossingen en brengt ordening aan in complexe maatschappelijke vraagstukken.

In 2025:

- heeft DNB vanuit haar missie haar MVO-visie gerealiseerd, door MVO volledig te integreren in alle elementen van haar taakuitoefening.
- zijn er in Nederland en internationaal meer evenwichtige economische verhoudingen mede dankzij de inzet van DNB.

Financiële sector

DNB zet zich, zelfstandig en als onderdeel van de Europese Unie, in voor een vertrouwenwekkende, schokbestendige en toekomstgerichte financiële sector. Zij signaleert bedreigingen voor de financiële stabiliteit tijdig en neemt passende beheersingsmaatregelen. DNB staat voor een financiële sector die de economische bedrijvigheid ondersteunt. Als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit is DNB zowel nationaal als internationaal invloedrijk door steeds nauwe samenwerking en dialoog met stakeholders te zoeken. DNB zet zich in voor verdergaande Europese harmonisatie, bijvoorbeeld op terrein van het integriteitstoezicht en het toezicht op verzekeraars en CCP's.

In 2025:

- werkt DNB datagedreven en op basis van digitale technieken in al haar taakgebieden. DNB is op digitaal gebied een erkend volwaardige participant in de financiële sector.
- heeft de inzet van DNB een erkende bijdrage geleverd aan het vertrouwen dat Nederlanders hebben in financiële instellingen.

DNB-organisatie

DNB is een duurzame, adaptieve en kostenbewuste organisatie. DNB is in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. DNB is een aantrekkelijke werkgever voor gedreven professionals met diverse achtergronden. Zij maken dat DNB een scherpe, open, betrouwbare en betrokken instelling is.

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 – digitale competenties eigen hebben gemaakt.
- heeft DNB voor interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt dat zij haar taken effectief en kostenbewust uitvoert.



Ambities

MVO

DNB heeft vanuit haar missie haar MVO-visie gerealiseerd, door MVO volledig te integreren in alle elementen van haar taakuitoefening.

Overtuiging

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.





Strategie

DNB streeft naar houdbare economische groei zonder schadelijke effecten voor de leefomgeving:

- DNB integreert duurzaamheidgerelateerde risico's in haar toezichtaanpak en vervult ook internationaal een aanjagende rol om deze te integreren in toezichtregels.
- DNB voedt het publieke debat met feiten en inzichten over de energietransitie en de effecten daarvan voor de economie.
- DNB integreert Maatschappelijk Verantwoord Beleggen in haar reservebeheer en vervult een internationale voortrekkersrol. De effecten van de energietransitie worden meegewogen in de uitvoering van het monetair beleid.
- DNB vermindert de milieu-impact van contant geld. Einddoel is een halvering van de CO₂-uitstoot die wordt veroorzaakt door de chartale keten (te bereiken in 2030).
- DNB verduurzaamt de eigen bedrijfsvoering (o.a. 100% CO₂-neutraal) en huisvesting (o.a. ten minste energielabel A++) volgens ambitieuze normen die passen bij haar MVO-rol.

DNB streeft naar een inclusief financieel en economisch systeem:

- DNB onderzoekt de bronnen van welvaart, de toegang tot het financiële stelsel en de sociale zekerheid en voedt het maatschappelijk debat met onafhankelijke analyses en inzichten hierover.
- DNB zorgt ervoor dat kwetsbare groepen toegang houden tot het betaalsysteem. Duurzaamheid is een criterium bij besluiten over financiële infrastructuur.

DNB realiseert haar MVO-ambitie voorts met:

- een doeltreffende beïnvloedingsstrategie, waardoor DNB en de financiële sector bijdragen aan het Klimaatakkoord van Parijs en aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN: 'Waardig werk en economische groei'; 'Verantwoorde consumptie en productie'; 'Klimaatactie'; en 'Partnerschap om doelstellingen te bereiken'.

Evenwichtige verhoudingen

In 2025 zijn er in Nederland en internationaal meer evenwichtige economische verhoudingen mede dankzij de inzet van DNB.

Overtuiging

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.





Strategie

DNB zet – onderbouwd en onafhankelijk – haar invloed, beleid en (wettelijke) instrumenten in, zodat in 2025 meer evenwichtige verhoudingen zijn bereikt.

