

Strategie DNB 2025-2028

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM

Strategie DNB 2025 – 2028

Onze missie

Wij maken ons sterk voor financiële stabiliteit en dragen daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland

Onze omgeving verandert snel. Technologie, klimaat, geopolitiek, cyberdreiging, ...

We moeten alert, wendbaar en daadkrachtig blijven om te kunnen reageren op trends en onverwachte gebeurtenissen

Onze strategie

Onafhankelijk & gezaghebbend
als centrale bank, toezichthouder
en resolutieautoriteit

Open & betrokken
bij de maatschappij

Adaptief & proactief
door onze medewerkers

Doeltreffend & doelmatig
als organisatie

Missie

Waarom een nieuwe strategie? Het simpele antwoord is dat de oude strategie (2021-2025) binnenkort afloopt. Maar los daarvan is er ook alle aanleiding om opnieuw naar onze strategie te kijken.

Onze missie verandert niet: DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. We werken als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutie-autoriteit samen met Europese en mondiale 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.

Daarmee bouwen we aan een stevige financiële basis waarop de mensen in Nederland kunnen bouwen aan hun toekomst. Wetende dat hun spaargeld veilig is, dat ze krediet kunnen krijgen voor het opzetten van een bedrijf of het kopen van een huis, en dat ze efficiënt en veilig hun boodschappen kunnen betalen.



Hoe staan we ervoor in het uitvoeren van onze missie?

Wie vandaag kijkt naar hoe DNB zijn taken uitvoert, ziet een organisatie met een stevige reputatie, die wezenlijk werk doet en daarbij resultaten boekt. Maar onze omgeving verandert snel. De mondiale politieke situatie is in tientallen jaren niet zo dreigend geweest. De polarisatie in het politieke en maatschappelijke debat is toegenomen. Om ons heen blijft het vertrouwen in instituties verder afkalven; het is op lange termijn niet plausibel dat DNB ontkomt aan deze trend. De Nederlandse economie loopt tegen zijn capaciteitsgrenzen aan, zoals onder andere zichtbaar wordt in de krapte op de woning- en arbeidsmarkt. Nieuwe technologieën brengen fundamentele veranderingen teweeg in de werking van financiële instellingen én kunnen als wapen gebruikt worden om de stabiliteit van die instellingen te ondermijnen. De impact van klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit wordt steeds duidelijker. En in een tijd waarin de overheid moet bezuinigen, hebben ook wij als publieke instelling de plicht om iedere euro die we uitgeven effectief en efficiënt te besteden.

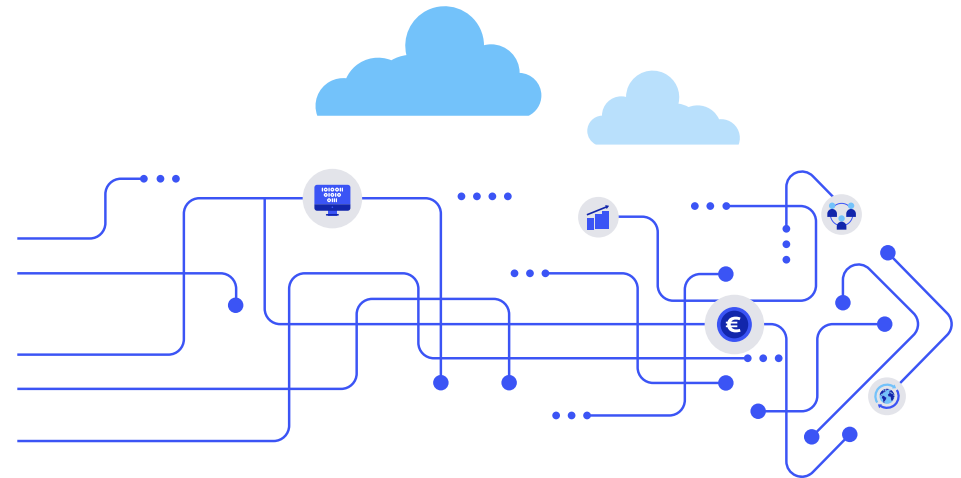
Als de huidige trends zich voortzetten, dan hebben we in 2028 te maken met een wereld waarin publieke instellingen nog meer dan nu onder een kritisch vergrootglas liggen. Waarin in binnen- en buitenland het maatschappelijke klimaat verder is verhard, en de mondiale politieke spanningen zo mogelijk nog verder zijn toegenomen of tot een uitbarsting zijn gekomen. Waarin de rol van artificiële intelligentie in samenleving en economie een grote sprong heeft gemaakt. En waarin de arbeidsmarkt nog krappere is geworden, vooral in het hooggeschoolde segment waar DNB zijn talent wil werven.

