

# Maatschappelijk verslag 2010

Werken aan vertrouwen





# Inhoud

Voorwoord - Werken aan vertrouwen	5
1 Onze aanpak	8
1.1 Langetermijnvisie	8
1.2 Wat vinden onze stakeholders?	8
1.3 Speerpunten	9
1.4 Verantwoording	9
2 MVO in onze kerntaken	17
2.1 De beleggingen van DNB	17
2.2 Circulatie bankbiljetten efficiënter én milieuvriendelijker	19
2.3 Toezicht op gedrag en cultuur	20
2.4 Financieel Expertise Centrum (FEC)	22
2.5 Veiligheid en cybercrime op internet	23
2.6 Toegankelijk en bereikbaar betalingsverkeer	24
2.7 Financiële educatie	26
2.8 Technische samenwerking	27
3 Medewerkers in beweging	29
3.1 Cultuuraanpak DNB	29
3.2 Diversiteit	30
3.3 M-scan: medewerkersonderzoek	32
3.4 Ontwikkeling	33
3.5 Het Nieuwe Werken	34
3.6 Compliance en integriteit	35
3.7 Gezondheid	37
3.8 CAO	39
4 Werken aan een duurzame bedrijfsvoering	43
4.1 Milieuzorg	43
4.2 Energieverbruik	43
4.3 Vermindering CO <sub>2</sub> -uitstoot	43
4.4 Duurzame mobiliteit	44
4.5 Groene ICT	45
4.6 Duurzaam inkopen	46
4.7 Optimaal (her)gebruik van materialen	47
5 Midden in de samenleving	51
5.1 Samen Bouwen	51
5.2 Donaties	52
GRI-G <sub>3</sub> Tabel	54
Onafhankelijk assurance rapport	62



# Werken aan vertrouwen

We hebben een onstuimig jaar achter de rug. De turbulentie van de afgelopen jaren lijkt zich voort te zetten: van een financiële crisis in 2007/2008 naar een economische crisis in 2008/2009 en vervolgens naar een landenschuldencrisis in 2010. Er is een storm over de financiële wereld gegaan, die het vertrouwen in de financiële sector heeft geschaad. Daarom moeten we weer vertrouwen creëren. Herstel van vertrouwen in de financiële sector, waaronder toezichthouders als DNB, heeft dan ook de hoogste prioriteit.

Effectief, vasthoudend en indringend toezicht: dat staat DNB voor ogen met de vele veranderingen die in het verslagjaar in gang zijn gezet. Verbeteringen ten aanzien van de vorm en inhoud van goed toezicht zijn in een stroomversnelling geraakt met het plan van aanpak voor cultuurverandering, resulterend in effectiever toezicht. Belangrijke aandachtsgebieden vormen een breder, meer instellingsoverstijgend perspectief: grotere aandacht voor het bedrijfsmodel, de strategie, de cultuur en het gedrag van financiële instellingen; en werken aan veranderingen in de regelgeving.

Door de voortvarende aanpak van het plan voor cultuurverandering leggen we bij DNB de fundamenten voor een verdere versterking van het toezicht. Een nieuwe crisis zal er altijd anders uitzien dan de vorige, maar door de getroffen maatregelen beogen wij het toezicht zo toekomstbestendig mogelijk te maken. En dat moet leiden tot herstel van vertrouwen in de financiële sector en in DNB als toezichthouder.

Het goed uitvoeren van onze kerntaken is de beste garantie voor herstel van vertrouwen. Met ons MVO-beleid en activiteiten leveren we hieraan een belangrijke bijdrage. Duurzaamheid, integriteit, governance, gedrag en cultuur zijn daarbij kernbegrippen die terugkomen in zowel ons eigen, interne MVO-beleid als in de uitvoering van onze kerntaken die zich op de financiële sector richten. Jaarlijks formuleren we binnen ons MVO-beleid speerpunten, die in dit verslag nader worden toegelicht. Zo hebben we in 2010 in samenwerking met zeven grote banken een sterke efficiencyverbetering gerealiseerd in de recirculering van bankbiljetten, waarmee ook een bijdrage is geleverd aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast hebben we ons beleid voor Verantwoord Beleggen vastgesteld. Wat onze kerntaken betreft is de toezichttaak uitgebreid: er is een start gemaakt om gedrag en cultuur van onder toezicht staande ondernemingen onder de loep te nemen. En met het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer heeft DNB zich hard gemaakt voor een toegankelijk, bereikbaar en veilig betalingsverkeer voor elke inwoner van Nederland. Intern zijn de streefcijfers 2010 van het Charter 'talentvolle vrouwen naar de top' gerealiseerd en is er een groen ICT-beleid geformuleerd. In hoofdstuk 1 vindt u een toelichting op onze visie en aanpak van het MVO-beleid, en een overzicht van de speerpunten, inclusief doelstellingen en resultaten.

In het Jaarverslag DNB 2010 vindt u een rapportage over de uitvoering van onze kerntaken: financiële stabiliteit, monetair beleid, economisch advies, prudentieel toezicht (op financiële ondernemingen zoals banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen) en betalingsverkeer. Ook gaan we in het Jaarverslag in op het parlementaire onderzoek dat heeft plaatsgevonden en de parlementaire enquête die nog gaat komen. Deze onderzoeken stip ik kort aan in dit Voorwoord, om een beeld te geven van de (politieke) context waarin DNB opereert.

In dit verslag rapporteren we over de wijze waarop we MVO in onze kerntaken integreren (zie hoofdstuk 2), en in de overige hoofdstukken over de wijze waarop we duurzaamheid verankeren in onze bedrijfsvoering en taakuitoefening

In 2010 zijn er verschillende externe onderzoeken geweest naar het functioneren van DNB als toezichthouder. DNB verwelkomt deze onderzoeken en gebruikt de uitkomsten als onderdeel van haar continue streven naar verbetering van de kwaliteit van haar toezicht. Zij heeft de gegeven aanbevelingen aangegrepen om haar eigen werkwijze, besluitvorming en cultuur kritisch tegen het licht te houden.

Ook 2011 wordt in meerdere opzichten een spannend jaar. Naast de parlementaire enquête zullen onder meer de schuldencrisis, de pensioenen en de nieuwe toezichtaanpak onze volle aandacht eisen. Ook op het gebied van betalingsverkeer speelt het nodige: de rol van DNB verschuift van een sterk operationele naar een meer controlerende, toezichthoudende rol.

Al met al zullen onze stakeholders erop kunnen vertrouwen dat we onze kerntaken met maximale inzet uitvoeren. Maar men moet zich ook realiseren dat we met het oog op een gezonde marktwerking geen 100 procent garantie kunnen bieden. In de toekomst zullen er dingen mis blijven gaan in de financiële sector. Een onderdeel van onze rol is dat wij, meer dan voorheen, de verwachtingen van stakeholders zullen proberen te managen die ze ten aanzien van ons werk hebben. Dat betekent zo duidelijk mogelijk uitleggen wat we wel, maar ook wat we niet kunnen.

Het werk van DNB is gericht op een lage inflatie, soepel en betrouwbaar betalingsverkeer, en financiële instellingen die op een verantwoorde manier (blijven) functioneren. Dit alles met het oog op financiële stabiliteit, een gezonde economie en welvaart voor ons allen. Vertrouwen en duurzaamheid vormen hiervoor de basis.

DNB blijft werken aan vertrouwen.

Nout Wellink  
President van de Nederlandsche Bank  
Amsterdam, 29 maart 2011

## Onze missie

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

Daartoe:

- zet zij zich samen met andere nationale centrale banken binnen het Eurosysteem in voor prijsstabiliteit;
- streeft zij naar een soepele, betrouwbare en efficiënte afwikkeling van het betalingsverkeer;
- ziet zij erop toe dat financiële instellingen voldoende vermogen hebben om aan hun verplichtingen te voldoen en een solide en integere bedrijfsvoering hebben;
- draagt zij door economisch advies bij aan een goede nationale en internationale besluitvorming op genoemde terreinen.

Om haar taken goed te kunnen vervullen, zijn toonaangevende kennis en statistiekverzameling van groot belang. DNB integreert en verankert duurzaamheid zo veel mogelijk in de bedrijfsvoering en taakuitoefening. Daarnaast wil DNB als kennisinstituut haar 'knowhow' delen en streeft zij naar een effectieve en efficiënte uitvoering van haar taken.

## Kerncijfers

	2010	2009
Vermogen na winstbestemming exclusief herwaarderingsrekeningen (EUR miljoen)	7.244	7.106
Winst (EUR miljoen) <sup>1</sup>	1.649	1.707
Aantal werknemers In FTE's	1.676 1.538	1.640 1.513
Technische samenwerking in werkdagen	970	900
Vrijwilligerswerk in werkdagen (Samen bouwen)	285	325
Opleidingskosten (EUR miljoen)	5,3	6,1
Financiële bijdragen (EUR miljoen)	1,9	1,5
CO <sub>2</sub> -voetafdruk (in ton) CO <sub>2</sub> -voetafdruk per FTE	8.202 5,3	8.225 5,4

<sup>1</sup> De Nederlandsche Bank draagt 95% van haar winst – exclusief de winst op goudverkoppen – af aan de Staat.

# Onze aanpak

## 1.1 Langetermijnvisie

In 2010 is een stakeholderdialoog gevoerd met een brede kring van bij DNB betrokken instanties. Mede op basis van deze stakeholderdialoog heeft DNB de volgende langetermijnvisie geformuleerd:

De Nederlandsche Bank (DNB) integreert en verankert duurzaamheid zo veel mogelijk in haar bedrijfsvoering en taakuitoefening. Met het MVO-beleid en activiteiten wil DNB bovendien een bijdrage leveren aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector. Duurzaamheid, integriteit, governance, gedrag en cultuur zijn daarbij kernbegrippen die terugkomen in zowel ons eigen, interne MVO-beleid als in de uitvoering van onze externe taken.

Omdat de maatschappelijke context waarin wij opereren continu in beweging is, is onze visie- en beleidsontwikkeling een *ongoing* proces, evenals de dialoog met onze stakeholders.

Onderzocht wordt of het reguliere Jaarverslag en het Maatschappelijk verslag over 2011 kunnen worden geïntegreerd.

## 1.2 Wat vinden onze stakeholders?

In aanvulling op de stakeholderdialoog in 2009, is in 2010 is een stakeholderdialoog gevoerd met voorzitters en directieleden van de Nederlandse Vereniging van Banken en het Verbond van Verzekeraars, en de Secretaris Generaal van het Ministerie van Financiën. Waar we in de vorige dialoog hebben gevraagd naar prioritering van de issues in ons MVO-beleid, was in deze dialoog ook het doel een langetermijnvisie te formuleren: wat moet de afbakening en focus zijn van het MVO-beleid van DNB? Ook aan de eigen directie en voorzitter van de Raad van Commissarissen van DNB is deze vraag voorgelegd. Herstel van vertrouwen in de financiële sector en in DNB wordt als belangrijkste thema genoemd. De activiteiten van DNB zouden hierop in zeer belangrijke mate moeten zijn gericht. Waar sommige stakeholders vinden dat MVO zich zou moeten beperken tot duurzame bedrijfsvoering en sociaal beleid, zien anderen het MVO-beleid breder. Het issue dat hier naar voren komt is hoe MVO het beste kan worden afgebakend voor een organisatie als DNB, die met het zorgen voor de stabiliteit van het financiële stelsel al een maatschappelijke functie heeft.

## Materialiteit

De stakeholderdialoog is de belangrijkste bron voor onze materialiteitsanalyse.

Andere bronnen zijn onder meer de Beleidsbrief 2011, het plan voor cultuurverandering, het Milieubeleid 2009-2012, het medewerkerstevredenheidsonderzoek en een media-analyse.

Op basis van gewogen scores zijn de verschillende onderwerpen naar mate van intern belang en belang voor (externe) stakeholders in de grafiek op pagina 11 weergegeven. Materiële onderwerpen zoals het herstel van vertrouwen in en de reputatie van de financiële sector, de cultuur van DNB, de landen-/schuldencrisis, governance, toezicht op gedrag & cultuur bij financiële ondernemingen, duurzame beleggingen en de langetermijn houdbaarheid van pensioenen worden (ook) in het reguliere verslag belicht; zij raken de kerntaken van DNB. De meeste van deze onderwerpen zijn ook opgenomen in dit Maatschappelijk verslag, omdat ze binnen ons begrippenkader van MVO vallen (zie ook 1.1.), evenals de overige genoemde onderwerpen uit de grafiek.

### 1.3 Speerpunten

Met ons MVO-beleid richten we ons op integratie van MVO in de kerntaken, het werken aan een duurzame bedrijfsvoering en sociaal beleid, integriteit, en maatschappelijke betrokkenheid. Binnen deze thema's hebben we, mede op basis van een materialiteitsanalyse (zie 1.2) een aantal speerpunten geformuleerd voor 2010 en 2011. Aan het eind van dit hoofdstuk volgt een overzicht van deze speerpunten en een toelichting op de voortgang en realisatie hiervan. In het verdere verslag gaan we hier nader op in.

### 1.4 Verantwoording

#### Rapportageprincipes en -criteria

DNB brengt dit jaar voor de tweede keer een Maatschappelijk verslag uit. Sinds 2010 zijn staatsdeelnemingen door het Ministerie van Financiën verplicht om jaarlijks te rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), versie G3 (minimaal toepassingsniveau C) én deel te nemen aan de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Met het Maatschappelijk verslag 2009 voldeed DNB al aan de eisen van GRI-B+. In de Transparantiebenchmark 2010 – die is uitgebreid tot de Top 500 van de Nederlandse bedrijven – is DNB geëindigd op plaats 22. Op pagina 54 is een tabel opgenomen over de relatie tussen de beschreven onderwerpen en de indicatoren van GRI versie 3. Met dit maatschappelijk jaarverslag voldoet DNB aan het hoogste GRI toepassingsniveau A+. Dit is gechecked door KPMG Sustainability.

#### Organisatie van MVO

Het MVO-beleid van DNB is vastgesteld door de directie. Het wordt breed gedragen binnen de organisatie en ondersteund door een stuurgroep van lijnmanagers, inhoudelijke experts op deelgebieden en een MVO-coördinator. Verder zijn alle MVO-activiteiten opgenomen in de reguliere bedrijfsprocessen.

#### Reikwijdte en milieudata

De informatie in dit verslag heeft betrekking op het verslagjaar 2010 (1 januari tot en met 31 december), met uitzondering van de milieudata in H5 Duurzame bedrijfsvoering:

DNB heeft de verslagperiode voor haar CO<sub>2</sub>-footprint verschoven naar vierde kwartaal 2009 tot en met derde kwartaal 2010. Reden daarvoor is de tijdige beschikbaarheid van de gegevens over deze periode, vergeleken met de periode van eerste tot en met vierde kwartaal, gezien de vervroegde publicatiedatum van dit verslag (eind maart in plaats van eind april, gelijktijdig met het reguliere Jaarverslag).

DNB is voor wat betreft haar kantoorlocaties gevestigd in Amsterdam. De locatie in Apeldoorn is eind 2009 gesloten. In dit verslag is ervoor gekozen over alle vestigingen van DNB geconsolideerd te rapporteren. Voor de milieudata maken we gebruik van de Milieubarometer van Stichting Stimular.

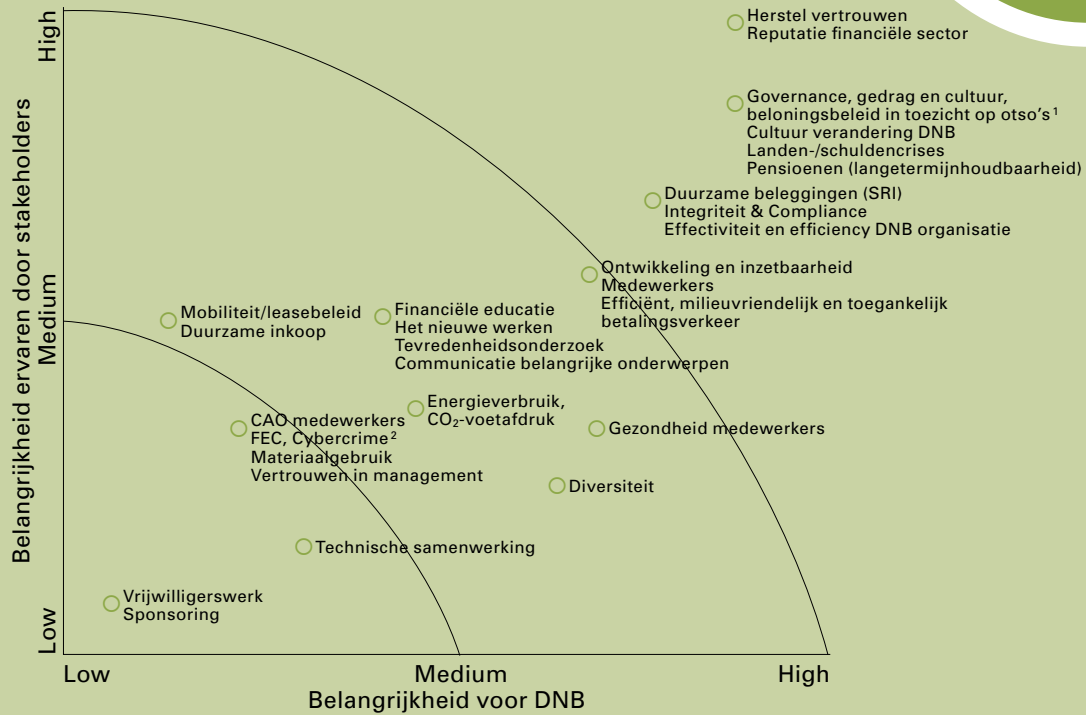
### Doel en doelgroep van het verslag

Via dit verslag legt DNB verantwoording af over de effecten van haar activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied. Dit verslag is bedoeld voor personen en partijen met wie DNB samenwerkt of die belang stellen in het werk van, en de rol en invloed die DNB heeft als maatschappelijke organisatie. Samen met haar stakeholders werkt DNB aan de maatschappelijke onderwerpen die haar raken. Dit maatschappelijk verslag rapporteert daarover. De inhoud van dit verslag is dan ook te zien als ‘work in progress’, een basis om van gedachten te wisselen met de stakeholders. We gebruiken de uitkomsten van deze dialoog voor eventuele aanvulling, aanscherping of bijstelling van het MVO-beleid van DNB. Graag blijven we met onze stakeholders in gesprek over onze aanpak. Wij zijn dan ook benieuwd naar uw reactie op dit verslag. U kunt uw reactie sturen naar [mvo@dnb.nl](mailto:mvo@dnb.nl)

### Verificatie

We hebben KPMG Sustainability gevraagd dit verslag te verifiëren. Het assurance rapport is opgenomen op pagina 62 van dit maatschappelijk jaarverslag.