Dit betekent dat in 2025:

- DNB aantoonbaar impact heeft gehad op financieel-economisch en prudentieel beleid,
 - in Nederland;
 - in het eurogebied (ECB) en in de Europese Unie;
 - en in internationale beleidsbepalende instituties (FSB, IMF, relevante internationale standaardzeters).
- De buffers van banken op peil zijn, verzachtende maatregelen als gevolg van de pandemie zijn teruggedraaid en het toezichtkader verder is versterkt met de lessen uit de Covid-19 pandemie.
- De buffers van verzekeraars en het nieuwe toezichtkader beter aansluiten bij financieel-economische schokken en de lage-renteomgeving.
- De uitrol kan starten van het nieuwe pensioencontract, waarbij belangen tussen generaties evenwichtig zijn afgewogen.
- Het betalingsverkeer efficiënt, betrouwbaar en veilig is, waarbij in het bijzonder een goed evenwicht is bereikt tussen innovatie (digitalisering van het betalingsverkeer) en inclusiviteit en vertrouwen.



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.

Overtuiging

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.



Strategie

- **Digitale processen en innovatie:** DNB optimaliseert alle processen door deze waar mogelijk digitaal uit te voeren, onnodige processtappen te elimineren, eenduidig het eigenaarschap ervan te beleggen en transparantie en traceerbaarheid te ondersteunen en te bewaken. Hierbij werkt DNB samen met Europese partners. DNB gebruikt zorgvuldig algoritmes, getraind met *machine learning*, voor ondersteuning van de oordeelsvorming.
- **Innovatieve communicatie met de omgeving:** Zowel intern als extern communiceert DNB op transparante en efficiënte wijze. DNB gebruikt hierbij innovatieve technologie om mee te bewegen met verwachtingen van externe stakeholders over de wijze van communiceren.
- **Datagedreven werken:** DNB verzamelt, valideert en beheert haar data effectief, kostenbewust (ook voor de sector), en met zorg voor vertrouwelijkheid en goede kwaliteit. DNB zet data optimaal in bij het uitvoeren van haar taken door gebruik te maken van moderne data-analysetechnieken.
- **Core business focus:** Om haar kerntaken goed te kunnen uitvoeren zorgt DNB voor een digitale omgeving die robuust, betrouwbaar, veilig en in control is. DNB werkt hiervoor samen met partners en voert daar strak de regie op.
- **Employer of choice:** DNB is een *employer of choice* voor digitaal-geïntereerde medewerkers. Deze medewerkers hebben de kennis en vaardigheden om de digitale ambitie vorm te geven en over digitale kwesties met de sector te spreken.
- **Anticiperen op de digitaliserende sector:** DNB anticipeert en speelt actief in op de gevolgen en kansen van technologische vernieuwingen en eventuele disruptie van de financiële sector, waaronder de betaalmarkt, en is daarover in dialoog met de sector. Ze kent de impact van trends en ontwikkelingen op de sector en instellingen en vertaalt deze naar haar eigen (toezichts)activiteiten. DNB stuurt aan op wet- en regelgeving die zowel de stabiliteit van de sector bevordert als ruimte biedt aan vernieuwing.

Vertrouwen

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

Overtuiging

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.





Strategie

- DNB onderscheidt twee onderliggende bronnen van vertrouwen: i) de mate waarin de bedrijfsvoering en dienstverlening financiële instellingen in staat stelt hun verplichtingen na te komen (bekwaamheid) en ii) de mate waarin financiële instellingen zich gedragen conform wet- en regelgeving en de maatschappelijke betamelijkheidsnormen (waardencongruentie). DNB onderzoekt hoe zij binnen haar mandaat zo effectief mogelijk invloed kan uitoefenen op deze bronnen om zodoende een bijdrage te leveren aan publiek vertrouwen in financiële instellingen, bijvoorbeeld door de gerichte inzet van haar toezichtinstrumentarium en een proactieve communicatiestrategie.
- DNB is streng op financieel-economische criminaliteit en moedigt initiatieven van financiële instellingen ter voorkoming van betrokkenheid bij financieel-economische criminaliteit aan. DNB werkt hiertoe samen met relevante stakeholders, zowel nationaal als internationaal, waarbij harmonisatie van Europees integriteitstoezicht wordt nagestreefd.
- DNB draagt bij aan realistische verwachtingen van het publiek ten aanzien van financiële instellingen door het verstrekken van betrouwbare informatie en financiële educatie, zoals via de activiteiten van Wijzer in Geldzaken (WIG).
- DNB hanteert op maat gemaakt stakeholdermanagement dat uitgaat van gemeenschappelijke doelstellingen om het publiek vertrouwen in financiële instellingen te vergroten, bijvoorbeeld als deelnemer in gremia als het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB), Platform voor Duurzame Financiering (PvDF), en *Network for Greening the Financial System* (NGFS).