Is DNB klaar voor het doorzetten van deze trends? Los daarvan: de toekomst is fundamenteel onzeker. Trends bieden houvast, maar er kan zich ook iets onverwachts voordoen. Ook bij een heldere hemel kan zich een donderslag voordoen. Ongeacht de omgeving moeten we altijd wendbaar zijn, om te kunnen reageren op het onverwachte.

Zo moeten we ons de vraag stellen: is DNB vandaag klaar voor een nieuwe grote crisis? Het is inmiddels 16 jaar geleden sinds Lehman failliet ging. Het grootste deel van de DNB-ers heeft geen professionele herinnering aan wat er toen is gebeurd. We hebben er sindsdien taken bij gekregen, en andere en nieuwe problemen vragen onze aandacht. Zijn we nog wel scherp? Is het altijd wel zo doelmatig wat we doen?

Ook in Europees en internationaal verband moeten deze vragen gesteld worden. Er is een zekere vermoeidheid zichtbaar in de implementatie van belangrijke en al afgesproken nieuwe regelgeving, zoals Basel III. En de politieke aandacht voor het bewaken van de mondiale financiële stabiliteit lijkt internationaal af te nemen.

Onze directie is van mening dat het goed is om op zijn minst deze vragen te stellen. En zij ziet ook een aantal terreinen waar duidelijk ruimte is voor verbetering. De strategie voor de komende jaren zal er dan ook vooral op gericht zijn om onze alertheid, de wendbaarheid en executiekracht van DNB te verbeteren, en dat tegen aanvaardbare kosten.



Strategie

Uit het voorgaande blijkt wat we belangrijk vinden en hoe we willen zijn. Eigenschappen die we als organisatie moeten hebben om ons werk goed te kunnen doen. Dat noemen we onze strategische pijlers:

1. Onafhankelijk en gezaghebbend als centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit.
2. Open en betrokken bij de maatschappij.
3. Adaptief en proactief.
4. Doeltreffend en doelmatig.

Voor elk van deze strategische pijlers onderscheiden we drie niveaus van urgentie:

- a. Bewaren en bewaken: deze zaken willen we behouden en we weten dat dit inspanning vergt.
- b. Verder ontwikkelen: we zijn er mee bezig maar er is meer nodig.
- c. Meters maken: het verschil (delta) tussen hoe het nu is en hoe het moet zijn is nog te groot, dus dit vereist substantiële inspanning en managementaandacht.

Belangrijk: zaken die goed gaan en geen aandacht behoeven noemen we in deze tekst niet.

1 Onafhankelijk en gezaghebbend als centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit

1a Bewaren en bewaken

DNB geniet vertrouwen en gezag bij het publiek, de financiële sector en andere belangrijke stakeholders, zo blijkt uit onderzoek. Dat willen we koesteren, maar dat gaat niet vanzelf. We kunnen onze reputatie alleen behouden als we ervoor blijven zorgen dat het geld van de mensen zijn waarde houdt en veilig is bij de financiële instellingen, dat ze veilig en efficiënt kunnen betalen, en dat ons economisch onderzoek en advies relevant, gedegen en onafhankelijk is, met een luisterend oor naar de sector en de samenleving. Verder moeten we ons werk doen tegen aanvaardbare kosten, en moeten we het werk en gemaakte keuzes goed kunnen uitleggen aan de buitenwereld binnen de mogelijkheden die we daarvoor hebben. Eigenlijk is vertrouwen en gezag dus iets wat we voortdurend moeten zien te verdienen door al het andere goed te doen.

1b Verder ontwikkelen

DNB faciliteert innovatie in de financiële sector. Innovatie is een motor van economische ontwikkeling, en een sector die niet innoveert vormt op gegeven moment een risico. Maar we erkennen ook dat de huidige digitale ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie, de sector zo fundamenteel kunnen veranderen dat het extra inspanning vergt, bovenop wat we nu al doen, om de risico's daarvan goed te beheersen.