# Materialiteit gerapporteerde issues



<sup>1</sup> Otso = onder toezicht staande onderneming

<sup>2</sup> FEC (Financieel Expertise Centrum) en cybercrime zijn nieuw geïntroduceerde onderwerpen in dit verslag

## Overzicht speerpunten 2010 en 2011

Thema en onderwerp	Doelstelling 2010	Acties 2010	Doelstelling 2011
<b>MVO in de kerntaken</b>			
<b>Toezicht</b>			
Gedrag en Cultuur (G&C)	Opname van het onderwerp G&C in het toezichtproces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling toetsingskader via pilots, een literatuurstudie en de DNB Householdsurvey</li> <li>• Uitwerking toezichtsaanpak met een werkprogramma en een websitetool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thema- en instellings-specifieke onderzoeken naar G&amp;C</li> <li>• Uitwerken van de toezichtmatrix</li> <li>• Aansluiting bij de risicoanalyse</li> <li>• Interne en externe communicatie</li> <li>• Opleiding van toezichthouders</li> <li>• Afstemming met andere nationale toezichthouders</li> <li>• Bevorderen van internationaal draagvlak voor G&amp;C in het toezichtproces.</li> </ul>
Beheerst beloningsbeleid	Toetsing van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen aan de DNB principes, good practices en internationale principes.	Toetsing van het beloningsbeleid van een aantal grote otso's <sup>1</sup> aan de DNB-principes en FSB principes en standards.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afronding Onderzoek beloningsbeleid otso's<sup>1</sup></li> <li>• Implementatie van de 'Regeling Beheerst Beloningsbeleid Wft' door alle Wft-ondernemingen</li> </ul>

## Betalingsverkeer

Circulatie bankbiljetten efficiënter én milieuvriendelijker	Vermindering van kosten en CO <sub>2</sub> -uitstoot door meer samenwerking DNB en banken op het gebied van bankbiljettendistributie.	Betere recirculering waardoor (t.o.v. 2009): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24% minder bankbiljetten ontvangen</li> <li>• 28% minder bankbiljetten uitgegeven</li> <li>• 20% minder transportbewegingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reductie van 10% van ontvangsten en uitgifte bankbiljetten</li> <li>• Vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot door reductie van transportbewegingen.</li> </ul>
---	---	--	---

<sup>1</sup> Otso = onder toezicht staande onderneming

Thema en onderwerp	Doelstelling 2010	Acties 2010	Doelstelling 2011
--------------------	-------------------	-------------	-------------------

### Financiële markten

Milieu, sociale en governance criteria toepassen in onze aandelenbeleggingen	Het selecteren van een adviseur die DNB kan ondersteunen bij het opstellen van een uitsluitingslijst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar aanpassingen om te werken met een uitsluitingslijst;</li> <li>Marktverkenning naar de beschikbaarheid van fondsen met voldoende omvang voor de aandelenbeleggingen van DNB;</li> <li>Formulering en vaststelling van beleid voor Verantwoord Beleggen bij DNB.</li> </ul>	Aanstellen van een vermogensbeheerder die een gedeelte van de aandelenportefeuille via ons Verantwoord Beleggen beleid gaat voeren, met medeneming van ons uitsluitingsbeleid.
--	---	---	--

### Kennisoverdracht

Financiële educatie	In ons Bezoekerscentrum het onderwerp toezicht een veel nadrukkelijker plek geven.	Oplevering van het volledig nieuwe onderdeel Toezicht in het DNB Bezoekerscentrum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stand van Wijzer in geldzaken op de nationale onderwijstentoonstelling (NOT)</li> <li>Participatie in de tweede Week van het geld;</li> <li>Nieuwe onderdelen over inflatie/koopkracht en over de totstandkoming van de euro in het DNB Bezoekerscentrum.</li> </ul>
---------------------	--	--	---

### Bedrijfsvoering

Vermindering CO <sub>2</sub> -uitstoot	Opstellen van een integraal en samenhangend (groen) mobiliteitsplan, met als speerpunt het autoleasebeleid van DNB (nieuwe aanbesteding).	<p>Mobiliteitsplan is nog niet gerealiseerd. Wel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verkenning naar vervoersmogelijkheden die aansluiten bij reisgedrag DNB'ers</li> <li>Formuleren uitgangspunten voor duurzame mobiliteit, met focus op het leasebeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertalen van bevindingen DNB leaseregeling naar duurzaamheidseisen</li> <li>Starten met de aanbesteding van lease.</li> </ul>
--	---	--	--

Thema en onderwerp	Doelstelling 2010	Acties 2010	Doelstelling 2011
	Ontwikkeling van een groen ICT-beleid	Beleid voor groene ICT is geformuleerd en vastgesteld.	Uitvoering groen ICT-beleid.
Duurzaam inkopen	Verder integreren van MVO in het inkoopbeleid van DNB.	Inkoopbeleid 2011-2013 opgesteld met MVO als onderdeel.	MVO ontwikkelen tot vast onderdeel van het inkoopbeleid en integreren in de jaarlijkse, decentrale planning&control-cyclus.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbetermogelijkheden in kaart brengen binnen de verschillende inkooppakketten;</li> <li>• Meetbaar maken van de bijdrage van aankopen en contracten aan MVO.</li> </ul>	Nog niet gerealiseerd. Wel pitch uitgezet voor de selectie van een adviseur die ons hierin kan ondersteunen. Idem.	Idem doelstelling 2010.
<b>Sociaal beleid</b>			
M/V-diversiteit	Uitvoering van een actief diversiteitsbeleid in de periode 2008-2012, gericht op het realiseren van een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent.	Streefcijfers zijn behaald (zie par. 3.2).	Bestendinging van de trend.
Ontwikkeling en doorstroom medewerkers	Invoering van het 3-5-7 model: 3 jaar inwerken, na 5 jaar oriënteren op volgende stap en na 7 jaar een andere functie (in eerste instantie voor toezichthouders).	Succesvolle en leerzame pilot in het kader van het roulatiebeleid is uitgevoerd.	Verdere invulling van het 3-5-7 model op beleid en instrumenten; uitrol roulatiebeleid door de hele organisatie.
Het Nieuwe Werken	Ontwikkelen en uitvoeren van een plan voor passende arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.	Een aantal innovatiegroepen heeft ervaring opgedaan met Het Nieuwe Werken.	Door de uitgebreidere technologische mogelijkheden zal een volgende stap worden gezet.
Cultuurverandering		Oplevering plan van aanpak voor cultuurverandering voor implementatie in 2011.	P&O ondersteunt het integraal management bij het uitvoeren van het plan van aanpak voor cultuurverandering.

Thema en onderwerp	Doelstelling 2010	Acties 2010	Doelstelling 2011
Strategische personeelsplanning		Analyse personeelsbestand van een aantal divisies in aansluiting op HR speerpunten per divisie.	Voeren van strategische personeelsplanning door P&O om inzicht te verwerven in de ontwikkeling van de organisatie en de impact daarvan op de huidige en nieuwe medewerkers.





*DNB wil verantwoord  
beleggen.*

日光東照宮神皇

Het goed uitvoeren van onze kerntaken is de beste garantie voor herstel van vertrouwen. Duurzaamheid, integriteit, governance, gedrag en cultuur zijn daarbij kernbegrippen, die terugkomen in zowel ons eigen, interne MVO-beleid als in de uitvoering van onze kerntaken die zich op de financiële sector richten. Zo heeft DNB in 2010 haar eigen beleid voor verantwoord beleggen vastgesteld. Tevens heeft DNB zich ingezet voor een nog efficiëntere en milieuvriendelijkere circulatie van bankbiljetten, financiële educatie en technische samenwerking. Verder is de toezicht-taak uitgebreid: er is een start gemaakt om gedrag en cultuur van onder toezicht staande ondernemingen onder de loep te nemen. En als voorzitter en secretaris van het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer heeft DNB zich hard gemaakt voor een toegankelijk, bereikbaar en veilig betalingsverkeer voor elke inwoner van Nederland.

# 2

## MVO in onze kerntaken

### 2.1 De beleggingen van DNB

De reserves van DNB bedroegen ultimo 2010 EUR 46,9 miljard en bestaan uit externe reserves, een europortefeuille en een portefeuille 'overige financiële activa' (Ofa). De Ofaportefeuille is gelijkgesteld aan de omvang van het kapitaal en reserves van DNB. Uit diversificatieoverweging bestaat een deel van de Ofa-portefeuille naast obligaties uit een aandelenportefeuille, die ultimo 2010 een waarde had van EUR 1,5 miljard. Voor de aandelenbeleggingen geldt de wereldwijde beursindex MSCI (Morgan Stanley Capital International) met aangepaste regionale wegeningen als benchmark. De aandelenbeleggingen worden tot dusverre beheerd door twee externe managers die binnen nauwe bandbreedtes de benchmark volgen.

Begin 2010 is besloten om MVO-criteria toe te passen in het beleggingsbeleid en een implementatieplan uit te werken. Dit heeft geleid tot de vaststelling van het beleid van Verantwoord Beleggen (zie kader). Voor de aandelenbeleggingen wordt op dit moment op passieve wijze de index gevolgd, wat betekent dat in alle bedrijven van de MSCI wereldindex wordt belegd. Gedurende het verslagjaar is intensief gekeken welke aanpassingen mogelijk zijn om te werken met een uitsluitingslijst binnen de randvoorwaarden van de wettelijke taakuitoefening van DNB. Hierbij heeft DNB door een externe partij een marktverkenning laten verzorgen naar de beschikbaarheid van in Nederland opererende fondsen met een voldoende omvang voor de aandelenbeleggingen van DNB. De inventarisatie toonde aan dat het aanbod van fondsen die aansluiten op het door ons verwoorde VB-beleid tot dusverre zeer beperkt is.

## Beleid verantwoord beleggen van DNB

Maatschappelijke verantwoordelijkheid is onderdeel van de missie en strategie van DNB. De Nederlandsche Bank houdt vanuit haar monetaire en financiële stabiliteitstaakuitoefening goud, euro- en deviezenreserves aan en wil bij het beheer van de reserves een maatschappelijk verantwoorde belegger zijn. DNB streeft hierbij naar een stabiele waardeontwikkeling van de portefeuille die op een maatschappelijk verantwoorde wijze is ingevuld.

### Uitgangspunten

DNB streeft ernaar om niet te beleggen in ondernemingen die direct betrokken zijn bij de productie van goederen en diensten die verboden zijn op grond van Nederlandse of internationale wet- en regelgeving, waarbij geanticipeerd kan worden op nieuw wet- en regelgeving. DNB treedt op als verantwoord belegger waarbij te allen tijde wordt getoetst of maatregelen op het terrein van verantwoord beleggen te verenigen zijn met de uitvoering van haar wettelijke taken.

### Implementatie

DNB heeft de ambitie om het verantwoordbeleggen-beleid op al haar beleggingen (intern en externe beheerde portefeuilles) toe te passen met een uitsluitingslijst die door de directie wordt vastgesteld en doorlopend geëvalueerd met ondersteuning van een externe adviseur. Voor de beleggingen in eigen beheer zal een uitsluitingslijst van aandelen en obligaties van ondernemingen worden toegepast. Met betrekking tot de beleggingen via fondsen geldt dat het fondsbeleid moet aansluiten op onze uitgangspunten van internationale verdragen en breed gedragen maatschappelijke principes.

Op het gebied van het aangaan van een dialoog met de onderneming waarin wordt belegd (*engagement*) stelt DNB zichzelf terughoudend op gezien het mogelijke conflict met de onafhankelijke uitoefening van haar wettelijke taak. Voor de extern beheerde beleggingen via fondsen zal worden aangesloten bij het stem- en engagementbeleid van de vermogensbeheerders, wat wordt gevoerd voor alle fondsparticipanten langs breed gedragen principes.

DNB is transparant over het gevoerde beleid en rapporteert in het jaarverslag en op de website over het beleid en de implementatie ervan.

Besloten is om een eerste stap te zetten door voor een nader te bepalen deel van de aandelenportefeuille een derde vermogensbeheerder aan te stellen die een VB-beleid gaat voeren dat aansluit op ons uitsluitingsbeleid. Op deze manier doen we ervaring op met deze nieuwe beleggingsvorm met zijn eigen rendements- en risicoprofiel. Hierbij is verondersteld dat het beleggingsrendement niet zal wijzigen, waardoor de kosten van het voeren van het VB-beleid zich beperken tot de hogere beheerskosten van de externe beheerder. Bij de keuze van de aanbieder van het verantwoord beleggingsfonds is een uitgebreide selectieprocedure doorlopen. In 2011 zou dat moeten resulteren in de daadwerkelijke aanstelling van een derde aandelenmanager. Het vervolgtraject na deze eerste stap is niet definitief vastgelegd, zodat DNB in de toekomst kan blijven inspelen op voorziene ontwikkelingen in de markt voor verantwoorde beleggingsproducten.

## 2.2 Circulatie bankbiljetten efficiënter én milieuvriendelijker

De zeven grootste banken van Nederland hebben eind 2009 een tweede Chartale Distributie Overeenkomst (CDO<sub>2</sub>) ondertekend. Deze gaat nog een stap verder dan eerdere overeenkomsten, die tot doel hadden het aantal door DNB te verwerken biljetten in vijf jaar terug te brengen van ongeveer 1,8 miljard naar zes- tot achthonderd miljoen per jaar. Deze doelstelling is eind 2009 gerealiseerd. In de CDO<sub>2</sub> is de gezamenlijke intentie vastgelegd om alleen nog ongeschikte biljetten (dat wil zeggen: ongeschikt voor heruitgifte) en de zogeheten seizoenspieken (het overschot aan geschikte biljetten door verhoogd gebruik rond Pasen en Kerstmis) bij DNB af te storten.

In 2010 heeft DNB, onder andere door een betere recirculering door de betrokken marktpartijen, 24% minder bankbiljetten ontvangen dan in 2009. Bovendien heeft DNB 28% minder bankbiljetten uitgegeven ten opzichte van het jaar ervoor. De lagere ontvangsten en uitgaven hebben ertoe geleid dat het aantal transportbewegingen van en naar DNB met 20% is gedaald ten opzichte van 2009. Kortom, er heeft een efficiëntere verwerking en distributie van bankbiljetten plaatsgevonden. Tevens is hiermee een bijdrage geleverd aan de reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Het verder vormgeven van een efficiënte chartale keten binnen Nederland leidt tot een krimp van het aantal bankbiljetten dat DNB verwerkt. Onze rol in de geldcirculatie verschuift geleidelijk van een centraal uitvoerende naar een meer controlerende en toezichhoudende. Dit maakt een reorganisatie bij de afdeling Cash operations noodzakelijk. Hierbij komt circa 31 fte te vervallen. Het uitgangspunt van het sociaal plan dat hierbij van toepassing is, is 'van werk naar werk'. Er wordt ingezet op het begeleiden van medewerkers naar een nieuwe baan binnen of buiten DNB.

Voor 2011 is een van de doelstellingen een verdere reductie van het aantal ontvangsten en uitgaven aan DNB-zijde (10% ten opzichte van 2010) door verdere samenwerking tussen de betrokken marktpartijen. Naar verwachting zal dit opnieuw leiden tot een reductie van het aantal transportbewegingen (vermindering CO<sub>2</sub>- uitstoot).