Medewerkers

Het medewerkersbestand van DNB bestaat uit medewerkers met een meer diverse achtergrond, die op effectieve wijze en in dialoog met stakeholders tot resultaten komen en zich – in alle functies – digitale competenties eigen hebben gemaakt.

Overtuiging

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.



Strategie

- **Een klimaat van inclusiviteit optimaliseert diversiteit:** DNB zet inclusiviteit in om de diversiteit binnen teams beter te benutten en de synergie tussen verschillende organisatieonderdelen te versterken. Een divers palet aan competenties en invalshoeken draagt bij aan het verrijken van inzichten en zorgvuldige besluitvorming. DNB hanteert streefcijfers voor de diversiteit van DNB als geheel en bij de samenstelling van teams. Daarbij werkt DNB vanuit een brede definitie van diversiteit, waaronder gender- en culturele diversiteit.
- **Dialoog door omgevingsbewustzijn:** DNB'ers werken omgevingsgericht en weten wat er leeft in de samenleving en in de financiële sector. Met hun stakeholders werken zij vanuit gedeelde doelen en belangen aan gezamenlijk resultaten. Een stakeholderanalyse- en aanpak is onderdeel van de werkwijze van elke DNB'er.
- **Inhoudelijk gedreven:** DNB'ers zijn inhoudelijk gedreven en weten daarmee te overtuigen. Leidinggevend inspireren en motiveren inhoudelijke ontwikkeling en kennisdeling, mede door zelf inhoudelijk-strategisch gezaghebbend te zijn.
- **Digitaal en verandervermogen als kans omarmen:** DNB'ers zijn wendbaar en adaptief, gericht op maatschappelijke behoefte en ontwikkelingen. DNB omarmt nieuwe kort-cyclische werkwijzen, een meer proces-georiënteerde benadering en bouwt verder aan het versterken van programmamanagement en digitale competenties van al haar medewerkers. Digitaal vaardige medewerkers, die data optimaal kunnen duiden en verwerken, zijn het digitale goud van DNB.

Kostenbewust

DNB heeft voor interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt dat zij haar taken effectief en kostenbewust uitvoert.

Overtuiging

Met aandacht voor bedrijfsvoering en een versterkt kostenbewustzijn nemen de prestaties in effectiviteit en efficiëntie toe en verbetert het inzicht in de bereikte resultaten.





Strategie

- DNB stuurt meerjarig op strategische doelen en op een efficiënte taakuitvoering. DNB kiest voor een logisch samenspel tussen sturing op strategische prioriteiten en een efficiënte taakuitvoering via versterking van processturing en programma- en projectmanagement. DNB maakt keuzes en stelt prioriteiten, waarmee zij ook ruimte creëert voor vernieuwing en innovatie. Dit betekent:
 - DNB allociert middelen op basis van strategische prioriteiten. Een efficiënte taakuitvoering draagt bij aan het vrijspelen van benodigde middelen voor de veranderambities.
 - DNB werkt programmatisch en projectmatig aan realisatie van strategische doelen, stuurt op realisatie van doelen en beoogd effect en kiest een passende governance voor besturing en sturing op realisatie.
 - DNB (her)ontwerpt en onderhoudt processen met focus op effectiviteit en efficiëntie. DNB gebruikt de resultaten van de Digitale Strategie om slimmer en gericht te werken (efficiënte taakuitvoering), maar ook extern richting de sector kostenbewustzijn aan te tonen.
- Binnen DNB zijn de bedrijfsmatige aspecten van het werk een aandachtsgebied voor verplichte kennis- en competentieontwikkeling voor het management. Dit zal worden geborgd in de performance management cyclus.
- DNB stuurt op een cultuur met een goed evenwicht tussen een effectieve taakuitvoering en transparante kostenafwegingen. Haar doelen zijn goed gekwantificeerd en transparant voor stakeholders.
- DNB realiseert een hogere effectiviteit in haar taakuitoefening en bedrijfsvoering, waar nodig of mogelijk door reorganisaties en inkoop van dienstverlening. DNB spiegelt zich aan normen die zij oplegt aan de sector.