DNB is ook een Europese instelling en draagt bij aan sterke Europese instituties en een gelijk Europees speelveld waarmee het Nederlandse belang uiteindelijk het beste wordt gediend. Met het oog op het bereiken van een gelijk speelveld vindt DNB nationale koppen op Europese regelgeving in beginsel niet wenselijk. De Nederlandse economie heeft veel

baat bij ons lidmaatschap van de EU en deelname aan de EMU. Juist in een wereld die fragmenteert, is het Nederlandse belang het beste gediend bij een sterk Europa. Toch ziet niet iedereen in de samenleving dat zo. Onze inbedding in Europa is zo wezenlijk voor onze welvaart dat dit een extra inspanning van ons vergt. Bijvoorbeeld door een gezond maatschappelijk debat over Europa te voeren met relevante feiten. En bij te dragen aan een effectiever Europa dat dichterbij de burger staat, want Europa is niet in alle opzichten perfect.

1c Meters maken

Na een periode van hoge inflatie is het onze ambitie om de inflatie weer terug te brengen tot rond de doelwaarde van 2%. Maar daarmee zijn de problemen voor de Nederlandse economie niet voorbij. Zoals gezegd loopt de economie tegen zijn capaciteitsgrenzen aan, zoals zichtbaar in de krapte op onder andere de woning- en arbeidsmarkt. Daarom moeten we in onze adviesrol de komende jaren prioriteit geven aan relevant onderzoek en advies dat bijdraagt aan een effectieve aanpak van deze problemen.

DNB moet zich de komende jaren sterk maken voor een gelijk speelveld in Europa om de weerbaarheid van de grootste banken te versterken. Door de afgezwakte implementatie van Basel III in Europa is het gevoel van urgentie afgenomen. De buffers van de grote Europese banken moeten omhoog, op een manier die een gelijk speelveld garandeert. DNB moet actief de boer op om hiervoor aandacht te vragen.

DNB maakt zich ook de komende jaren hard voor een integere financiële sector en een toegankelijk, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer. Een aantal financiële instellingen voldoet nog niet aan de minimum vereisten bij de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering. Tegelijk heeft de wijze waarop de financiële sector de afgelopen jaren trachtte te voldoen aan de AML-wetgeving geleid tot zorgen over privacy, discriminatie en toegang tot financiële diensten. Bij DNB geloven we dat de witwasbestrijding zowel effectiever als efficiënter kan. Door de toepassing van een risico-

gebaseerde aanpak, maar ook door gebruik te maken van nieuwe technologie. Daarvoor is een extra inspanning nodig.

Een van onze grote ambities is om de pensioentransitie tot een succes te maken. De transitie is gestart en we hebben als DNB tot nu toe alles uit de kast getrokken, zowel in termen van de continue dialoog met de sector als het vrijmaken van capaciteit voor de beoordeling van de invaardossiers. Toch plaatsen we deze onder het kopje 'meters maken', omdat het een groot project is, en omdat er zoveel op het spel staat voor de pensioendeelnemers, voor de pensioensector, en voor onze eigen reputatie. Alle hens aan dek dus.



2 Open en betrokken bij de maatschappij

2a Bewaren en bewaken

Duurzaamheid is inmiddels zo goed als een integraal onderdeel van onze kerntaken. Maar het vergt wel een blijvende inspanning om dat zo te houden. Zo moeten we aan een soms kritische buitenwacht blijven uitleggen waarom de Nederlandse economie en financiële sector aan kracht verliest als ze niet verduurzaamt. En waarom duurzaamheid dus een wezenlijk onderdeel is van onze kerntaken. Een van die kerntaken is het toezicht. In de afgelopen jaren was onze inzet als toezichthouder vooral gericht op het aanjagen en stimuleren van de sector, door het geven van guidance en good practices. DNB zal de komende jaren in toenemende mate nagaan of instellingen de gewekte verwachtingen en verplichtingen naleven en waar nodig op basis van nieuwe regelgeving ook handhaven.