### 2.3 Toezicht op gedrag en cultuur

In 2010 heeft DNB een programma opgezet voor toezicht op gedrag en cultuur ('G&C') van onder toezicht staande ondernemingen. Het doel van het toezicht is een stabiel financieel stelsel te waarborgen met solide en integere instellingen. De crisis heeft nog eens duidelijk gemaakt dat soliditeit niet alleen een bedrijfseconomische maar ook een integriteits-component heeft. Incidenten op het gebied van hoge beloningen, hoge risicogeneidheid en de verkoop van risicovolle financiële producten hebben geleid tot wantrouwen in financiële instellingen en hun bedrijfscultuur. Voor DNB reden om de aandacht voor vraagstukken rondom integriteit, governance, gedrag en cultuur bij onder toezicht staande instellingen nog verder aan te scherpen.

#### DNB-beleidsvisie

De DNB-beleidsvisie ('De 7 elementen van een integere cultuur') is in 2009 gepubliceerd (zie [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl) onder Toezicht>Visie op Toezicht). Een van de zeven elementen is 'evenwichtige besluitvorming', wat voor DNB onder andere terugkomt in (a) het serieus nemen van belangen van stakeholders, (b) de (risico)analyses van klanten, producten, werknemers, processen en activiteiten om alle relevante belangen/risico's te onderkennen en (c) de vastlegging van gemaakte afwegingen.

Zo is het al dan niet hebben van een MVO-beleid (vormgeving, gebruik, evaluatie en dergelijke) van een onderneming voor DNB een indicator hoe binnen een onderneming de besluitvorming is vormgegeven. Het zegt immers iets over de manier waarop met de belangen van stakeholders wordt omgegaan en over het risicomanagement van de onderneming.

De DNB-beleidsvisie is in 2010 op verschillende manieren getoetst en verder aangescherpt tot een toetsingskader in de praktijk, via pilots, een literatuurstudie en de DNB Household-survey.

#### Pilots Gedrag & Cultuur

In de maanden maart tot en met augustus zijn bij negen instellingen pilotonderzoeken uitgevoerd naar gedrag en cultuur. Deze instellingen zijn gedurende twee tot drie dagen bezocht en er is gesproken met diverse mensen, in alle lagen van de organisatie. Het onderwerp gedrag en cultuur is daarbij besproken aan de hand van een concreet, actueel toezichtonderwerp.

#### Literatuurstudie

In 2010 heeft een literatuurstudie plaatsgevonden om voor DNB-toezicht relevante wetenschappelijke inzichten te bundelen op het vlak van gedrag en cultuur. Deze studie richtte zich op: leiderschap; individuele en groepsbesluitvorming; organisatiecultuur; de meetbaarheid van gedrag en cultuur.

## DNB Household Survey

Eind juli 2010 is een peiling van het DNB Household Survey (DHS) gehouden onder een representatieve steekproef van circa 2000 Nederlandse huishoudens/consumenten. Getoetst is welke gedrag- en cultuuraspecten het vertrouwen ondermijnen en kunnen leiden tot het switchen van bank of verzekeraar.

Dit heeft ons inzicht gegeven in de signalen als het gaat om gedrag en cultuur vanuit consumentenperspectief. Signalen zijn bijvoorbeeld het ontbreken van een goede klantenservice of het niet hebben van een website.

Al deze resultaten hebben samen met de overige elementen (de zogenoemde *lessons learned*) bijgedragen aan de vormgeving van de toezichtsaanpak. Deze omvat:

- 1) Een werkprogramma gedrag en cultuur voor het Expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit (COI) dat op 1 januari 2011 van start is gegaan. Het biedt een beschrijving van de belangrijkste werkprocessen van COI, van risicoanalyse tot onderzoek.
- 2) Een matrix in de vorm van een websitetool, die naar verwachting in april 2011 gereed is voor gebruik door de toezichthouders. Signalen op het gebied van gedrag en cultuur worden vooralsnog gekoppeld aan enerzijds de elementen van het cultuurhuis en anderzijds het Besluit Prudentiële Regels (BPR).

De matrix helpt de gebruiker bij het ‘zien van het grotere én bredere plaatje’: welke signalen zijn (nog meer) relevant en behoeven nader onderzoek? De matrix moet aansluiten op de DNB-risicoanalysemethodologie, en zal voor zowel de toezichthouder als het Expertisecentrum COI dienen als dé tool om in het toezicht met gedrag- en cultuuraspecten te werken.

In 2011 voert DNB zowel themaonderzoeken als instellingsspecifieke onderzoeken naar Gedrag en Cultuur uit. Daarnaast krijgt het toezicht verder vorm door het uitwerken van de matrix, aansluiting bij de risicoanalyse, communicatie en opleiding van toezichthouders.

DNB stemt het toezicht op gedrag en cultuur af met andere nationale toezichthouders, werkt aan internationaal draagvlak op dit gebied en gaat verder met onderzoek.

## Toezicht op een beheerst beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van financiële ondernemingen stond ook in 2010 volop in de belangstelling van publiek en politiek. Belangrijke ontwikkeling was de Capital Requirement Directive III, die regels voor een beheerst beloningsbeleid bevat voor kredietinstellingen en beleggingsondernemingen. Na een korte implementatieperiode trad deze op 1 januari 2011 in werking. Voor DNB betekende deze ontwikkeling dat zij in plaats van de in 2009 aangekondigde beleidsregel, een toezichthouderregeling heeft opgesteld in 2010. Deze ‘Regeling Beheerst Beloningsbeleid Wft’ (‘de Regeling’) geldt voor alle financiële ondernemingen die onder het Wft-toezicht vallen, dus ook voor de verzekeraars. Belangrijke overweging hierbij is het belang van een cross sectoraal level playing field.

Inhoudelijk verschilt de Regeling overigens niet sterk van de al bestaande DNB principes voor beheerst beloningsbeleid en de FSB principles and standards (2009). De Regeling geeft de beginselen weer voor de drie hoofdelementen van een beheerst beloningsbeleid: governance, beloningsstructuur en transparantie. In de governancebeginselen wordt een grotere rol dan gebruikelijk toegekend aan de interne toezichthouder (bijvoorbeeld RvC). Daarnaast is van belang dat de vier controlefuncties voortdurend betrokken zijn bij het remuneratieproces en met elkaar samenwerken. Zeer belangrijk voor de risicobeheersing is de vormgeving van de variabele beloning. In elke fase van het remuneratieproces (prestatiefase, toekenning variabele beloning en uitbetaling variabele beloning) dient de variabele beloning afgestemd te worden op de actuele en toekomstige risico's; moeten de kosten van risico's en kapitaal worden verdisconteerd in de variabele beloningen; en moeten de langetermijnresultaten van de financiële onderneming in de variabele beloningen worden meegenomen. De Regeling geeft aan welke risicobeheersingmaatregelen hiertoe moeten worden getroffen. Voor de interpretatie van de artikelen, verwijst de Regeling naar de Richtsnoeren van CEBS van december 2009 (Guidelines on remuneration policies and practices). Aan de totstandkoming hiervan heeft DNB actief bijgedragen. De Richtsnoeren bevatten uitgebreide guidance voor de financiële ondernemingen en de toezichthouders voor (het toezicht op) een beheerst beloningsbeleid.

Naast deze beleidsactiviteiten heeft DNB zich in 2010 gericht op de uitvoering van toezicht. Eind 2009 was DNB al begonnen met de toetsing van het beloningsbeleid van een aantal grote financiële ondernemingen aan de DNB-principes en FSB principles en standards. Zoals aangekondigd, is in 2010 het toezicht uitgebreid naar enkele andere grote financiële ondernemingen. De onderzoeken worden begin 2011 afgerond. 2011 zal in het teken staan van implementatie van de Regeling door alle Wft-ondernemingen en van toezicht hierop door DNB.

#### **2.4 Financieel Expertise Centrum (FEC)**

Het Financieel Expertise Centrum (FEC) is een multidisciplinair samenwerkingsverband van zeven partners met een toezichts-, controle-, opsporings- en/of vervolgingstaak in de financiële sector. De missie van het FEC is het versterken van de integriteit van de financiële sector door de onderlinge samenwerking tussen de partners te stimuleren, te coördineren en te vergroten. Dat gebeurt door het uitwisselen van informatie en het delen van inzicht, kennis en vaardigheden.

In het FEC werken de volgende zeven organisaties samen: Autoriteit Financiële Markten (AFM), Belastingdienst, Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), FIOD, Openbaar Ministerie (OM), Politie, en de Nederlandsche Bank (DNB).

Het FEC-samenwerkingsverband bestaat uit een FEC-raad en een FEC-eenheid. De wijze waarop de samenwerking gestalte krijgt, is vastgelegd in een convenant. De FEC-eenheid heeft een spilfunctie tussen de partners en coördineert gezamenlijk optreden van de partners. Zij rapporteert en legt verantwoording af aan de FEC-raad. DNB treedt op als

voorzitter van de FEC-raad en levert ook de secretaris. De FEC-eenheid is beheersmatig ondergebracht bij DNB. Het hoofd van de FEC-eenheid is afkomstig van de politie. De medewerkers van de FEC-eenheid werken op detacheringsbasis en blijven in dienst van hun eigen organisatie.

In 2010 heeft DNB samen met diverse andere deelnemers van het FEC onderzoek gedaan naar de rol van geldverstrekkers bij de bestrijding van hypotheekfraude. In dit onderzoek zijn grote verschillen aangetroffen in de wijze waarop geldverstrekkers hun acceptatieproces hebben ingericht. Geconstateerd werd dat hypotheekfraude niet alleen omvangrijke financiële gevolgen heeft voor geldverstrekkers in de vorm van kredietverliezen, maar tevens een breed scala aan andere criminaliteitsvormen faciliteert, uiteenlopend van hennepsteelt tot mensenhandel en prostitutie, en van illegale onderverhuur tot verkrotting en uitbuiting van kansarmen. Vooruitlopend op de publicatie van het eindrapport zijn de meest prangende bevindingen en conclusies direct besproken met de geldverstrekkers.

Onderwerpen van samenwerking voor 2011 – vastgesteld in het Jaarplan FEC 2011 – zijn onder andere identiteitsfraude, integriteitrisico's van pensioenfondsen, terrorismefinanciering, en de aanpak van zogenoemde facilitators (personen die meewerken aan witwassen of vastgoedfraude). Een aantal onderwerpen dat in 2010 al op de agenda stond, loopt door in 2011, zoals het National Threat Assessment (NTA) Witwassen, voorkoming van misbruik van money transfers en cybercrime. Het uitwisselen van operationele informatie via het Informatieplatform blijft een kerntaak van het FEC.

## 2.5 Veiligheid en cybercrime op internet

Volgens recente cijfers van het CBS heeft negentig procent van de mensen in Nederland toegang tot internet, de meesten (77 procent) via breedband. Van de internetgebruikers winkelt 74 procent via internet en doet 78 procent aan internetbankieren. Nederland behoort tot de koplopers in Europa. Ook in de werk- en bedrijfsprocessen in het bedrijfsleven en bij de overheid neemt internet een zeer belangrijke plaats in. De financiële dienstverlening en het betalingsverkeer zijn meegegaan met deze trend, zodat internet sinds enkele jaren een zeer belangrijk kanaal tussen dienstverleners en klanten is geworden. Dezelfde trends die internet beter en laagdrempeliger maken voor de gewone gebruikers, hebben echter ook een keerzijde: ze maken het voor kwaadwillenden makkelijker om internet te misbruiken voor hun malafide praktijken. Cybercrime groeit de laatste jaren, en sectoren waar een crimineel financieel buit in ziet, vormen een interessant doelwit - zoals de financiële sector.

De Nederlandsche Bank let vanuit haar toezichttaak goed op de manier waarop financiële instellingen zich wapenen tegen cybercrime en hoe zij omgaan met hun informatiebeveiliging. DNB verwacht van instellingen die onder haar toezicht staan dat relevante risico's in kaart zijn gebracht en dat instellingen zorgen voor beheersing van deze risico's. Vanuit de centralebanktaak speelt cybercrime onder andere een rol bij de uitvoering

van het zogeheten Oversight – oftewel het toezicht op systemen en systeemrisico's – en het sectorbrede crisismanagement. Vanuit haar katalyserende rol via bijvoorbeeld het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer – waarvan DNB het secretariaat en het voorzitterschap vervult – is DNB op de hoogte van ontwikkelingen in de markt en kan zij actie ondernemen samen met andere betrokken partijen in het betalingsverkeer.

Een voorbeeld waaruit blijkt dat DNB veel waarde hecht aan de veiligheid van betalingsverkeer op internet is haar reactie op de ontwikkeling van overlay-betaaldiensten. Als een klant voor een betaling op internet zou kiezen voor een overlay-betaaldienst, dan plaatst de overlay-betaaldienstaanbieder zich tussen de klant en diens internetbankiertoepassing. Deze derde partij kan dan aan de hand van de persoonlijke gegevens van de klant in diens internetbankiertoepassing inloggen en betalingen autoriseren en uitvoeren namens deze klant. Het risico op cybercrime bij het internetbankieren neemt hierdoor echter toe. Daarom heeft DNB in een persbericht (oktober 2009) aangegeven ernstige bezwaren te hebben tegen deze methode. Het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer heeft dit standpunt onderschreven door in een persbericht (november 2009) zijn zorgen te uiten over de ontwikkeling van overlay-betaaldiensten. Deze alerte houding ten behoeve van de veiligheid heeft er mede toe bijgedragen dat er zich in 2010 in Nederland geen nieuwe initiatieven hebben aangediend op het gebied van overlay-betaaldiensten.

Ook in 2011 blijft waakzaamheid geboden ten behoeve van de veiligheid van gebruikers van diensten op internet. Het digitale tijdperk vereist van DNB en alle andere betrokken partijen in het betalingsverkeer en de financiële sector dat zij actuele kennis over cybercrime-ontwikkelingen hebben en doelgericht actie kunnen ondernemen om de dreigingen het hoofd te bieden, nu en in de toekomst.

## 2.6 Toegankelijk en bereikbaar betalingsverkeer

Iedereen moet altijd en overal probleemloos kunnen betalen. In winkels, vanuit huis, via internet, pinnen of chippen. Met 'iedereen' bedoelen we echt iedereen: jong en oud, laag en hoog opgeleid, met of zonder functiebeperking, in en buiten Nederland geboren. Kortom, iedereen die in Nederland woonachtig is en participeert in het financieel-economische verkeer. DNB hecht daarom grote waarde aan de toegankelijkheid van het Nederlandse betalingsverkeer. Dit is verankerd in het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (MOB), dat een maatschappelijk efficiënte inrichting van het betalingsverkeer nastreeft. Het MOB is zeer breed samengesteld uit partijen die aanbieders en gebruikers van het betalingsverkeer vertegenwoordigen. Deelnemers zijn winkeliers, banken, slechtzienden, ouderen en mensen met een functiebeperking. DNB treedt op als voorzitter en secretaris, en levert tevens expertise.

Het MOB voert projecten en onderzoeken uit en zorgt voor verbeteringen. In de MOB-werkgroep Toegankelijkheid en Bereikbaarheid is in 2010 veel aandacht besteed aan de bereikbaarheid van betaaldiensten (Bereikbaarheidsmonitor 2010). Doel van dit onderzoek is

toetsen in hoeverre de generieke bereikbaarheid van betaaldiensten is veranderd ten opzichte van de nulmeting in 2007, en het in kaart brengen van ontwikkelingen en trends op het gebied van bereikbaarheid en toegankelijkheid van betaaldiensten. Voorbeeld van het laatste zijn (technologische) substituten van activiteiten die voorheen op een bankfiliaal plaatsvonden. Dit onderzoek richt zich zowel op consumenten als ondernemers, met speciale aandacht voor kwetsbare groepen. Het onderzoek onder consumenten gaat over het inzichtelijk maken van de perceptie van en ervaringen met de bereikbaarheid van betaaldiensten. In het bijzonder gaat het hierbij om de locatie van de dienstverlening in relatie tot de mobiliteit van de consument. Daarnaast is de perceptie van en de ervaringen met de toegankelijkheid van betaaldiensten onderzocht, oftewel de bruikbaarheid van betaaldiensten. Het onderzoek onder ondernemers richt zich op de bereikbaarheid en het gebruik van betaaldiensten, zoals het opnemen en afstorten van contant geld, oplossingen die ondernemers onderling organiseren en eventuele veiligheidsaspecten die daarbij een rol spelen.

Met deze onderzoeken krijgen we een beeld van de mate waarin de bereikbaarheid en toegankelijkheid van betaaldiensten volgens consumenten en ondernemers voldoende is. Uit de Bereikbaarheidsmonitor 2010 blijkt dat Nederland geen bereikbaarheidsproblemen kent voor het betalingsverkeer. In dunbevolkte gebieden of andere specifieke regio's zijn niet meer knelpunten dan in andere delen van het land. Volgens de Bereikbaarheidsmonitor 2010 zijn Nederlandse consumenten en ondernemers, ondanks de verschuivingen in het Nederlandse bankenlandschap, tevreden over de toegankelijkheid en bereikbaarheid van betaaldiensten. Consumenten geven, afhankelijk van de doelgroep, gemiddeld een 7,5 tot 8 voor de betaaldiensten, ondernemers een 7,1. Geldautomaten zijn makkelijk te vinden en de openingstijden van banken, in combinatie met de internetdiensten, zorgen voor een goede bereikbaarheid. Ondernemers vinden wel dat de diensten voor het zogenoemde afstorten van contant geld moeten verbeteren.

Verder blijkt dat bereikbaarheidsknelpunten meestal onderdeel zijn van een bredere leefbaarheidsproblematiek, waarbij allerlei vormen van dienstverlening verdwijnen. Wat consumenten betreft, moet er een blijvende aandacht uitgaan naar de kwetsbare groepen in de samenleving.

De werkgroep bespreekt ook klachten en problemen die consumenten, zoals mensen met een functiebeperking, ouderen maar ook ondernemers, ervaren in het betalingsverkeer. De werkgroep ziet erop toe dat eventuele knelpunten worden opgelost door goed overleg en samenwerking met alle betrokkenen.

Het Nederlandse betalingsverkeer is volop bezig om aan de Europese standaarden te voldoen. Deze standaarden moeten ervoor zorgen dat er in de nabije toekomst één Europese betaalmarkt (Single Euro Payments Area, SEPA) ontstaat. Het begeleiden van deze overgang is een belangrijke taak voor het MOB. In het kader daarvan ziet het MOB erop toe dat de in Nederland bereikte veiligheid, efficiëntie en toegankelijkheid van het betalingsverkeer in stand blijft.

## 2.7 Financiële educatie

DNB zet allerlei middelen in om haar kennis over te brengen op het Nederlandse publiek: van jaarverslag en website tot het externe blad DNB Magazine, het Bezoekerscentrum en lesbrieven voor het onderwijs. DNB informeert niet alleen over haar eigen taken en werkzaamheden, maar ook over geld en de financiële wereld in brede zin. Dit helpt mensen om betere financiële beslissingen te nemen.

De lesbrieven over de kredietcrisis voor de tweede fase van het voortgezet onderwijs is in 2010 herzien. Van 'Van kredietcrisis tot schulden crisis' en haar voorloper zijn inmiddels ruim 20.000 exemplaren besteld. De reeks stripverhalen over Billy bankbiljet is uitgebreid met 'Billy bankbiljet en de pijnlijke prijsstijging', over inflatie en monetair beleid. 'Billy bankbiljet, toezichthouder van DNB' maakte de trilogie over de kerntaken van DNB compleet. Chartaal verkeer, monetair beleid en toezicht worden nu alle drie ook behandeld in stripvorm. Voor lezers van acht tot tachtig jaar.

Hoogtepunt in het verslagjaar was de oplevering van het volledig nieuwe onderdeel Toezicht in het DNB Bezoekerscentrum. Na een korte introductiefilm leggen we in vijf geanimeerde scenario's op een begrijpelijke manier uit wat toezicht inhoudt. Niet alleen het toezicht op banken, maar ook dat op verzekeraars en pensioenfondsen komt aan bod. Het nieuwe Toezicht-onderdeel voorziet in een grote behoefte en bezoekers reageren er enthousiast op.

Het Bezoekerscentrum was ook gastheer bij de lancering van 'Gast in de klas'. Deze stichting bevordert het geven van levensecht en aanschouwelijk onderwijs in de klas. Het onderwijsmateriaal dat DNB gratis beschikbaar stelt, werd ook gepresenteerd op enkele landelijke bijeenkomsten van economiedocenten en op scholen.

DNB participeert meer en meer in de activiteiten van Wijzer in geldzaken. Deze koepel onder regie van het Ministerie van Financiën verenigt een groot aantal financiële partijen in Nederland, zoals Nibud, NVB, Verbond van Verzekeraars, Geldmuseum en vele anderen. Zo speelde DNB een belangrijke rol in de eerste 'Week van het Geld' in september. In deze landelijke week leren diverse participanten kinderen uit het basisonderwijs beter omgaan met geld. Ook heeft DNB hier een eigen onderzoek naar laten verrichten.

In 2011 participeert DNB in de stand van Wijzer in geldzaken op de nationale onderwijs-tentoonstelling (NOT), de beurs voor onderwijzend Nederland. Ook participeert DNB in de tweede 'Week van het Geld'. In haar Bezoekerscentrum is DNB van plan nieuwe onderdelen te introduceren over inflatie/koopkracht en over de totstandkoming van de euro.

DNB ondersteunt ook Stichting Aflatoun, een wereldwijde organisatie die vooral in ontwikkelingslanden initiatieven ontplooit voor de financiële educatie van kinderen. Kinderen krijgen vaardigheden onder de knie als sparen, plannen, budgetteren en ondernemen, waardoor zij op een verantwoorde manier met geld leren omgaan. DNB hecht grote waarde aan het werk van Aflatoun, omdat financiële educatie een bijdrage kan leveren aan het voorkomen van financiële problemen

bij jongeren. DNB biedt huisvesting aan het secretariaat van de stichting en vergaderruimte voor bijeenkomsten met stakeholders. In 2010 heeft Aflatoun een groot seminar gegeven over Child finance. Tijdens dit seminar is besloten een aantal werkgroepen op te richten waarin toezicht-houders en internationale organisaties zoals Unicef en de Wereldbank gezamenlijk werken aan voorstellen die het gebruik van bankproducten door kinderen makkelijker en toegankelijker moeten maken. DNB faciliteert de groep die zich bezighoudt met het opstellen van standaarden voor kindvriendelijke bankproducten en neemt daar ook aan deel.

In Nederland voert PLAN het lesprogramma van Aflatoun uit. Kinderen leren op een leuke manier over sparen, bewust uitgeven en eigen ‘bedrijfjes’ opzetten. Het programma koppelt de ervaringen in Nederland aan ervaringen in ontwikkelingslanden, waarbij op een aansprekende manier invulling wordt gegeven aan het thema Wereldburgerschap. Een link naar dit programma en andere materialen van Aflatoun staan op de DNB-website.

## 2.8 Technische samenwerking

DNB biedt technische ondersteuning aan collega-centrale banken en collega-toezichthouders in landen die zich ontwikkelen naar een markteconomie. Doel is het overdragen van kennis en het delen van *best practices*. Zo draagt DNB bij aan versterking van de monetaire en toezichthoudende autoriteiten van de betreffende landen. Dit komt ook ten goede aan de financiële stabiliteit.

De vraag naar technische samenwerking (TS) is groot, ook van landen die zich al wat verder hebben ontwikkeld. Dat heeft te maken met de internationale regelgeving, die zich blijft ontwikkelen.

Denk aan de toezichtregels, maar ook aan onderwerpen als *corporate governance* en macro-prudentieel toezicht, gericht op het signaleren en mitigeren van systeemrisico's.

DNB geeft voorrang aan TS-verzoeken uit de groep landen die Nederland vertegenwoordigt in het IMF en de Wereldbank (de kiesgroep).

Naast reguliere technische ondersteuning werd in 2010, zoals gepland, speciaal aandacht gegeven aan Georgië. Het land kreeg ondersteuning bij het invoeren van een nieuw systeem voor het beheren van deviezen. Bovendien heeft een groep Vlotters (deelnemers aan een intern opleidings-traject voor potentiële managers) een ‘needs assessment’ uitgevoerd voor Georgië. Ook is veel aandacht gegeven aan Montenegro, dat in 2007 toetrad tot de Nederlandse kiesgroep. DNB en de Bulgaarse centrale bank trainen er gezamenlijk de lokale toezichthouders. Daarnaast krijgen de Montenegrijnen hulp bij het opstellen van nieuwe wetgeving en het doorvoeren van *best practices*. Voor Moldavië is met Nederlands geld een projectplan opgesteld voor een kortlopend TS-project op het terrein van bancaire toezicht. Dat is in dank aanvaard. Inmiddels heeft de centrale bank van Moldavië aangegeven behoefte te hebben aan een grootschaliger project, dat de hele financiële sector bestrijkt.

Het in 2010 op initiatief van DNB exclusief voor de kiesgroep gestarte academische programma, opgezet door de Duisenberg School of Finance, is zeer succesvol gebleken, gezien de grote belangstelling en de zeer positieve feedback. In 2010 zijn er circa 970 werkdagen besteed aan technische samenwerking. Er vonden zeven DNB International Seminars plaats in Amsterdam en twee regionale seminars in een ander land. Wederom waren alle disciplines van DNB betrokken bij het geven van technische ondersteuning. Overigens bieden ook internationale organisaties, zoals het IMF en de Europese Centrale Bank, technische ondersteuning aan.



*Medewerkers houden  
zich fit bij DNB*

De omgeving waarin DNB opereert, verandert en internationaliseert in hoog tempo. Van medewerkers en managers vraagt dit een permanente bereidheid om zich aan te passen. DNB ondersteunt haar medewerkers optimaal in hun ontwikkeling. Onze kernwaarden – samenwerking, openheid, eigen verantwoordelijkheid, veranderingsgezindheid en integriteit – vormen daarvoor de basis.

# 3

## Medewerkers in beweging

### 3.1 Cultuuraanpak DNB

Herstel van vertrouwen in de financiële sector en in DNB heeft de hoogste prioriteit. Goed toezicht, financiële stabiliteit en een effectievere organisatie dragen hier in belangrijke mate aan bij. Een noodzakelijke voorwaarde voor succes is dat er een permanente bereidheid is tot veranderen in een wereld die zelf ook snel verandert. Onder de naam VITA (Van analyse naar actie, Instellingsoverstijgend, indringend en vasthoudend Toezicht, Accountable) zijn we er in 2010 in zeer korte tijd in geslaagd om een stevig plan van aanpak voor een verdere gedrags- en cultuurverandering op tafel te leggen. Toezicht moest altijd al indringend en vasthoudend zijn, maar in de wereld van vandaag betekent dat nóg indringender en vasthoudender. Door de voortvarende aanpak van project VITA is binnen DNB veel aan het veranderen. Van de betrokken divisies heeft iedereen, elke medewerker en manager, de vraag beantwoord: wat kan ik er persoonlijk aan bijdragen dat toezicht indringender en vasthoudender wordt? Daardoor kwam het gesprek op gang over de essentie van de verandering. Meer informatie over de uitvoering van het plan van aanpak voor cultuurverandering is te vinden in het Jaarverslag DNB 2010 (par. 5.1).

### Visie op leiderschap 2010-2013

De sterk veranderende en internationaliserende omgeving waarin wij opereren heeft ook consequenties voor wat wij vragen van het management. Het verwoorden, uitdragen en sturen op leiderschap is daarom door de directie in 2010 benoemd als prioriteit. In 2010 zijn de vernieuwde visie op leiderschap en de daaruit volgende nieuwe competentieprofielen goedgekeurd door de directie. Het accent voor managers is daarin komen te liggen op de wijze van oordeelsvorming, het bewaken van voortgang en resultaatgericht handelen. Dit betekent onder meer dat:

- de manager zijn/haar medewerkers in beweging brengt. Hij/zij is in staat de juiste talenten binnen te halen, te combineren, te inspireren, te ontwikkelen en te laten excelleren. De manager geeft ruimte om te experimenteren en draagt bij aan het leren. De manager

bewaakt de spelregels in de samenwerking en onderlinge omgang, maakt duidelijk wanneer een medewerker het goed doet, complimenteert of stuurt bij. De manager geeft concrete feedback, spreekt zijn/haar collega's aan en is aanspreekbaar op zijn/haar eigen gedrag.

- de manager handelt vanuit het organisatiebrede perspectief en zijn/haar eigen belang opzij zet. De manager organiseert oppositie, voorkomt tunneldenken. De manager voert de dialoog, stelt vragen en stelt zich sensitief en open naar anderen op.

### 3.2 Diversiteit

M/V-diversiteit ultimo 2010				
Functie	Aantal mngrs	Streven % V 2012	Dec. 2009	Dec. 2010
Directie	4	25%	25%	25%
Divisiedirecteur	12	25%	25%	33%
Afdelingshoofd	59	30%	15%	22%
Sectiehoofd	22	40%	43%	41%

Door ondertekening van het charter 'Talentvolle vrouwen naar de top' (in 2008) heeft DNB verklaard dat zij een actief diversiteitsbeleid m/v voert, gericht op het realiseren van een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent. In het verslagjaar is het aantal vrouwelijke divisiedirecteuren gestegen van 25% (het streefpercentage) naar 33%.

Het aantal vrouwelijke afdelingshoofden is gestegen naar 22%.

We streven ernaar dat voor het interne talentenprogramma Questions 50% vrouwen wordt aangemeld en 40% vrouwen deelneemt. In 2010 zijn er na selectie acht vrouwen (57%) en zes mannen geplaatst.

Voor het tweede achtereenvolgende jaar is de training 'Empower Yourself' georganiseerd. De bedoeling van deze training is dat vrouwen hun ambitie gaan verkennen en waar wenselijk gaan omzetten in plannen en acties. Centraal in het programma staan ondersteuning in loopbaankeuzes en inzicht in en bewustwording van m/v-diversiteit, opmaken van een persoonlijke strategie voor balans tussen werk en privé, inzicht in mogelijke veranderingsstrategieën en oefenen met nieuw gedrag.

Deze training wordt georganiseerd voor ambitieuze vrouwen met minimaal vijf jaar werkervaring, die op een kruispunt in hun carrière zijn aangekomen.

#### Werving en selectie

De slogan van onze arbeidsmarktcampagne luidt al enkele jaren: 'Werken aan vertrouwen'. Inmiddels is de betekenis van de slogan veranderd: bij DNB ga je werken aan herstel van het vertrouwen van het publiek in de financiële sector. Oftewel: vertrouwen terugwinnen.

Ondanks de toegenomen bekendheid van onze doelgroepen met onze taken, blijven de specialistische vacatures van DNB (actuarissen, econometristen, accountants, juristen met

stevige werkervaring) lastig te vervullen. We kunnen het ons niet permitteren doelgroepen te missen of uit te sluiten. Bij onze mediakeuze kijken we daarom nadrukkelijk naar een zo breed mogelijk bereik. Zo kiezen we specifieke media voor vrouwen, carrièrebeurzen gericht op mensen met een andere culturele achtergrond of schakelen we een werving- en selectiebureau in met een netwerk van vertegenwoordigers van deze doelgroepen.

### Samenwerking UAF

Het University Assistance Fund (UAF) begeleidt hoogopgeleide vluchtelingen naar studie en werk. Zij hebben in het land van herkomst een studie afgerond en soms al werkervaring opgedaan. Bij aankomst in Nederland blijkt vaak dat hun diploma's en werkervaring niet of onvoldoende aansluiten bij de eisen van de Nederlandse arbeidsmarkt. Vluchtelingen moeten hun leven weer helemaal opnieuw opbouwen. Zij hebben vaak geen (of een te klein) netwerk en slechts geringe kennis van de geschreven en ongeschreven regels van de Nederlandse arbeidsmarkt.

DNB werkt al jaren samen met het UAF en heeft meerdere UAF-cliënten een stage of werkplek aangeboden. In 2010 is gestart met 'UAF meets DNB', een initiatief waarbij twee UAF-cliënten in de laatste fase van hun studie de kans krijgen om zich gedurende één jaar met hulp van een DNB-mentor te oriënteren op de arbeidsmarkt. Daarnaast kunnen zij hun netwerk vergroten en vakgerichte kennis opdoen, zodat de afstand tot de arbeidsmarkt na afstuderen kleiner wordt.

### Workshop "Werving en selectie van professionals met een arbeidshandicap"

Als lid van het partnernetwerk 'Partners for Prosperity' was DNB in november gastvrouw voor de interactieve bijeenkomst 'Werving en selectie van professionals met een arbeidshandicap'. Tien ervaringsdeskundigen met een chronische ziekte of lichamelijke beperking en tien selecteurs van onder andere DNB, TNT en Achmea hebben via forumdiscussies en speeddates hun wederzijdse kennis en inzicht kunnen vergroten.

De ervaringsdeskundigen kregen ter plekke waardevolle feedback op hun presentatie. Hierdoor kregen zij een beeld van hoe werkgevers naar hen kijken als potentiële werknemer. Ook hielp dit hun zelfbeeld, zelfvertrouwen en inzicht te verbeteren in hoe zij kwaliteiten en competenties kunnen presenteren aan werkgevers. Hun bijdrage heeft ook laten zien hoe zij de beeldvorming van selecteurs ten aanzien van kandidaten met een handicap kunnen beïnvloeden.

De selecteurs werden zich bewust van hun beelden en ideeën van kandidaten met een handicap, en hoe die de werving en selectie beïnvloeden. Zij kregen inzicht in hoe zij de talenten van deze kandidaten in beeld kunnen krijgen en beoordelen. Kortom, er is geleerd talenten van medewerkers met een beperking beter te herkennen en te benutten.

### Overige diversiteitsactiviteiten in 2010:

- Joanne Kellermann Trofee: deze wisseltrofee wordt ieder jaar door het zogenoemde Vrouwenennetwerk binnen DNB uitgereikt aan een medewerker – vrouw of man – die

bijdraagt aan de maatschappelijke positie of persoonlijke ontwikkeling van de vrouw. Dit jaar kreeg Karine Helmink Onderwater de trofee, omdat zij een voorbeeld is van een moderne vrouw die haar drukke baan bij DNB en zorg voor haar vier kinderen goed weet te combineren. In 2010 heeft zij samen met een paar andere collega's van de divisie Juridische zaken honderden bezwaren van (gedupeerde) DSB-klienten behandeld, wat gepaard ging met juridisch gepuzzel en veel menselijke emoties;

- Canal Parade: op zaterdag 7 augustus 2010 was DNB voor de tweede keer op rij met een boot vertegenwoordigd op de Canal Parade tijdens het Amsterdam Gay Pride weekend. Ruim vijftig medewerkers trotseerden de regen om aan ruim 400.000 toeschouwers te laten zien dat DNB diversiteit hoog in het vaandel heeft staan. Inhakend op het hoofdthema 'Celebrate' en subthema 'European pride' liet DNB zien trots te zijn om deel uit te maken van het Eurosysteem en de betekenis van de bijna tienjarige 'supereuro' te vieren;
- Netwerk JongDNB: de komst van de euro in Estland (per 2011) was aanleiding om in het najaar van 2010 met vijftien JongDNB'ers de Estse hoofdstad Tallinn te bezoeken. De Estse Centrale Bank, het Ministerie van Financiën en de toezichthouder ontvingen JongDNB met open armen voor een rondleiding en kennismaking met de Estse cultuur, gewoonten, economie en mensen.

### 3.3 M-scan: medewerkersonderzoek

Jaarlijks houden we een medewerkersonderzoek. De afgelopen vijf jaar was de insteek: het meten van de algemene tevredenheid. In 2010 kozen we voor een andere insteek. De algemene tevredenheid werd nog wel gemeten, maar de nadruk lag op motivatie en betrokkenheid. Het onderzoek kreeg een nieuwe lay-out én een nieuwe naam: de M-scan. De M staat voor: medewerkers, motivatie, meedoen, management, meedenken, mening geven. Precies 65% gaf zijn mening. Uit het onderzoek blijkt dat de loyaliteit en de betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van de organisatie groot is. De algemene tevredenheid is afgenomen van 7,5 in 2009 naar 7,2 in 2010. Dit heeft vooral te maken met de efficiëntie in de organisatie, vertrouwen in het management en communicatie over belangrijke onderwerpen. De resultaten worden gezien als een belangrijk signaal. Op afdelings- en sectieniveau krijgen verbeterpunten de nodige aandacht.

De scores op groeimogelijkheden (2009: 5,4; 2010: 6,0) en het gebruik van loopbaan-instrumenten (2009: 5,2; 2010: 6,0) zijn omhoog gegaan. Vooral dit laatste is positief. Medewerkers wachten niet af, maar nemen zelf meer initiatief en krijgen daarmee meer zeggenschap over hun loopbaan. Er is nauwelijks verschil in de uitkomsten tussen mannen en vrouwen. Vrouwen waarderen de balans werk/privé goed. Dit draagt bij aan ons streven naar behoud van vrouwelijk talent.

### 3.4 Ontwikkeling

In het kader van een strategische verkenning is in 2010 is van een aantal divisies een ‘foto’ gemaakt, bestaande uit een analyse van het personeelsbestand. Hierbij is aansluiting gezocht bij de speerpunten van de betreffende divisies op het gebied van human resources. Door het voeren van strategische personeelsplanning verwerven we inzicht in de ontwikkeling van de organisatie en de impact daarvan op de huidige en nieuwe medewerkers, en kunnen we gericht beleid en instrumenten inzetten dan wel ontwikkelen.

#### Opleiding en training

Met een uitgebreid opleidingsaanbod ondersteunt DNB medewerkers en managers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Aan potentiële managers, beleidsmedewerkers en secretariael/administratieve medewerkers zijn speciaal voor de betreffende doelgroep ontwikkelde programma’s aangeboden. Dit aanbod wordt in 2011 uitgebreid met programma’s voor managers en zeer ervaren experts. Er zijn 25 *in house*-trainingen gegeven die zich richten op voor DNB relevante competenties, zoals adviesvaardigheden en schrijven met impact. Via het open opleidingsaanbod van *preferred suppliers* werden andere vaardigheden getraind. Het afgelopen jaar hebben ruim zeshonderd medewerkers een opleiding via onze *preferred suppliers* gevolgd.

Op initiatief van de toezichtdivisies is er een Toezichtacademie opgericht om de ontwikkeling van alle medewerkers bij Toezicht te stimuleren. In oktober is de eerste basisopleiding voor toezichthouders gestart. Deze opleiding richt zich zowel op vaktechnische onderwerpen als op de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden. De opleiding wordt voor een belangrijk deel verzorgd door eigen specialisten. Door de training en inzet van eigen docenten wordt tevens een belangrijke impuls aan kennisdeling gegeven. Ook wordt samengewerkt met nationale en internationale onderwijsinstellingen. Volgend jaar breiden we het opleidingsaanbod uit met verdiepingsmodules.

Naast leren wordt ook mobiliteit ingezet om de ontwikkeling van medewerkers en managers te stimuleren. In december is een pilot gestart met het gratis aanbieden van digitale loopbaantesten om medewerkers te helpen bij het nemen van loopbaanstappen. Binnen twee dagen na de lancering van de loopbaantesten hadden al bijna honderd medewerkers belangstelling getoond. Op het internationale vlak neemt de mobiliteit toe. Eind 2010 was er ruim 20% meer medewerkers gedetacheerd naar internationale instellingen dan in diezelfde periode vorig jaar. De toename is mede te verklaren door de oprichting van nieuwe Europese toezichtorganen. De intensieve aandacht voor ontwikkeling en mobiliteit levert een belangrijke bijdrage aan de inzetbaarheid van medewerkers en managers op korte en lange termijn.

Van het ontwikkelingsbudget van EUR 5,8 miljoen werd 5,3 miljoen besteed (92%). Vooral door de extra benodigde inzet van medewerkers tijdens de crisis is een aantal opleidingen uitgesteld tot 2011.

## Roulatiebeleid

In het eerste kwartaal van 2010 is besloten het roulatiebeleid binnen DNB op te starten in de vorm van een pilot. Het roulatiebeleid wordt ingezet volgens het 3-5-7 model: de eerste drie jaar werkt de medewerker zich volledig in, na vijf jaar gaat de medewerker aan de slag met zijn volgende loopbaanstap en na maximaal zeven jaar heeft de medewerker een andere functie. Tijdens de pilot was dit beleid van toepassing op enkele deelnemende divisies voor medewerkers vanaf functiegroep 7.

Roulatiebeleid dient binnen DNB twee doelen. Enerzijds is er een compliance doelstelling: om de onafhankelijkheid van een toezichthouder te waarborgen, is het van belang dat deze niet te lang bij eenzelfde instelling betrokken is. Anderzijds dient het de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Om medewerkers flexibel en breed inzetbaar te houden, is het belangrijk dat medewerkers niet 'vastroesten' binnen hun werkzaamheden. Rouleren van functie verbreedt de kennis en inzetbaarheid en zorgt voor een goede kennisdeling en netwerkvorming binnen de organisatie.

Het roulatiebeleid is aanvankelijk met gemengde gevoelens ontvangen. Maar na bijna een jaar horen we ook veel positieve geluiden. Er komen steeds meer medewerkers in beweging, ze oriënteren zich via de training 'Talent in beweging' of zoeken op eigen initiatief naar mogelijkheden binnen de bank.

Het pilotjaar werd vooral gebruikt om na te gaan welke instrumenten de doelstellingen (duurzame inzetbaarheid en compliance) het beste dienen. Bij de eindevaluatie wordt bekeken of het beleid bankbreed kan worden ingezet.

## 3.5 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is een manier van werken die goed past bij een kennisorganisatie als DNB. Flexibilisering van werk door het minder plaats- en tijdgebonden te maken, is een ontwikkeling die bij veel Nederlandse bedrijven voet aan de grond krijgt. Bij DNB willen we Het Nieuwe Werken niet als een groot project introduceren, maar de ontwikkeling meer vloeiend en organisch laten verlopen. We zijn gestart met 'WaT', dat staat voor Working apart Together: werken (working) op plaatsen en tijden die je zelf het prettigst (apart) vindt maar wel in overleg met je manager en collega's (together). We zijn niet overgegaan op het loslaten van vaste werkplekken en het verplichten van thuiswerkdagen. Wel is in ons nieuwe kantoorconcept rekening gehouden met de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken: je werkt daar waar je het meest efficiënt bent. Om die reden zijn er in het kantoorconcept stiltewerkplekken gecreëerd, en ruimtes die uitnodigen tot samenwerken. Maar efficiënt werken kan ook thuis.

In 2010 is er een enquête gehouden onder medewerkers over verschillende aspecten van Het Nieuwe Werken. 52% van de respondenten gaf aan dat het de flexibele werktijden als een groot voordeel ziet, voor 44% was minder reistijd een veelgenoemd voordeel. Als nadeel noemde 72% dat er minder face-to-face contact zou zijn.

In onze optiek is Het Nieuwe Werken geen verplichting, maar veel meer een mogelijkheid om werk en privé op een evenwichtige manier in balans te brengen. Die mogelijkheid wordt

vergroot wanneer het in 2011 door de invoering van beveiligde technologie ook mogelijk wordt om vanuit huis of elders in te loggen op werkapplicaties. Een aantal innovatiegroepen binnen DNB heeft al kunnen ervaren hoe het is om ‘nieuw’ te werken. Een leidinggevende van een van de innovatiegroepen zei hierover: ‘Ik had niet eens in de gaten dat er meer wordt thuisgewerkt. De collega’s maken er onderling goede afspraken over.’

### 3.6 Compliance en integriteit

Het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan het onderwerp compliance en integriteit. De algemene indruk is dat de organisatie de afdeling Compliance & integriteit, kortweg C&i goed weet te vinden. Dit blijkt onder meer uit het toegenomen aantal incidentmeldingen, adviesvragen van medewerkers en management van DNB, en verzoeken om mee te kijken met lopende beleidstrajecten.

De activiteiten van C&i liggen op vier terreinen: visie en strategie, bewustwording, beheersing van integriteitsrisico’s en de naleving van integriteitsregelingen.

#### Visie en strategie

Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen DNB hetzelfde verstaat onder integriteit, is de definitie concreter gemaakt. Binnen DNB betekent integriteit: *handelen vanuit onze professionele verantwoordelijkheid en in overeenstemming met wet- en regelgeving*. Bij het nemen van beslissingen maken we een zorgvuldige afweging tussen de belangen van alle betrokken stakeholders (binnen en buiten de organisatie). We zijn bereid en in staat hierover verantwoording af te leggen (transparantie).

C&i is betrokken bij beleidstrajecten binnen DNB waarbij integriteitaspecten een rol spelen. Doel is te waarborgen dat deze trajecten aansluiten bij het overkoepelende integriteitbeleid. Hierbij kan gedacht worden aan op handen zijnde reorganisaties, het P&o-beleid en het informatiebeveiligingsbeleid. C&i voert ten behoeve van beleidsontwikkeling benchmarks uit binnen de overheid en de financiële sector en het onderhouden van contacten binnen het Europese Stelsel van Centrale Banken en enkele partners daarbuiten.

#### Bewustwording

Ook in 2010 heeft DNB ingezet op het verder versterken van het integriteitsbewustzijn van medewerkers en management. Net als in 2009 zijn binnen verschillende afdelingen bijeenkomsten verzorgd, waarbij met medewerkers (integriteits)dilemma’s besproken zijn. Er zijn veertien introductiewerkshops over integriteit georganiseerd voor medewerkers die in 2010 bij DNB in dienst zijn getreden. Daarnaast is extra aandacht besteed aan integriteitgerelateerde aspecten bij inhuur van externen. Er zijn drie bijeenkomsten geweest specifiek voor het management van DNB.

Verder wordt een instrument ontwikkeld waarmee DNB inzichtelijk kan maken wat managers (kunnen) doen aan het bevorderen van de integriteit in hun lijn door inzicht te geven aan welke onderdelen van compliance en integriteit zij concreet meer aandacht kunnen besteden.

Met dit instrument, het zogenoemde ‘Ontwikkelingsmodel compliance en integriteit’, sluit DNB aan bij *best practices* nationaal en internationaal. Het ontwikkelingsmodel voorziet in een wens van managers binnen DNB om het onderwerp integriteit concreet te maken (wat kan ik als manager doen?) en hiervoor praktische handvatten te ontvangen (hoe kan ik dat doen?). Tot slot is voor alle medewerkers een ‘integriteitkaart’ gemaakt om de bekendheid met de integriteitregelingen te verbeteren en de regelingen toegankelijker te maken.

### Beheersing integriteitsrisico's

In 2010 zijn risicoanalyses uitgevoerd vanuit een risicogebaseerde prioriteitstelling. Op basis hiervan worden divisies/afdelingen geïdentificeerd die aantoonbaar meer kwetsbare processen en functies kennen. Zo is het proces ‘beheren en beoordelen van onderpand’ en het inkoopsegment Facilitair in 2010 onder de loep genomen.

### Naleving integriteitsregelingen

DNB bouwt momenteel een geautomatiseerd systeem waarin vragen en meldingen van medewerkers verwerkt kunnen komen. De verwachting is dat hiermee de efficiency in de verwerking en afhandeling verder zal verbeteren. Hieronder volgt een overzicht van het aantal meldingen dat is binnengekomen, beoordeeld en afgehandeld, en een inhoudelijke toelichting.

Meldingen ivm regeling:	2010	2009
Onafhankelijkheid	215	185
Privé-beleggingstransacties	693	864
Interne klachten	-	1
Klachtenregeling voor externen	5	9
<b>Integriteitsincidenten:</b>	49 (totaal), w.o.:	32
- Regeling zorgvuldig omgaan met informatie	24	12
- Regeling ongewenste omgangsvormen	4	1
- Regeling privé-beleggingstransacties	3	1
- Overige	18	18
<b>Vragen van medewerkers</b>	568	538

### Regeling Onafhankelijkheid

Van alle meldingen is beoordeeld of de activiteiten, belangen, en geschenken in lijn waren met de criteria van de regeling. In twee gevallen is geen dispensatie verleend voor een nevenactiviteit (2009: vijf). In acht gevallen (2009: idem) waarin een medewerker een functie buiten DNB wilde aanvaarden, is bepaald om conform de daarvoor geldende regelingen eerst een afkoelingsperiode te hanteren, om (de schijn van) belangenverstremgeling te voorkomen. Verder waren er vijf gevallen van tegenstrijdige belangen (2009: tien), waarbij er speciale afspraken zijn gemaakt. Denk aan een medewerker van DNB van wie een partner of familielid een beleidsbepalende positie bij een onder toezicht staande onderneming heeft.

Ten slotte is in achttiengevallen aangegeven een geschenk of uitnodiging niet aan te nemen (2009: elf).

### Beleggingsgedrag

In het kader van de Regeling privé-beleggingstransacties is het beleggingsgedrag van bijna zevenhonderd medewerkers gecontroleerd. Naast de verplichting om een jaaroverzicht voor effectenbeleggingen te overleggen, hebben medewerkers die werkzaam zijn op terreinen waar voorwetenschap ontstaat, zoals Toezicht en Monetair beleid, een rapportageplicht voor hun beleggingstransacties. In drie gevallen is geconstateerd dat in strijd met de regeling is gehandeld. Hierop is actie ondernomen, waaronder formele waarschuwingen.

### Klachten

De externe klachten hadden vooral betrekking op de beleving van de klagers dat vragen aan DNB onvoldoende, onduidelijk of niet snel genoeg werden beantwoord. Overige klachten, die bijvoorbeeld gaan over het optreden van (financiële) instellingen waarover de klager DNB dan wil informeren, worden behandeld door de afdeling Communicatie en de divisie Juridische zaken.

### Integriteitsincidenten

Er is sprake van een (vermoedelijk) integriteitsincident als het risico bestaat dat de reputatie of integriteit van DNB en haar medewerkers wordt aangetast door een overtreding van interne of externe wet- en regelgeving. De meeste incidenten hadden betrekking op integriteitsregelingen van DNB (zie tabel). In 39 van de 49 gevallen is vast komen te staan dat er inderdaad sprake is van een onregelmatigheid. Bij incidenten waarbij mogelijk de betrouwbaarheid van een medewerker in het geding is, wordt een bijzonder onderzoek gestart. Er is in 2010 één bijzonder onderzoek uitgevoerd (2009: drie). Bij dit onderzoek is niet vast komen te staan dat er sprake is van een integriteitsschending.

## 3.7 Gezondheid

### BRAVO

DNB wil haar medewerkers helpen om hun gezondheid op peil te houden. Dat gebeurt door gezonde leefgewoonten te stimuleren volgens het BRAVO-beleid: meer *Bewegen*, niet *Roken*, matig zijn met *Alcohol*, gezonde *Voeding* en tijdig *Ontspannen*.

In 2010 hebben de arbodienstmedewerkers talrijke berichten, tips en trucs op intranet geplaatst met informatie over de nut en noodzaak van gezonde leefgewoonten. Ook is een aantal activiteiten opgezet om medewerkers te motiveren om hun leefgewoonten te verbeteren. DNB'ers zijn onder meer aangemoedigd om te gaan hardlopen: er zijn twaalf hardlooplexics georganiseerd en startbewijzen voor de Dam-tot-Damloop geregeld (met een pastaparty vooraf om deelnemers aan de Dam-tot-Damloop met elkaar te laten kennismaken). Ook heeft DNB in september deelgenomen aan de vierde Nationale traploop-

week, georganiseerd door de arbodienst in samenwerking met het Diabetes Fonds en de campagne '30minutenbewegen' van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Om medewerkers te helpen om hun rookgedrag te veranderen, is een 'Pak-je-kans'-training georganiseerd van negen bijeenkomsten.

Op het gebied van voeding is in samenwerking met cateraar Sodexho en het bedrijfsrestaurant een 'Ik Kies Bewust'-actie gestart. Op diverse producten en versbereide gerechten in het bedrijfsrestaurant prijkt het 'Ik Kies Bewust'-logo. Het logo maakt het eenvoudiger om producten en gerechten te kiezen die passen binnen een gezonder voedingspatroon. Ook is er fruit op de werkplek voor iedereen, dagelijks vers voor het grijpen.

Net als vorig jaar is er weer een Lifestyledag georganiseerd, met workshops als 'Career and Kids', 'Het puberende brein', 'Gezondheid en reizen', 'Mindfulness', 'Yoga', 'Imagebuilding' en 'Zang'. Er was een informatiemarkt waarbij medewerkers konden ervaren hoe je (minder goed) functioneert na inname van alcohol. Ook konden medewerkers hun bloed laten testen op suikerziekte en cholesterol en hun bloeddruk laten meten. Tot de overige mogelijkheden behoorden voet- en rugmassages en een stresstest, waarbij met een hartfilmpje de hartslag werd geanalyseerd.

Het afgelopen jaar hebben medewerkers van de divisie Statistiek & informatie deelgenomen aan het project Balance@work, waarin een gezonde leefstijl centraal staat. Medewerkers van de divisie Juridische zaken hebben deelgenomen aan een pilot voor periodiek medisch onderzoek, gericht op het voorkomen van langdurig verzuim en hart- en vaatziekten.

### Ziekteverzuim

DNB wil medewerkers zo veel mogelijk ondersteunen in hun werk. Door te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden en een goede arbeidsgeneeskundige begeleiding te bieden door de interne arbodienst, wordt ook het werken met gezondheidsklachten mogelijk gemaakt. Het ziekteverzuimpercentage van 2,5% is buitengewoon laag in vergelijking met bedrijven van vergelijkbare grootte of uit dezelfde branche. Ook is er in 2010 geen enkele medewerker in de WIA beland.

### Arbidsomstandigheden

Binnen DNB zijn negen 'concernrisico's' bepaald. Deze concernrisico's gelden voor de hele organisatie: beeldschermwerk, werkplekomgeving, werkdruk, ongewenste omgangsvormen, agressie en geweld, calamiteiten, lawaai, (mee)roken op de werkplek en asbest. In de arbo-commissie is in 2010 het plan van aanpak voor de concernrisico's afgerond.

Daarnaast hebben divisies en afdelingen een lokale risico-inventarisatie en -evaluatie van hun afdeling verricht naar de resterende lokale risico's. Ook hiervoor zijn de plannen van aanpak in 2010 afgerond.

In de tweede helft van 2010 heeft de arbocommissie een aantal workshops georganiseerd over haar missie en visie op het arbobeleid van DNB. Doel is het arbobeleid schriftelijk op te stellen en voor te leggen aan directie en medewerkers, zodat deze kunnen vertrouwen op een goede borging van de arbeidsomstandigheden.

Binnen de afdeling Cash operations is er een geluidbeheersingsprogramma opgezet, dat bestond uit het meten van de geluidsniveaus op de afdeling, het voorlichten van de medewerkers over het risico van lawaai, het meten van hun gehoor en het adviseren van de medewerkers. Dit heeft geleid tot aanpassingen aan de machines en het verstrekken van gehoorbeschermers aan de medewerkers.

### Verwerkingsruimte

In 2011 wordt op de afdeling Cash operations een nieuwe verwerkingsruimte met twee zuurkasten gerealiseerd, waardoor medewerkers veilig de met inkt besmeurde bankbiljetten en ninhydrine biljetten kunnen verwerken (ninhydrine is een chemische stof voor het zichtbaar maken van vingersporen). De met inkt besmeurde biljetten zijn afkomstig van plofkoffers waarin een inktpatroon is afgegaan. De medewerkers maken gebruik van diverse beschermingsmiddelen.

### Arbomanagement OHSAS 18001

De doelstelling is om in 2011 een gecertificeerd arbomanagementsysteem voor het waardegebied (Cash operations) te implementeren volgens de eisen van OHSAS 18001.

OHSAS staat voor Occupational Health and Safety Assessment Series. Hiermee kan worden aangetoond dat de arbeidsomstandigheden goed geregeld zijn.

### 3.8 CAO

DNB volgt de Algemene Banken CAO (de ABC). Voor 2010 zijn bonden en werkgevers in hun onderhandelingen over die CAO uitgekomen op de nullijn. In 2011 zullen CAO-partijen opnieuw in overleg treden over een nieuwe CAO. De arbeidsvoorwaarden blijven onverkort van kracht voor de medewerkers.

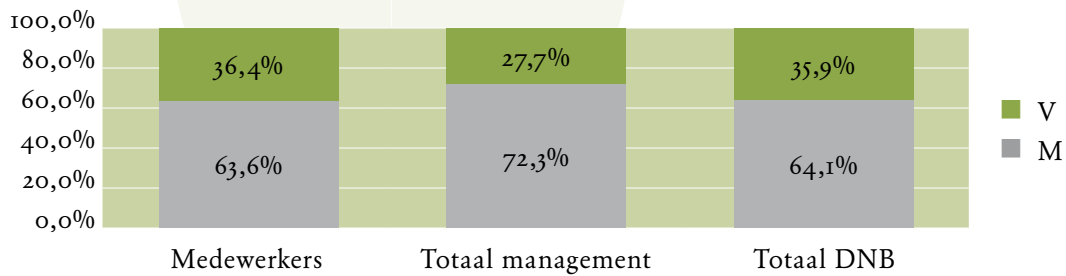
### Medewerkers in cijfers

Het aantal medewerkers van DNB groeide met 2,2% naar 1676 einde 2010. Wij verwelkomden 149 nieuwe medewerkers. Hiervan was 40% vrouw. Vergeleken met voorgaande jaren kon een groot aantal moeilijk vervulbare vacatures worden vervuld.

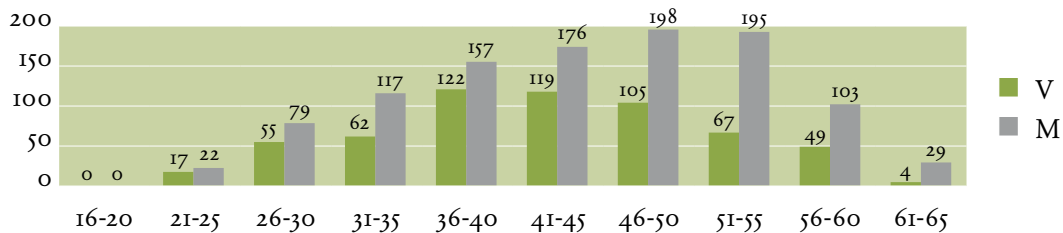
De gemiddelde leeftijd van de DNB-medewerker daalde licht van 44,3 jaar in 2009 naar 44,2 jaar.

# Medewerkers in cijfers

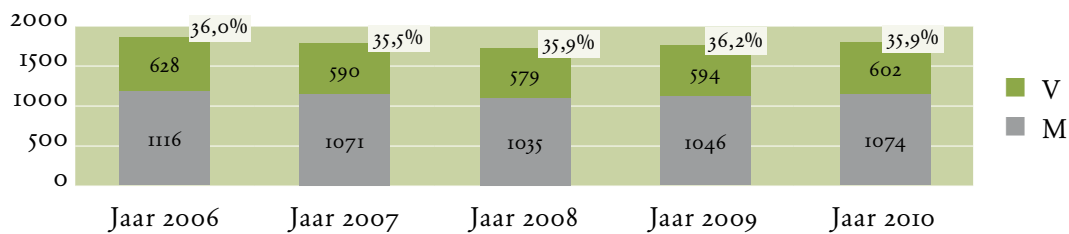
## Verdeling V/M over functies 2010



## Aantal medewerkers V/M per leeftijdsgroep 2010



## Aantal medewerkers V/M jaareinde



## Medewerkers in cijfers

Instroom v/m 2010				
Totaal	V	M	%V	%M
149	59	90	39,6%	60,4%

Uitstroom v/m 2010				
Totaal	V	M	%V	%M
97	48	49	49,5%	50,5%

Detacheringen		4 <sup>1</sup>
<i>Detacheringen naar o.a.: IMF, ECB, CEBS, Bonaire, Wereldbank, FED Banca d'Italia, APRA</i>		
Vanuit buitenland bij DNB		3
Gemiddelde leeftijd DNB 2009		44,3
Gemiddelde leeftijd DNB 2010		44,2
Gemiddelde leeftijd in dienst		34,7
Gemiddelde leeftijd uit dienst		45,3

Reden uit dienst 2010		
Eigen verzoek		30
Beëindiging overeenkomst		20
Einde tijdelijk dienstverband		23
Arbeidsongeschikt		1 <sup>1</sup>
Prepensioen		20
Overlijden		3
Totaal		97

1 Medewerker werd arbeidsongeschikt in 2009.

Aantal medewerkers (ultimo jaar)	Jaar 2006	Jaar 2007	Jaar 2008	Jaar 2009	Jaar 2010
Mannen	1116	1071	1035	1046	1074
Vrouwen	628	590	579	594	602
<b>Totaal</b>	<b>1744</b>	<b>1661</b>	<b>1614</b>	<b>1640</b>	<b>1676</b>
% Vrouwen in totaal	36,0	35,5	35,9	36,2	35,8
Groei DNB in %	-2,7	-4,8	-2,8	1,6	2,2



*DNB gebruikt  
fairtradekatoen voor de  
productie van bankbiljetten*

Onze bedrijfsvoering is een belangrijke en zichtbare pijler bij de invulling van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zorg voor het milieu, vermindering van onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk en optimaal (her)gebruik van materialen zijn daarbij kernbegrippen. Ook is het streven om zo veel mogelijk duurzaam geproduceerde goederen en diensten in te kopen. Zo geeft DNB bankbiljetten uit met deels fairtradekatoen.

# 4 Werken aan een duurzame bedrijfsvoering

## 4.1 Milieuzorg

DNB is al geruime tijd bezig met interne milieuzorg. Eind november behaalde DNB opnieuw het ISO 14001-certificaat voor haar milieuzorgsysteem, ditmaal voor de periode 2010 tot en met 2013. Om dit certificaat te halen, moet de bedrijfsvoering aan strenge milieucriteria voldoen. Zo heeft DNB zich gecommitteerd aan het principe van continue verbetering. Dit betekent dat DNB haar milieubeleid periodiek aanpast, wat concreet wordt gemaakt in jaarplannen. Het ISO 14001-certificaat is van toepassing op de afdelingen Facilitaire diensten (Fd), Cash operations (Co) en Beveiliging en transport (Bvtr) en is een bewijs dat de organisatie milieuzorg op een professionele manier heeft verankerd in haar bedrijfsvoering. Het certificaat draagt bij aan de maatschappelijk verantwoorde doelstellingen die DNB zich heeft gesteld.

## 4.2 Energieverbruik

Om de gebouwen van DNB van energie te voorzien, worden elektriciteit, aardgas, olie en water gebruikt. Dit is nodig voor het werk-/leefklimaat en voor ondersteunende activiteiten, zoals voedselbereiding, papier- en geldvernietiging, en werkzaamheden in onze reproductieafdeling. Via het energiemanagementsysteem wordt het elektriciteit- en gasverbruik maandelijks gemonitord. Bij afwijking van het normverbruik wordt de oorzaak opgespoord en zo mogelijk verholpen. Daarnaast toetst DNB haar gebouwen periodiek op verbetermogelijkheden die bijdragen aan reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Voor zover deze financieel en technisch haalbaar zijn, worden zij doorgevoerd.

## 4.3 Vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot

DNB streeft naar vermindering van haar CO<sub>2</sub>-uitstoot. In de verslagperiode vierde kwartaal 2009 tot en met derde kwartaal 2010 heeft DNB circa 91% van haar CO<sub>2</sub>-uitstoot van het elektriciteitsverbruik gecompenseerd door de inkoop van CO<sub>2</sub>-credits (in 2009: 88%). Dit is circa 44% van onze totale, gerapporteerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. Onze totale CO<sub>2</sub>-voetafdruk is

nagenoeg gelijk gebleven in deze periode. In 2010 bedroeg het aantal werknemers uitgedrukt in fte gemiddeld 1538 (in 2009: 1513). Per fte was de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2010 5,3 ton (in 2009: 5,4 ton). De reductie in CO<sub>2</sub> ten opzichte van het basisjaar 2007 (10.615 ton<sup>1</sup>) is 23%.

<b>Meetgegevens CO<sub>2</sub>-emissies 2009 en 2010<sup>2</sup> (in ton)</b>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ingekochte elektriciteit	7.188	7.253
Brandstof	3.068	2.803
Woonwerkverkeer	1.815	1.815
Zakelijk verkeer totaal	2.618	2.723
Waarvan personenwagens	444	557
Waarvan vliegreizen	2.174	2.148
Goederen vervoer	44	57
Totaal CO <sub>2</sub>	14.733	14.633
Compensatie door inkoop van CO <sub>2</sub> -credits	6.531	6.408
Totaal CO <sub>2</sub> -uitstoot	8.202	8.225
Aantal fte	1.538	1.513
CO <sub>2</sub> per fte	5,3	5,4

#### 4.4 Duurzame mobiliteit

Het jaar 2010 is benut om de vervoersmogelijkheden te verkennen die aansluiten bij het reisgedrag van DNB en de uitgangspunten voor duurzame mobiliteit: aantrekkelijk, kostenbewust, flexibel, milieubewust en veilig. Hierbij is de focus gelegd op het leasebeleid, zodat per 2011 het aanbestedingstraject kan worden gestart. Bij deze oriëntatie was de blik vooral naar buiten gericht. Groot- en kleinbanken en de AFM (Autoriteit Financiële Markten) zijn gevraagd hoe hun leasebeleid eruitziet en wat hun ambities daarin zijn. Verder zijn ervaringen en ideeën uitgewisseld met de diverse deelnemers van de Taskforce Mobiliteitsmanagement in de regio Amsterdam, waarin alle grote banken zijn vertegenwoordigd. Daarbij kwam naar voren dat veel organisaties bezig zijn met mobiliteitsmanagement en Het Nieuwe Werken, en vanuit hun eigen optiek stappen zetten om CO<sub>2</sub>-reductie te realiseren. Uit een benchmark binnen de Taskforce valt op dat de meerderheid van de

<sup>1</sup> Door aanpassingen aan onze informatiesystemen zijn de gegevens over 2007 met minder zekerheid vast te stellen

<sup>2</sup> DNB heeft de verslagperiode voor haar CO<sub>2</sub>- footprint verschoven naar 4e kwartaal 2009 tot en met 3e kwartaal 2010.

organisaties een ander criterium voor toekenning van een leaseauto hanteert dan DNB: minimaal aantal zakelijk te rijden kilometers in plaats van dat een leaserijder 30% van de werktijd buiten kantoor werkzaam moet zijn. Verder baseren enkele organisaties de autokeuze op een maximum aan CO<sub>2</sub>-uitstoot en worden alternatieven voor de leaseauto geboden, zoals een OV-jaarkaart of mobiliteitsbudget. Deze bevindingen zullen – naast de ontwikkelingen op de auto- en arbeidsmarkt – voeding geven aan het programma van eisen van het aanbestedingstraject en worden meegenomen in de doelstelling voor vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, zoals opgenomen in ons milieubeleidsplan 2009-2012. In het uitvoeringsprogramma blijft DNB haar steun en actieve betrokkenheid aan de Taskforce geven.

#### 4.5 Groene ICT

In 2010 is een beleid voor groene ICT uitgewerkt, met de volgende doelstellingen:

- Bewuste keuzes maken in alle stadia van de levenscyclus van ICT-middelen;
- Bewustzijn creëren bij medewerkers;
- Waar mogelijk realiseren van energiebesparing.

Deze doelstellingen zijn uitgewerkt aan de hand van de levenscyclus van ICT-middelen: de selectie en aanschaf van nieuwe middelen, de inzet van middelen en de afvoer van apparatuur die niet langer wordt gebruikt. Op deze wijze worden voor elke fase concrete kaders aangegeven.

Bij de aanschaf van nieuwe middelen vormt het milieubeleid van DNB het uitgangspunt. Daarnaast wordt het overheidsbeleid voor duurzaam inkopen gevolgd.

Bij de inzet van middelen wordt zorgvuldig gekeken naar het computercentrum en naar de werkplekken van de medewerkers. Het computercentrum is een grote energieverbruiker. In 2010 heeft DNB haar beide computercentra opnieuw ingericht, en daarbij energiebewuste keuzes gemaakt. Hierdoor is een goede basis gelegd voor toekomstige ontwikkelingen, die binnen de uitgestippelde, duurzame kaders kunnen worden uitgewerkt. Voor de werkplekken heeft de afdeling ICT haar richtlijnen in het verslagjaar direct kunnen toepassen. In het voorjaar, bij de vervanging van de apparatuur op de werkplekken (binnen de gehele bank) heeft ICT met de selectie van energiezuinigere apparatuur direct een forse energiebesparing gerealiseerd: de nieuwe desktops gebruiken ongeveer 50% minder energie en de nieuwe laptops ruim 25% minder energie.

In het groene ICT-beleid is ook Het Nieuwe Werken meegenomen. Het belangrijkste ICT-project in 2010 was de inrichting van de infrastructuur voor een omgeving die telewerken – werken op afstand – mogelijk maakt. Daarmee faciliteert DNB de flexibele wijze van werken die Het Nieuwe Werken voorstaat. Dit draagt bij aan vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, doordat bijvoorbeeld de spits kan worden gemedend en vanuit huis kan worden ingelogd. Tot slot zijn er richtlijnen opgesteld voor de afvoer van ICT-apparatuur die niet langer wordt ingezet. Naast milieuverantwoord omgaan met ICT-afval wil DNB, waar mogelijk, apparatuur op verantwoorde wijze een tweede leven geven.

Ons beleid is zo concreet mogelijk geformuleerd om het in de dagelijkse praktijk te kunnen toepassen. Daarnaast is er voor het management van ICT een Key Performance Indicator (KPI) geformuleerd: minimaal twee Research & Development-trajecten per jaar opstarten die (mede) milieubesparing als oogmerk hebben.

#### 4.6 Duurzaam inkopen

In 2010 heeft DNB verschillende Europese aanbestedingen opgestart (onder andere op het gebied van afvalverwerking, catering en bankbiljetten) waarbij in het selectietraject goed gelet is op de keuze voor producten, processen en diensten die zo min mogelijk milieubelastend en tegelijkertijd zo sociaal mogelijk vervaardigd zijn. Hierbij is gekeken naar de milieubelasting gedurende de gehele levensduur van de goederen en de diensten, zowel bij DNB als de leveranciers. Hoewel de aanbestedingen bij het ter perse gaan van dit verslag nog niet volledig zijn afgerond, zullen de concrete resultaten onder andere bestaan uit het reduceren, scheiden en hergebruiken van afvalstromen, het optimaal verwerken van restafval, het gebruik van biologische producten in het bedrijfsrestaurant en het gebruik van fairtradekatoen voor de productie van bankbiljetten.

In 2010 is het concept Inkoopbeleid 2011-2013 opgesteld, waarin een apart hoofdstuk is opgenomen over MVO. Hierin staan DNB's ambitieniveau, doelstellingen, sociale gedragscodes en duurzaamheidscriteria voor MVO. Na goedkeuring in 2011 wordt MVO een vast onderdeel van het inkoopbeleid en wordt MVO tevens geïntegreerd in de jaarlijkse, decentrale planning&control-cyclus.

Voor het inventariseren van de verbetermogelijkheden binnen de inkooppakketten en het meetbaar maken van de bijdrage van de aankopen en contracten aan MVO (*'Green labelling'*), is eind 2010 een pitch uitgeschreven om een adviseur te vinden die ons daarbij kan helpen. Uiteindelijk zal DNB MVO zodanig in de inkoopprocessen implementeren en borgen dat bij het inkopen de keuze wordt gestimuleerd voor milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde producten, processen en diensten. Het streven hierbij is om de duurzaamheidscriteria van AgentschapNL (voorheen SenterNovem) zo veel mogelijk toe te passen.

#### Bankbiljetten met fairtradekatoen

DNB gebruikt sinds 2007 fairtradekatoen bij de productie van bankbiljetten. Het fairtrade-systeem garandeert een eerlijke prijs voor de katoenboeren en stelt voorwaarden voor zaken als mensenrechten (geen kinderarbeid) en milieuaspecten (geen gebruik van pesticiden). Via controles ter plekke oefent de Fair Trade Labelling Organization toezicht uit op het naleven van de voorwaarden.

DNB heeft voor het jaar 2010 negenhonderd miljoen bankbiljetten laten produceren bij twee leveranciers. Hiervoor is papier besteld met respectievelijk 15 en 30% fairtradekatoen. Het gedeelte van de levering met 15% fairtradekatoen is geleverd conform specificaties, maar

voor de partij waarvoor 30% fairtradekatoen was besteld, werd 40% fairtradekatoen geleverd. De reden is dat de leverancier in 2009 niet aan haar verplichtingen heeft kunnen voldoen door krapte op de fairtradekatoenmarkt. Zoals afgesproken is hiervoor in 2010 gedeeltelijk gecompenseerd. Dit jaar was er namelijk meer fairtradekatoen beschikbaar op de markt.

In analogie met het gebruik van fairtradekatoen in kleding is afgesproken dat DNB een bonus ter beschikking stelt voor het vergroten van de beschikbaarheid van fairtradekatoen voor bankbiljetten. Stichting Solidaridad is ook in 2010 uitvoerder geweest voor het gebruik van deze bonus.

Solidaridad heeft in 2009 een gap-analyse uitgevoerd voor een Beninse katoencoöperatie, om inzicht te krijgen in de benodigde stappen voor toetreding tot het fairtradesysteem. De resultaten hiervan zijn in 2010 uitgediept op lokaal niveau. Zo is er bijvoorbeeld gekeken naar competenties en kennis van personeel en het bestuurlijk functioneren van alle 23 aangesloten boerenorganisaties. Dit heeft geresulteerd in adviezen die de coöperatie nu zelfstandig kan omzetten in een certificering. De huidige grillige marktomstandigheden blijken echter veel coöperaties ervan te weerhouden om over te stappen op het fairtradesysteem. Solidaridad meldt ons het volgende:

*‘Het project heeft de basis gelegd voor fairtradecertificering van de Beninse katoenboerenorganisatie, en heeft haar uitgerust met alle informatie en kennis die nodig is om dit verder te ontwikkelen. Helaas waren de marktomstandigheden niet gunstig tijdens de uitvoering van het project, maar als er een marktstimulans is voor fairtrade en er zijn concrete mogelijkheden, dan kan het programma zeker toegevoegde waarde brengen. In dit geval zal Solidaridad de boeren blijven ondersteunen met kennis en de toegang tot haar netwerk.’*

De komende jaren ondersteunt DNB een project dat streeft naar een betere beschikbaarheid van alle soorten duurzame katoen. Dit ‘Procotton’-programma is opgezet door de Rabobank foundation en Solidaridad. In de toekomst wil DNB minder afhankelijk zijn van het fairtradelabel, zodat ook alternatieven voor duurzaam verbouwd katoen worden aangemoedigd. Hiermee wordt het voor leveranciers beter haalbaar om voldoende duurzame katoen te verwerken in de bankbiljetten.

#### 4-7 Optimaal (her)gebruik van materialen

##### Versluitingszegels gerecycled

Bij het sorteren van bankbiljetten wordt gebruikgemaakt van zogenoemde versluitingszegels, voor het afsluiten van geldboxen. Ze zijn gemaakt van metaal, kunststof en papier en bevatten een barcode. Alle zegels die bij DNB worden gebruikt, worden ingezameld en periodiek naar Recycling.nl in Haarlem getransporteerd, met als doel gerecycled te worden. Ook zijn er afspraken met de commerciële banken gemaakt om de zegels te recyclen. In 2010 zijn de zegels van Altajo Weesp en Capelle ingezameld en afgeleverd bij Recycling.nl.

### Muntenruil met Finland

Evenals in 2009 heeft DNB in 2010 op grote schaal muntstukken van twee euro geruild met munten van vijf eurocent van Finland. In totaal waren er in 2010 voor de muntcirculatie in Nederland zeventig miljoen munten van vijf eurocent nodig. Vanuit Finland zijn dertig miljoen munten van vijf eurocent getransporteerd naar Nederland, met vijf vrachtauto's. Voor 2010 betekent dat een besparing van ongeveer 43% op het aantal nieuw te produceren munten van vijf eurocent.

Met dezelfde vrachtwagens zijn er drie miljoen munten van één en twee euro vanuit Nederland naar Finland getransporteerd.

### Langere levensduur bankbiljetten

DNB heeft een test ontwikkeld waarmee de levensduur van beschermplaten op bankbiljetten in zeer korte tijd kan worden vastgesteld. Dit gebeurt door de biljetten kunstmatig te vervuilen. In 2011 wordt hiervoor een testruimte met apparatuur gerealiseerd.

Deze testruimte maakt deel uit van het Cash Expertise Centrum (CEC) van DNB.

Zowel nationaal als internationaal biedt het CEC expertise aan op het gebied van chartale innovatie, technische ondersteuning en/of systeemimplementatie.

### Hergebruik geldsnippers

Bij andere centrale banken, onder meer Ierland en Duitsland, is navraag gedaan of zij niet meer bruikbare, versnipperde bankbiljetten recyclen. Op dit moment lijkt het erop dat de geldsnippers niet worden gerecycled. Ook in internationaal verband (het internationaal Banco-overleg) wordt in een subgroep geïnventariseerd wat er bij de andere banken gebeurt met de geldsnippers.

Verder onderzoek naar de mogelijkheden van hergebruik blijkt nodig. Inmiddels worden op ons verzoek mogelijkheden tot recycling onderzocht door Recycling.nl in Haarlem. Bij DNB gaat het om ongeveer 138.000 kg vernietigd waardepapier.





*DNB steunt  
Stichting Alpe d'HuZes*

Als een maatschappelijk betrokken lid van de samenleving, is DNB ook actief op terreinen die niet direct zijn gerelateerd aan haar kerntaken. Zo doen onze medewerkers mee aan vrijwilligersprojecten, en dragen we met sponsoring en donaties bij aan initiatieven van non-profitorganisaties in de culturele, onderwijs- en welzijnssector.

# 5

## Midden in de samenleving

### 5.1 Samen Bouwen

Onder de noemer Samen Bouwen kunnen medewerkers van DNB in georganiseerd verband deelnemen aan vrijwilligersprojecten. Als maatschappelijk betrokken organisatie wil DNB graag iets betekenen voor mensen die het minder goed hebben.

DNB levert kosteloos hulp in de vorm van mankracht (in een enkel geval neemt DNB tevens bepaalde kosten voor haar rekening, zoals toegangskarten voor Artis of klusmaterialen).

Het vrijwilligerswerk van Samen Bouwen is onder te verdelen in drie categorieën:

- Activiteiten samen met cliënten van een zorginstelling, bijvoorbeeld voetballen, bezoek aan Artis, sportdag met meervoudig gehandicapten, kerstversieringen maken;
- Doe-projecten waarbij medewerkers klussen doen voor zorginstellingen, zoals tuinieren of schilderen;
- Kennisoverdracht, bijvoorbeeld een internetcursus voor senioren, het assisteren bij leeslessen voor analfabeten.

In 2010 hebben circa 220 DNB'ers in totaal 285 werkdagen aan vrijwilligerswerk gedaan.

Een greep uit de projecten:

- Voor demente ouderen en jongeren van zorginstelling Amsta hebben DNB'ers een feestelijke avond georganiseerd;
- Cordaan biedt allerlei soorten zorg. DNB'ers hebben gevoetbald tegen een groep verstandelijk gehandicapten van Cordaan;
- ROC - 't Kan, Amsterdam: gedurende het hele jaar hebben acht medewerkers gerouleerd om twee uur per week hulp te geven aan analfabeten;
- Markant is een instelling in Amsterdam die mantelzorg begeleidt. DNB heeft aangeboden om, net als vorig jaar, een keer te koken voor een groep mantelzorgers van terminale patiënten. Dit werd enorm gewaardeerd door de mantelzorgers;
- Blijfgroepen: voor bewoners van blijf-van-mijn-lijfhuizen hebben DNB'ers een verwendag op DNB's landgoed De Pauwenhof georganiseerd. Met de kinderen is een bezoek gebracht

aan speelparadijs TunFun in Amsterdam. Verder zijn er, zoals ieder jaar, samen met de bewoners paas- en kerstversieringen gemaakt;

- Zorginstelling 's Heeren Loo te Noordwijk biedt gehandicaptenzorg. Maar liefst vijftig DNB'ers hebben geholpen op de jaarlijkse kermis in Noordwijk en 55 DNB'ers waren aanwezig op de sportdag, om die tot een goed einde te brengen.

## 5.2 Donaties

Sinds jaar en dag zijn er tal van organisaties die DNB benaderen voor een financiële bijdrage. Voor deze aanvragen reserveert DNB ieder jaar een budget. Het grootste deel van dit budget doneert DNB aan organisaties waarvan zij medeoprichter is. Voorbeelden hiervan zijn het Geldmuseum in Utrecht en de Duisenberg School of Finance in Amsterdam. Het overige deel gaat naar maatschappelijke organisaties, vaak in de vorm van meerjarige toezeggingen (drie of vijf jaar).

Het komt ook voor dat eigen medewerkers aankloppen voor een financiële bijdrage voor een goed doel. Dergelijke verzoeken worden alleen gehonoreerd als de medewerkers zelf bij het betreffende fonds betrokken zijn, als bestuurslid of als vrijwilliger.

DNB heeft in 2009 een lijst met criteria opgesteld voor het toekennen van een financiële bijdrage. Allereerst dient een aanvraag gekoppeld te zijn aan een specifiek project of gerichte actie. Andere voorwaarde is dat projecten of activiteiten een raakvlak hebben met onze taken of een maatschappelijk doel dienen. Ook geldt dat aanvragen alleen in behandeling worden genomen als de organisatie een begroting kan laten zien en verantwoording wil afleggen over de aanwending van de donatie. Verder controleert DNB van tevoren wie er in het comité van aanbeveling zit bij de organisatie. Kerkelijke en politieke organisaties zijn uitgesloten van donaties.

DNB heeft in 2010 onder meer een bedrag gedoneerd aan de Stichting Lezen & Schrijven, Stichting 4 mei Concert, De Gouden Ganzenvaar, Stichting Post-Academische Medische Cursussen in Indonesië en Stichting Alpe d'HuZes. Laatstgenoemde stichting haalt geld op voor kankeronderzoek (KWF Kankerbestrijding) door met zo veel mogelijk fietsers zes keer op een dag de Franse Alpe d'Huez te beklimmen. In 2010 deden drie DNB-teams mee aan dit evenement, dat ieder jaar groter wordt. Overigens helpt DNB Stichting Alpe d'HuZes op allerlei manieren. Zo heeft DNB in 2009 een van haar medewerkers, Peter Kapitein, gezien zijn bijzondere talenten en ervaring, gedeeltelijk vrijgemaakt om zich in te zetten voor fondsenwerving voor kankeronderzoek.

Tot slot organiseert DNB elke zes weken een nieuwe tentoonstelling in de kunstruimte op de begane grond van het DNB-gebouw. De Kunstcommissie wil vooral jonge getalenteerde kunstenaars een podium bieden, hoewel ook werk van gevestigde kunstenaars wordt getoond. Om jonge kunstenaars te steunen, koopt de Kunstcommissie bovendien geregeld nieuwe werken aan. In 2010 ging het om 26 kunstwerken. Een aantal hiervan zijn gekocht tijdens een veiling van Sotheby's ten behoeve van Stichting Alpe d'HuZes.

De totale kunstcollectie van DNB omvat inmiddels een kleine 1200 werken. Van foto's en schilderijen tot beelden, glaswerk en videokunst. Het merendeel bevindt zich in de kamers

van de medewerkers, waar de kunst behalve ter verfraaiing ook ter inspiratie dient: de kunstwerken dragen bij aan een prettig werkklimaat. Medewerkers kunnen zelf aangeven welk kunstwerk zij graag op hun kamer willen. Dit kunnen zij vervolgens maximaal drie jaar lenen. Op Plaza, het intranet van DNB, is te zien wat er allemaal te leen is. De medewerkers maken hier zeer actief gebruik van.

## GRI-G3 Tabel

In deze tabel is een overzicht opgenomen van alle GRI-kernindicatoren en additionele indicatoren voor zover relevant voor DNB, aangevuld met indicatoren uit de supplementen financiële sector en publieke agentschappen.

NVT: niet van toepassing

NM: niet materieel

a.i.: additionele indicator

Indicator	Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
<b>1. Visie en strategie</b>		
1.1	Uitspraak van het hoogste management in de organisatie over de relevantie van duurzaamheid voor de organisatie en de strategie.	Voorwoord; H1 Jaarverslag DNB 2010 Par. 1.1,1.2 H7, pag. 135
1.2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	Voorwoord; H1, H2 Jaarverslag DNB 2010 Par. 7.5.4
<b>2. Organisatieprofiel</b>		
2.1	Naam organisatie.	De Nederlandsche Bank Omslag
2.2	Primaire taken, bevoegdheden.	Jaarverslag 2010 Par. 7.2, 7.5.2 www.dnb.nl
2.3	Structuur organisatie.	Jaarverslag DNB 2010 / Organogram Par. 7.6 www.dnb.nl
2.4	Locatie van het hoofdkantoor.	Amsterdam Colofon
2.5	Jurisdictie.	Nederlandse, Jaarverslag DNB 2010 Par. 7.5.2
2.6	Rechtsvorm.	NV, Jaarverslag DNB 2010 Par. 7.5.2
2.7	Belangrijkste doelgroepen.	Onder toezicht staande ondernemingen, de Nederlandse bevolking www.dnb.nl Onze missie
2.8	Omvang organisatie.	Kerncijfers
2.9	Belangrijke veranderingen.	Verantwoording Paragraaf 1.4
2.10	Gewonnen prijzen.	Geen
<b>3. Verslagparameters</b>		
<i>Rapportprofiel</i>		
3.1	Verslagperiode.	Kalenderjaar 2010
3.2	Datum meest recente verslag.	Maatschappelijk verslag 2009 Paragraaf 1.4
3.3	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks Paragraaf 1.4

Indicator		Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag.	mvo@dnb.nl	
<i>Reikwijdte en afbakening van het verslag</i>			
3.5	Proces tbv bepaling verslaginhoud.	H1	
3.6	Afbakening verslag.	Verantwoording	Par. 1.4
3.7	Beperkingen in reikwijdte of afbakening van het verslag.	Verantwoording	Par. 1.4
3.8	Rapportagebasis.	Verantwoording	Par. 1.4
3.9	De technieken en berekeningsgrondslagen voor gegevensmetingen.	Uitgelegd in de tekst in H3 en H4	
3.10	Uitleg verandering in verslaglegging.	H4 Meetgegevens	
3.11	Verandering in verslaglegging.	Verantwoording	Par. 1.4
<b>GRI-inhoudsopgave</b>			
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	GRI-tabel	
<b>Assurance</b>			
3.13	Beleid en huidige praktijk voor het betrekken van externe assurance van het verslag.	Verantwoording	Par. 1.3

#### 4. Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid

<i>Bestuursstructuur</i>			
4.1	Bestuursstructuur.	Jaarverslag DNB 2010 www.dnb.nl	Pag. 13
4.2	Leidinggevende functie van de bestuursvoorzitter.	Jaarverslag DNB 2010	Pag. 13-16
4.3	Onafhankelijke en/of niet-leidinggevende bestuursleden.	Jaarverslag DNB 2010	Pag. 14-16
4.4	Invloed aandeelhouders en medewerkers.	Jaarverslag DNB 2010	Pag. 16, 145, 155
4.5	Een koppeling tussen vergoedingen voor leden van het hoogste bestuurslichaam, topmanagers en leidinggevend en de prestaties van de organisatie.	Jaarverslag DNB 2010	Pag. 193-194
4.6	Omgaan met strijdige belangen.	H3	Par. 3.7
4.7	Kwalificaties bestuur.	H1 Jaarverslag DNB 2010	Pag. 145
4.8	Codes en standaarden.	Voorwoord; H3	
4.9	Procedures bij 4.8.	Voorwoord; H3	

Indicator		Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
4.10	Evaluatie prestaties hoogste bestuurslichaam.	Voorwoord	
<i>Verplichtingen i.v.m. externe initiatieven</i>			
4.11	Vorzorgsprincipe.	H4	
4.12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft.	Voorwoord; H2	Par. 2.1, 2.4
4.13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of nationale/internationale belangenorganisaties.	Voorwoord; H2	Par. 2.2
<i>Overleg met belanghebbenden</i>			
4.14	Betrokken stakeholders.	H1	Par. 1.2
4.15	Inventariseren en selectie van stakeholders.	H1	Par. 1.2
4.16	Frequenties en vormen stakeholdersdialoog.	H1	Par. 1.2
4.17	Uitkomsten stakeholderdialoog.	H1	Par. 1.2
<b>Management</b>			
DMA Economische aspecten EC.		Jaarverslag DNB 2010 (Algemeen overzicht en H7).	Pag. 19-34, 133-150
DMA Milieuaspecten EN.		H1, H4	
DMA Arbeidsomstandigheden aspecten LA.		H1, H4	
DMA Mensenrechtenaspecten HR.		H2, H4	Par. 2.1 Par. 4.6
DMA Maatschappij aspecten SO.		H2, H4	
DMA Productverantwoordelijkheid aspecten PR.		H2, H4	Par. 4.7
<b>Prestatie-indicatoren</b>			
<i>Economische prestatie-indicatoren</i>			
EC1	Gerealiseerde economische waarde voor de samenleving.	Kerncijfers; H5 Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening	Pag. 160-197
EC2	Financiële risico's als gevolg van klimaatverandering.	NVT/NM. DNB is en blijft gevestigd op één locatie en heeft geen activiteiten die dergelijke risico's met zich meebrengen.	

Indicator		Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
EC3	Dekking van het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening	Pag. 137-138, 182-183, 191
EC4	Financiële steun overheid.	ZBO-Verantwoording 2010	www.dnb.nl
EC5	Ratio tussen aanvangssalaris en minimumloon (a.i.).	Volgens NL wetgeving	
EC6	Beleid, methoden en uitgaven leveranciers.	H4	Par. 4.6
EC7-8	Lokale personeelswerving, investering infrastructuur.	NVT/NM. Kantoor DNB is gevestigd op één locatie te Amsterdam; arbeidsmarkt is grotendeels beperkt tot lokale gemeenschap.	
EC9	Belangrijke indirecte economische gevolgen (a.i.).	Voorwoord / Missie DNB	
<b>Milieuprestatie-indicatoren</b>			
EN1	Gebruikte materialen.	H4	Par. 4.6 en 4.7
EN2	Gerecyclede materialen.	H4	Par. 4.7
EN3	Direct energieverbruik.	H4 (Meetgegevens)	
EN4	Indirect energieverbruik.	H4 (Meetgegevens)	
EN5	Energiebesparingen en efficiëntieverbeteringen (a.i.).	H4	Par. 4.2, 4.3
EN7	Indirecte energiereductie (a.i.).	H4	Par. 4.2, 4.3
EN8	Waterverbruik.	NVT/NM. Als kantoororganisatie is het waterverbruik niet materieel.	
EN11-12	Biodiversiteit (locatie, producten).	NVT/NM. DNB is kantoororganisatie middenin Amsterdam.	
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	H4	4.3
EN17-20	Andere emissies naar lucht.	NVT/NM. Als kantoororganisatie zijn de emissies naar lucht van DNB niet van toepassing / niet materieel.	
EN21	Waterafvoer.	NM. Kantoorafvalwater wordt geloosd naar de riolering, koelwater van noodaggregaat naar de Amstel. DNB heeft hiervoor een vergunning.	

Indicator		Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
EN22	Totale hoeveelheid afval naar type en verwerkingsmethode.	H4 (Meetgegevens)	Par. 4.7
EN23, 26	Lekkages en mitigatie milieueffecten producten.	NVT. Als kantoororganisatie zijn lekkages en mitigatie van milieueffecten niet van toepassing.	
EN27	Percentage producten en ingezamelde verpakkingen.	H4	Par. 4.7
EN28	Milieuboetes.	Geen milieuboetes. DNB heeft een vergunning ivm opslag van brandstof en munitie.	
EN29	Significante milieugevolgen van transport producten, goederen en materialen, gebruikt voor activiteiten van organisatie en vervoer van personeelsleden (a.i.).	H2, H4	Par. 2.3, 4.4
<b><i>Sociale prestatie-indicatoren: Arbeidsomstandigheden</i></b>			
<b><i>Werkgelegenheid</i></b>			
LA1	Totale personeelsbestand naar type.	Kerncijfers; H3	
LA2	Personeelsverloop.	H3	
<b><i>Verhouding tussen werkgever en werknemer</i></b>			
LA4	Medewerkers die onder een CAO vallen.	DNB heeft een eigen CAO die de ontwikkelingen in de Algemene Bank CAO volgt.	Par. 3.9
LA5	Minimale opzegtermijn(en).	Vastgelegd in de CAO.	
<b><i>Gezondheid en veiligheid</i></b>			
LA7	Verzuimcijfers.	H3	Par. 3.8
LA8	Opleidings-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's voor personeelsleden, hun families of omwonenden in verband met ernstige ziekten.	H3	Par. 3.8
<b><i>Opleiding en onderwijs</i></b>			
LA10	Opleidingen voor medewerkers.	H3	Par. 3.5
LA11	Programma's omtrent blijvende inzetbaarheid en loopbaanafroning voor medewerkers (a.i.).	H3	Par. 3.5
LA12	Inlichting medewerkers omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling (a.i.).	Jaarlijkse beoordelings- en planningsgesprekken	

Indicator	Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
<i>Diversiteit en kansen</i>		
LA13	Diversiteit bestuurslichamen en personeel.	H3 Jaarverslag DNB 2010 Pag. 3.3 Pag. ..
LA14	Verhouding salarissen mannen en vrouwen per categorie.	Geen verschil in salarissen bij gelijke functieniveaus

#### **Aanvullende indicatoren financiële sector (sociaal)**

INT1	Intern duurzaamheidsbeleid.	H1	
INT2	Aandeel personeel dat ontslag heeft genomen of gekregen in het verslaggevingsjaar (exclusief gepensioneerden en sterfgevallen) (aantal vertrokken werknemers / totaal aantal werknemers aan het einde van het voorgaande jaar * 100).	H4	
INT3	Werknemerstevredenheid op basis van enquêteresultaten over baanzekerheid, beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden, werk-levenbalans (inclusief werkdruk en stress), training en ontwikkeling, interne communicatiecultuur en de maatschappelijke prestaties van de organisatie.	H4	Par. 3.4
INT4	Bezoldiging topmanagement.	Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening	Pag. ..
SOC1	Bijdragen goede doelen.	H5	Par. 5.5
IB1	Beleggingsbeleid.	H2	Par. 2.1
INS3	Klachten van klanten.	H3	Par. 3.4

#### **Prestatie-indicatoren voor mensenrechten**

HR1	Percentage investeringen gescreend op mensenrechten.	H2, H4	Par. 2.1, 4.6
HR2	Percentage leveranciers en aannemers getoetst op naleving van de mensenrechten.	H4	Par. 4.6
HR4	Discriminatie en getroffen maatregelen.	H3	Par. 3.7
HR5-7	Risico dat er geen vrijheid van vakvereniging is, risico op kinderarbeid en op dwangarbeid.	Geen risico. DNB betreft alleen werknemers in Nederland.	

Indicator	Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
-----------	---------------------------------------	--

### Maatschappelijke prestatie-indicatoren

#### *Gemeenschap*

SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek.	NVT/NM. DNB heeft alleen kantoor in Nederland (Amsterdam).	
SO2	Maatregelen op het gebied van corruptiegerelateerde risico's	H3	Par. 3.7
SO3	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en -procedures van de organisatie heeft gevolgd.	H3	Par. 3.7
SO4	Maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van gevallen van corruptie.	H3	Par. 3.7

#### *Publiek beleid*

SO5	Standpunten inzake publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.	Voorwoord; Jaarverslag DNB 2010	Pag. 45, 75-83, 85-88, 125-127
-----	---	------------------------------------	-----------------------------------

#### *Naleving*

SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Geen	
-----	--	------	--

### Prestatie-indicatoren voor productverantwoordelijkheid

PR1	Levensduurstadia waarin de gevolgen van producten en diensten voor gezondheid en veiligheid worden beoordeeld met het oog op verbetering en het percentage van belangrijke product- en dienstencategorieën die aan dergelijke procedures onderhevig zijn.		Par. 4.7
PR2-7	Naleving codes m.b.t. productinformatie.	NVT/NM. DNB verkoopt geen producten.	
PR8	Klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.	Geen	

Indicator		Hoofdstuk, bron of korte omschrijving	Verwijzing naar paragraaf en/of paginanummer
PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.	Geen	

#### Publieke agentschappen sector supplement

PA1	Beschrijf de relatie met overheden en andere publieke organisaties.	Voor monetair beleid onderdeel van ESCB; als toezichthouder is DNB zelfstandig bestuursorgaan	Jaarverslag DNB 2010 par. 7.5
PA2	Gebuurde definitie van duurzame ontwikkeling.	H1	Par. 1.1
PA3	Onderdelen waarvoor DNB MVO-beleid heeft ontwikkeld.	H1	Par. 1.2
PA4	Specifieke MVO-doelen.	H1	Par. 1.1 en 1.2
PA5	Beschrijving van het proces van implementatie van MVO.	H1	
PA6	Beschrijving MVO-doelen en resultaten.	H1, tabel speerpunten	
PA7	Beschrijving rol en dialoog stakeholders m.b.t. PA6.	H1	Par. 1.3
PA8	Verdeling bedrijfslasten naar kostensoort op detailniveau.	Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening / Toelichting winst- en verliesrekening	Pag. 171 en verder
PA9	Verdeling bedrijfslasten conform winst en verliesrekening.	Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening / Winst- en verliesrekening	Pag. 170
PA10	Kapitaal uitgaven.	Jaarverslag DNB 2010 / Jaarrekening / Deelneming ECB, Toelichting Balans	Par. 8.1
PA11	Beschrijf hoe het inkoopbeleid gekoppeld is aan duurzame ontwikkeling.	H4	Par. 4.6
PA12	Beschrijf de economische, ecologische en maatschappelijke criteria voor uitgaven en financiële toezeggingen.	H5	Par. 5.2
PA13	Beschrijf in hoeverre het inkoopbeleid gekoppeld is aan de kerntaken.	H4	Par. 4.6
PA14	Inkooptaandeel van producten met vrijwillige certificering op het gebied van milieu en/of arbeidsomstandigheden, uitgesplitst naar productgroep.	H4	Par. 4.6

# Onafhankelijk assurance rapport

## Aan de directie van De Nederlandsche Bank

De Directie van De Nederlandsche Bank (verder DNB) heeft ons verzocht zekerheid te verstrekken over de informatie in het Maatschappelijk verslag 2010 (verder: het Verslag). De Directie van DNB is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag, inclusief het bepalen van de te rapporteren materiële onderwerpen. Het is onze verantwoordelijkheid een assurance rapport bij het Verslag te verstrekken.

Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een beperkte mate van zekerheid of de informatie in het Verslag, in alle materieel belang zijnde aspecten, juist is weergegeven. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan de werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. In het Verslag zijn ook enkele financiële gegevens van DNB opgenomen. Om een grondig inzicht in de financiële resultaten en financiële positie van DNB te verkrijgen, dient de lezer het Jaarverslag DNB 2010 te lezen. Wij verstrekken geen zekerheid bij de haalbaarheid van de doelstellingen, verwachtingen en ambities van DNB.

## Verslaggevingscriteria en assurance standaard

DNB hanteert de Sustainability Reporting Guidelines (G3) van de Global Reporting Initiative (GRI) voor het opstellen van het Verslag, zoals uiteengezet in paragraaf 1.4 van het Verslag.

Wij hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met de Standaard 3410N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants. Op basis van deze standaard is het onder andere vereist dat de leden van het assuranceteam over de specifieke kennis, vaardigheden en vaktechnische bekwaamheden beschikken die nodig zijn om de informatie in het Verslag te kunnen begrijpen en beoordelen, en dat die leden voldoen aan de vereisten van de Ethische Code voor Professionele Accountants van IFAC, inclusief onafhankelijkheid.

## Werkzaamheden

Wij hebben onder andere de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het uitvoeren van een media- en internetanalyse naar milieu, veiligheid- en sociale issues voor DNB ter verdieping van ons inzicht in de relevante duurzaamheidsonderwerpen en vraagstukken in de rapportageperiode.

- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het implementeren van het MVO-beleid en voor het leveren van de informatie in het Verslag.
- Het beoordelen van de opzet en implementatie van systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie in het Verslag.
- Het op basis van deelwaarnemingen beoordelen van interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd.
- Het vaststellen van de consistentie van het Verslag met overige externe gepubliceerde informatie zoals het DNB Jaarverslag 2010.

Tijdens ons onderzoek hebben wij de noodzakelijke wijzigingen in het Verslag besproken met DNB en hebben wij vastgesteld dat deze wijzigingen adequaat zijn verwerkt in de definitieve versie.

### Conclusie

Uit onze werkzaamheden is niet gebleken dat de informatie in het Verslag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, onjuist is weergegeven uitgaande van de G3 Guidelines van de Global Reporting Initiative.

### Observatie

Zonder dat dit de strekking van ons assurance-rapport aantast, brengen wij de volgende observatie onder de aandacht van de lezer:

In 2010 heeft DNB een langetermijnvisie voor MVO vastgesteld, inclusief integratie van MVO in de kerntaken. Wij bevelen DNB aan om deze visie te vertalen in een formeel vastgestelde overkoepelende agenda met verdere focus op de materiële thema's en speerpunten. Ook bevelen we aan de speerpunten verder te specificeren in meetbare middellangetermijn doelstellingen om de MVO voortgang te monitoren en extern te rapporteren.

Amstelveen, 29 maart 2011

KPMG Sustainability  
Drs W.J. Bartels RA (partner)

# Colofon

Maatschappelijk verslag 2010

Coördinatie en (eind)redactie:  
Afdeling Communicatie

Fotografie:  
Afdeling Communicatie  
Stichting Solidaridad (H4)  
Menno van Winden (H5)

Opmaak en vormgeving:  
Joh. Enschedé Amsterdam

Copyright 2011

Westeinde 1  
1017 ZN Amsterdam  
t 020 5249111

Website [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)  
e-mail [info@dnb.nl](mailto:info@dnb.nl)  
Infodesk 0800 020 1068 (gratis)

DNB ontvangt graag uw reactie op dit jaarverslag.  
U kunt uw reactie sturen naar [mvo@dnb.nl](mailto:mvo@dnb.nl)