2b Verder ontwikkelen

DNB nodigt actief uit tot het opdoen van inzichten van buiten, en handelt daar ook naar. We houden stakeholderonderzoeken, we zijn als toezichthouder in gesprek met de sector, en proberen goed te luisteren en te begrijpen. Als centrale bank organiseren we outreach-bijeenkomsten, en we staan in voortdurend contact met Den Haag. Maar we zijn ook onafhankelijk en we zijn verplicht om op te treden met alle instrumenten die ons ter beschikking staan om onze wettelijke taken te vervullen. Dat betekent dialoog, maar tegelijkertijd ook kordate interventie en handhaving als het nodig is.

Het gerenoveerde pand aan het Frederiksplein moet gaan bijdragen aan openheid en betrokkenheid van DNB bij de maatschappij. Het is prachtig dat we het nieuwe gebouw eindelijk in gebruik kunnen nemen, maar dat is pas het begin. De hardware staat er, nu moeten wij het gebouw ook tot een succes gaan maken en zijn maatschappelijke rol waarmaken. Het blijft continue aandacht vragen om de publieke mogelijkheden van het gebouw (de publieke ruimte, de nieuwe schatkamer) optimaal te benutten.

2c Meters maken

DNB is een baken van vertrouwen, ook in onrustige of onzekere tijden, en hoedster van het langere-termijn denken. Dat is op zich niet nieuw. Wat nieuw is, is dat het buiten steeds onrustiger en onzekerder wordt. En dus wordt het moeilijker om die rol goed te blijven vervullen. Wat dat vraagt is het blijven leveren van topkwaliteit in het vervullen van onze taken en verstrekken van economische feiten (en dus het koesteren van de mensen die die topkwaliteit kunnen leveren). Het vergt ook een flinke dosis onafhankelijkheid en duidelijkheid in onze communicatie: feiten en goede analyses dragen bij aan een goed debat. Maar dat alles gaat gepaard met omgevings sensitiviteit en behendigheid in hoe we de politieke en publieke opinie het beste kunnen beïnvloeden. Dat vergt een extra inspanning van grote delen van de organisatie.



3 Adaptief en proactief

3a Bewaren en bewaken

DNB is een aantrekkelijke werkgever, zowel voor bestaande als nieuwe medewerkers. Dat willen we koesteren, want het aantrekken en behouden van goede mensen is de basis van alles wat we doen. Dat vergt een continue inspanning, niet alleen van HR maar van de hele organisatie.

DNB is een diverse organisatie met een inclusieve cultuur. We vinden dit intrinsiek belangrijk omdat we geloven dat iedereen de kans moet krijgen om mee te doen en zich te ontwikkelen, en omdat we geloven dat diverse teams betere beslissingen nemen. We hebben de afgelopen jaren flinke stappen gezet om DNB meer divers te maken en dat valt op bij de buitenwacht. Aan de andere kant: we lopen nog steeds achter op sommige doelstellingen die we onszelf hebben gesteld. Dus ook hier geldt dat dit voortdurende aandacht vergt.

3b Verder ontwikkelen

DNB is toezichthouder op een sector die in zeer hoog tempo digitaliseert. In onze eigen peer group van toezichthouders en centrale banken zitten we in de voorhoede. Maar we lopen achter op de financiële sector in de kennis, vaardigheden en toepassing van digitale technieken. Om relevant en daadkrachtig te blijven moeten we snel digitaal volwassener worden. Dat betekent veel meer dan alleen kennis en vaardigheden van medewerkers vergroten. Digitale bekwaamheid moet een houding, een tweede natuur worden.

3c Meters maken

Tijdens de grote financiële crisis 16 jaar geleden werd pijnlijk duidelijk dat het DNB-toezicht soms te lang in de dialoog-stand was blijven steken en te lang wachtte met opschalen. Dat was aanleiding voor het Plan van aanpak cultuurverandering 'Van analyse naar actie'. Sindsdien is DNB veel slagvaardiger geworden. Maar het feit dat een grote crisis alweer vele jaren

achter ons ligt roept de vraag op of we nog steeds alert zijn. Vooral: zijn we in staat om tijdig op te schalen als - of nog beter: voordat - het urgent wordt? Extra inspanning is nodig om ervoor te zorgen dat we alert blijven en wendbaar zijn als de situatie daarom vraagt.

In het verlengde daarvan ligt de vraag of DNB en de financiële sector voorbereid zijn op escalatie van geopolitieke risico's, waaronder cyberrisico's. We zien dat de samenleving zich voorbereidt op de mogelijkheid van een oorlog. Er worden miljarden geïnvesteerd in het versterken van de Nederlandse krijgsmacht. DNB en de financiële sector moeten zich terdege de vraag stellen wat een dergelijk scenario betekent voor hen. Ook omdat oorlog vandaag de dag de vorm kan krijgen van een grootschalige cyberaanval op Nederlandse financiële instellingen. DNB ligt dan vol in de frontlinie. Hierop voorbereid zijn blijft een prioriteit voor de komende periode.



4 Doeltreffend en doelmatig

4a Bewaren en bewaken

DNB-ers zijn heel deskundig, loyaal en betrokken bij hun werk. Ze werken uiterst zorgvuldig, en hebben oog voor de details. Dat willen we graag behouden, dat is onze kracht. En tegelijk is dat ook onze valkuil. Want wie altijd volledig wil zijn, verliest soms uit het oog wat echt belangrijk is. Wie ten koste van alles fouten wil vermijden kan te laat in actie komen. En volledigheid is niet altijd nodig, maar kost wel tijd en geld. Niet alleen onszelf, maar ook als wij vanuit onze taken de sector hiermee belasten. We willen dus onze goede eigenschappen koesteren, maar we moeten alert zijn dat we hierin niet doorschieten en daarnaar handelen.

4b Verder ontwikkelen

DNB heeft de afgelopen jaren flinke stappen gezet richting een toekomstbestendige, veilige en betrouwbare IT-infrastructuur. Maar alles moet erop gericht zijn om onze IT-huishouding structureel op orde te krijgen. Denk aan een moderne werkplek, het definitief realiseren van een cloud omgeving en uniformering van de IT-infrastructuur voor een betrouwbaar fundament. Betrouwbaar betekent ook je risicomanagement op orde hebben, denk aan toegangsrechtenbeheer en operationele herstelcapaciteit (disaster recovery).

Ook is een extra inspanning nodig voor het op orde brengen van de basis van onze bedrijfsvoering. Denk daarbij aan een goed werkend besturingsmodel, de aansturing van onze veranderprogramma's en projecten, en het implementeren van procesgericht werken binnen DNB.

4c Meters maken

De buitenwereld verwacht dat we kostenbewust zijn, maar vindt tegelijk dat we dat nu niet zijn. Dat blijkt steeds opnieuw uit het stakeholderonderzoek. En dat herkennen we helaas. Het hangt deels samen met onze eerder genoemde hang naar volledigheid en zorgvuldigheid. Dat verkleint de kans dat we fouten maken maar het is niet altijd efficiënt. Een gebrek

aan kostenbewustzijn kan op termijn schadelijk zijn voor onze reputatie. Zeker in een tijd waarin elders moet worden bezuinigd en DNB ook nog eens verliezen lijdt. Terwijl ook DNB uiteindelijk met publiek geld haar taken uitvoert. Daarom gaan we de komende tijd scherper op de kosten letten.

Om in het digitale tijdperk relevant te blijven moet DNB nieuwe technologieën in haar kerntaken implementeren. We richten ons op het effectief toepassen van technologische ontwikkelingen. We hanteren daarbij een smart follower strategie, door gebruik te maken van alleen bewezen technologie. Zo lopen we misschien niet voorop in de markt, maar zeker ook niet achter en zo zijn we kostenbewust. Naarmate we ons fundament op orde hebben kan het zwaartepunt en onze focus meer verschuiven naar innovatie.



Slot

Papier is geduldig. Belangrijk is dat deze strategie gaat leven in de hoofden van onze mensen. Deze strategie gaat vooral over het 'wat' en het 'waarom'. Nu moeten we dit omzetten in concrete acties overal in de organisatie, kortom het 'hoe'. Daarvoor zal de directie in gesprek gaan met de medewerkers over wat de nieuwe strategie betekent voor hun werk.

Veel mensen in Nederland kennen en waarderen De Nederlandsche Bank, maar zijn niet erg bekend met onze taken. Eigenlijk zeggen ze: "We weten niet precies wat jullie doen, maar dat hoeft ook niet, want we vertrouwen erop dat jullie het goed doen." We zouden liever willen dat het publiek beter weet wat we doen. Maar eigenlijk is het ook een compliment. Laten we DNB scherp houden, en ervoor zorgen dat we ook de komende jaren dat compliment verdienen.




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

Volg ons op:

 LinkedIn

 X

 Instagram

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM