

# 1. De Nationale Bank als onderneming\*

<b>1.1 Een jaar in het teken van hoge inflatiecijfers en de Strategie 2025</b>	17
1.1.1 Centraal bankieren in tijden van inflatie	17
1.1.2 De follow-up van de Strategie 2025 en de uitwerking van een prudentiële strategie	21
<b>1.2 Nieuws over de verschillende vakdomeinen van de Bank</b>	27
1.2.1 Onderzoek: begrijpen om het publieke debat voor te lichten	27
1.2.2 Opvolging van turbulenties in het mondiale banksysteem	33
1.2.3 Oprichting van een kenniscentrum voor crisisbeheer banktoezicht	39
1.2.4 Prudentieel toezicht op verzekerings- en herverzekeringsondernemingen in een klimaat van onzekerheid	43
1.2.5 Tendensen en ontwikkelingen inzake betalingen en de digitale euro	45
1.2.6 Klaarstaan om een bankcrisis op te lossen zonder gebruik te maken van de overheidsfinanciën	53
1.2.7 Statistiek in de NBB: continuïteit met nieuwe veerkracht	55
1.2.8 Een steeds efficiënter beheer van microdata	66
1.2.9 De cash-cyclus: een verdere stroomlijning	71
1.2.10 De financiële markten vormen de kern van de centralebankactiviteit	74
<b>1.3 Innovatie zit ook in het DNA van de ondersteunende functies</b>	77
1.3.1 Vernieuwing van het IT-landschap	77
1.3.2 Moderne tools voor een efficiënte transversale ondersteuning	79
1.3.3 De hervorming van HR en verloningsbeleid	92
1.3.4 Beheer van de niet-financiële risico's	95
1.3.5 Het IMMO-project: innovatieve strategie	98

\* Dit hoofdstuk van het Ondernemingsverslag moet worden gelezen in het licht van de ontwikkelingen en trends die worden beschreven in het Verslag 2023 over de economische en financiële ontwikkelingen en over de prudentiële regelgeving en het prudentieel toezicht. We wijzen graag op het nut van de achteraan in dat verslag opgenomen lijst van afkortingen.

# De Nationale Bank van België ten dienste van de maatschappij

De opdrachten van de Nationale Bank van België zijn bij uitstek van algemeen belang, zowel op Belgisch als op Europees en zelfs mondiaal niveau. Een aantal van die opdrachten zijn de klassieke taken van een centrale bank, waaronder:

- Biljetten en munten in omloop brengen en uit circulatie nemen, respectievelijk voor rekening van het Eurosysteem en van de Belgische Schatkist.
- Het monetair beleid van het Eurosysteem mee bepalen en de bijbehorende besluiten uitvoeren.
- Economisch- en financieel-wetenschappelijk onderzoek voeren, op het niveau van België, het eurogebied en de wereld. Deze studies onderbouwen zowel de eigen besluitvorming van de Bank als het beleid van de federale regering en van de andere Belgische beleidsniveaus.
- De Belgische betalingsbalans, de financiële rekeningen en de statistieken over de markten en financiële instellingen opstellen.
- Bijdragen tot het vrijwaren van de financiële stabiliteit.
- Binnen een Europees kader toezicht houden op de financiële infrastructures die in België zijn gevestigd.
- Binnen een Europees kader de afwikkelingssystemen voor centralebanktransacties en de interbancaire transfers van grote bedragen in euro en van andere stortingen in euro beheren.
- De overheid advies geven, in het algemeen en ad hoc.



Om al die activiteiten uit te voeren, hebben tal van vertegenwoordigers van de Bank zitting in internationale organen zoals het IMF, de Bank voor Internationale Betalingen, de OESO, de ECB, het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (SSM), de drie Europese toezichthoudende autoriteiten (de Europese Bankautoriteit – EBA, de Europese Autoriteit voor effecten en markten – ESMA, en de Europese Autoriteit voor verzekeringen en bedrijfspensioenen – EIOPA), enzovoort. De Bank staat de Belgische overheid ook bij, met name in het kader van de Europese ministerraad en de Permanente Vertegenwoordiging van België bij de EU.

Bankbiljetten drukken was lang een van de hoofdactiviteiten van de Bank, maar omdat het efficiënter bleek om biljetten aan te kopen, heeft de Bank die activiteit in 2019 stopgezet. Sindsdien koopt de Bank biljetten aan bij de centrale banken van Portugal en Oostenrijk.





In de loop der jaren heeft de overheid nog andere opdrachten toevertrouwd aan de Nationale Bank. Daardoor heeft ze een unieke rol in vergelijking met andere banken van het Eurosysteem.

- Sinds haar oprichting in 1850 neemt de Bank de functie van Rijkskassier waar.
- Al dan niet in samenwerking met de bevoegde Europese instanties houdt ze prudentieel toezicht op de kredietinstellingen, beursvennootschappen, vereffenings- en verrekeningsinstellingen, instellingen voor elektronisch geld en verzekeringsondernemingen.
- Ze voert de opdrachten van de nationale afwikkelingsautoriteit binnen het gemeenschappelijk afwikkelingsmechanisme van de bankenunie uit.
- Ze ziet toe op de continuïteit van de financiële sector in het land en op het crisisbeheer.
- Ze stelt de nationale en de regionale rekeningen op.
- Ze maakt statistieken op van de overheidsfinanciën.
- Ze beheert een systeem voor de verzameling en publicatie van de jaarrekeningen van bijna alle rechtspersonen in België.
- Ze beheert de Centrale voor kredieten aan particulieren, het Register van kredieten aan ondernemingen en het Centraal aanspreekpunt (CAP).
- Ze analyseert de micro-economische gegevens over de ondernemingen, de bedrijfstakken en de economische actoren in het algemeen.
- Ze beheert een effectenvereveningssysteem voor vastrentende financiële activa.



Ze onderhoudt economische relaties met de voornaamste socio-economische actoren van het land (werkgevers, werknemersvertegenwoordigers, Kamers van Koophandel, beroepsorganisaties, de academische wereld, lokale overheden, enzovoort). Dat was en is een van de belangrijkste opdrachten van de Bank. In dat kader neemt ze het secretariaat waar van het Belgisch Financieel Forum dat voordrachten, debatten en colloquia organiseert in Brussel en in de elf regionale kernen. Het Forum heeft tot doel de financiële en economische reflectie te stimuleren, een ontmoetingsplaats te zijn voor professionals, autoriteiten, academische wereld en ondernemingen, en een kanaal te zijn waarlangs economische en financiële kennis en informatie worden uitgewisseld.

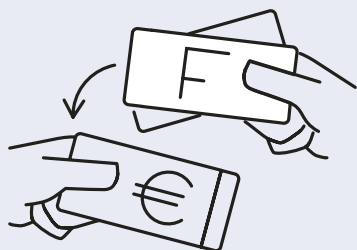
De Bank wil ook actief bijdragen aan de financiële educatie in België. Daarom beheert ze een museum dat toegankelijk is voor het grote publiek.



# De Nationale Bank van België in 2023 in een notendop

**73 931**

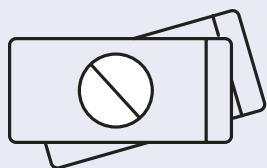
biljetten in *Belgische frank*  
omgewisseld ter waarde  
van 1 871 040 euro



*meest aantrekkelijke  
werkgever*  
van België volgens Randstad

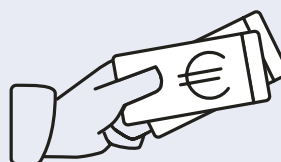
**22**  
*blogartikels*





**11 056**

*valse biljetten* uit circulatie genomen  
of 16 valse bankbiljetten naar schatting per  
miljoen bankbiljetten

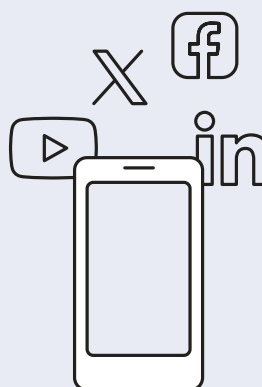
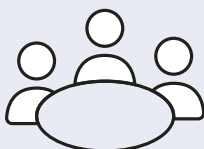


**563 895 130**  
*bankbiljetten gedeponereerd*

bij de Bank voor een bedrag van  
19 925 280 790 euro

**14**

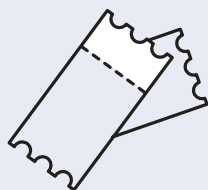
*Governing Councils*  
waaraan de gouverneur deelnam



**52 720**  
*volgers* op LinkedIn, X,  
Facebook en YouTube

**32 873**

*Recordaantal*  
*museumbezoekers*



**10 257 046**  
*consultaties* van *nbb.be*



# Een jaar in het teken van hoge inflatiecijfers en de Strategie 2025

## Centraal bankieren in tijden van inflatie

Een centrale bank heeft een brede waaier aan taken. Zo regelen we de geldcirculatie in het land en verzekeren we een veilig betalingsverkeer (zowel cash als digitaal). We waken over de gezondheid van de financiële instellingen en betalingsinstellingen, zodat het risico op een financiële crisis kleiner wordt. Daarnaast voeren we heel wat studiewerk uit en verzamelen we belangrijke statistische informatie zodat we een goed inzicht krijgen in de economische situatie en vooruitzichten. Een van de kerntaken is evenwel het onder controle houden van de inflatie, zodat het geld zijn waarde behoudt. Op die manier ontstaat er vertrouwen en dat is wat we nodig hebben om een gezond economisch klimaat te creëren, waarin bedrijven kunnen investeren en gezinnen consumeren, zodat onze economie kan groeien.

Om de inflatie onder controle te houden, voeren centrale banken een monetair beleid. Dat monetair beleid wordt in het eurogebied door de Raad van Bestuur van de Europese Centrale Bank bepaald.

Onze gouverneur is als voorzitter van een centrale bank die deel uitmaakt van het Eurosysteem, automatisch lid van die Raad van Bestuur. Hij speelt dus samen met zijn collega's en het directiecomité van de ECB een hoofdrol in het rentebeleid van de ECB.

De Europese Centrale Bank streeft een inflatiepeil van 2 procent na op de middellange termijn. Tot in 2021 lag de inflatie onder die 2 procent en moest de ECB een zeer soepel monetair beleid voeren om de inflatiedoelstelling te bereiken. In het kielzog van de heropening van de economie na de covid-crisis en de Russische inval in Oekraïne, ontstond er echter een sterke inflatiegolf in de eurozone. Tussen juli 2022 en september 2023 was de Raad van Bestuur genoodzaakt om tijdens haar tien monetaire beleidsvergaderingen telkens de rentevoeten te verhogen. 2023 was dus een jaar dat grotendeels in het teken stond van de bestrijding van de té hoge inflatie in het eurogebied.

In dit hoofdstuk geven we u een inzicht in wat hoge inflatie allemaal teweegbrengt in een centrale bank zoals de NBB.

## Onze gouverneur en het rentebeleid

Het inflatiethema hield onze gouverneur en heel wat departementen en diensten in de Bank het hele jaar druk bezig. De gouverneur speelde in 2023 een actieve rol in de discussies en evaluaties die aan elke rentebeslissing voorafgingen. Hij zat mee aan tafel als de Raad van Bestuur van de ECB de ontwikkeling van de rente en/of het aankoopbeleid vastlegde. We stellen vast dat de internationale media van oordeel zijn dat de visie van gouverneur Wunsch op het monetair beleid eerder 'hawkish' is en hij dus sneller geneigd zou zijn om via renteverhogingen een té hoge inflatie te bestrijden.

Gouverneur Wunsch kreeg in zijn rol van ECB-bestuurslid vrijwel wekelijks vragen van internationale media over het rentebeleid en de inflatieverwachtingen. Zo faciliteerde de communicatiedienst naar aanleiding van de IMF lente- en jaarvergaderingen in Washington en Marrakesh interviews met de bekende nieuwsagentschappen en gespecialiseerde media.

De opinie van de gouverneur over de renteverhogingen van de ECB kwam verder uitgebreid aan bod in interviews met bekende internationale kranten zoals de Financial Times, de NY Times en de Duitse Böersen Zeitung.



Gouverneur Wunsch sprak onder meer op het 33<sup>ste</sup> European Banking Congress en op de jaarlijkse conferentie 'The ECB and its Watchers', beide in Frankfurt.

In het najaar organiseerde de ECB een ontmoeting tussen de gouverneur en een twintigtal Nederlandse en Belgische journalisten, om toelichting te geven bij het monetair beleid en de wisselwerking tussen Frankfurt en de centrale banken van het Eurosysteem. Het werd een boeiende discussie over de totstandkoming van het rentebeleid en de rol van de gouverneurs daarin.

Ook tijdens verschillende internationale conferenties sprak de gouverneur over het monetair beleid. Zo was hij in de vroege lente te gast op het bekende *The ECB and its Watchers*-event in Frankfurt en werd hij in het najaar als panellid uitgenodigd voor het bekende *Frankfurt European Banking Congress*. Tot slot stond de gouverneur bij de voorstelling van het NBB-jaarverslag aan de Commissie Financiën uitgebreid stil bij de monetaire politiek en het inflatiethema.

## Voorbereiding rentebeleid in de Bank

Om zich voor te bereiden op de vergaderingen over het monetaire beleid, kan de gouverneur in Brussel rekenen op de steun van talrijke experts in de Bank. Zo kan hij op basis van hun visie zélf zijn mening





vormen en goed voorbereid deelnemen aan de *monetary policy*-discussies. Onder meer de specialisten monetair beleid van het departement Studiën, de medewerkers van het departement Financiële markten, de Juridische dienst en de dienst Internationale relaties en Eurosysteemcoördinatie, geven de gouverneur advies. De dienst Communicatie monitort dan weer nauwgezet de internationale media zodat hij op de hoogte is van de verklaringen van zijn collega's in de pers of op de sociale kanalen. Verder in dit verslag, in het hoofdstuk 1.3.2, komen we op deze voorbereiding uitgebreider terug.

## Impact van inflatie: studie en toezicht

Twee keer per jaar publiceert het departement Studiën van de Nationale Bank op basis van haar eigen modellen economische vooruitzichten voor België. Die worden traditioneel voorgesteld in juni en in december. De inflatie en de gevolgen van het rentebeleid op de koopkracht of op het verloop van de vastgoedmarkt nu lenen duurder wordt, de risico's op een recessie in ons land en de impact van de Belgische loonindexeringen als gevolg van inflatie, waren belangrijke thema's in deze vooruitzichten. De economische vooruitzichten voor België die de NBB produceert, voeden ook de gegevens over het eurogebied die de ECB hanteert bij gedachteschetsingen over het rentebeleid. Het departement Studiën ging ook in op de vraag of er in ons land sprake was van 'graaiflatie'. Op basis van een onderzoek van microdata van enkele duizenden Belgische ondernemingen, concludeerde het departement Studiën dat de Belgische bedrijven in het algemeen geen woekervinsten nastreefden door hun prijzen veel sneller te laten stijgen dan hun productiekosten.

In haar rol als toezichthouder op de financiële sector hield de Bank ook de impact van de inflatie op de financiële instellingen (banken- en verzekeringsmaatschappijen) nauwlettend in het oog. Meer informatie hierover in dit verslag bij de jaaroverzichten van de toezichthoudende diensten.

## Rente op spaarboekjes

De beleidsrente van de Europese Centrale Bank heeft uiteraard een sterke invloed op de marktrentevoeten die mee de rente bepalen die de Belgische banken



Vicegouverneur Steven Vanackere lichtte de voorjaarsramingen voor 2023 toe tijdens een webinar.

aanrekenen voor wie een krediet afsluit, of op de rente die zij geven aan wie geld op een zicht- of termijnrekening plaatst. Door het jarenlange lage-rentebeleid waren de rentevoeten van de banken de voorbije jaren historisch laag. Naar aanleiding van de publicatie van het economische en prudentiële jaarverslag van de NBB in maart 2023, zei de gouverneur dat, gezien de stijgende ECB-rente, de banken zeker marge hadden om de interestvoeten op spaar- en termijnboekjes op te trekken. Maar hij wees er ook op dat de Belgische banken veel kredieten hebben lopen met vaste lage rentevoeten met lange looptijden, en dat bijgevolg de rente op spaargeld maar geleidelijk en op termijn omhoog zou kunnen gaan. Het thema kreeg heel wat aandacht van zowel de media als de Wetstraat.

Om de banken te verplichten sneller hun rentevoeten te verhogen, kwamen er vanuit het parlement wetsvoorstellen voor een koppeling van de minimumrente aan een ECB-rente of het rendement van de Belgische overheidsobligaties met een resterende looptijd van tien jaar. De Bank werd in haar rol als toezichthouder, die moet waken over de gezondheid van de financiële sector, gevraagd om advies te geven over deze voorstellen. De conclusie was dat dergelijke wettelijke initiatieven risico's inhielden voor de rentabiliteit en stabiliteit van Belgische kredietinstellingen. Tijdens een hoorzitting in de Commissie Financiën van het federale parlement gaf de gouverneur toelichting bij het advies van de Bank.

## Staatsbon

De minister van Financiën besloot tijdens de zomer om de banken onder druk te zetten om hun rentevoeten te verhogen door de lancering van een fiscaal vriendelijke Staatsbon op één jaar. Ook over deze staatsbon werd het advies van de Bank gevraagd. De Belgen tekenden massaal in op deze Staatsbon, met als gevolg een sterke daling van de bankdeposito's die gezinnen aanhouden. De Bank monitorde in haar rol als toezichthouder de situatie op de voet. Zowel de gouverneur als de vicegouverneur gaven interviews over het thema.

Achter de schermen speelde het departement Financiële markten van de NBB trouwens een essentiële rol bij de uitgifte van de Staatsbon. Zo creëerde de dienst Betalingen en effecten een obligatie in het effectenvereffeningsstelsel NBB-SSS (Central Securities Depository). De dienst Front Office volgde de deelname van bepaalde banken aan herfinancieringstransacties op korte en langere termijn op de voet. Financiële markten volgde ook de liquiditeitsnormen tussen de betalingsplatforms en beantwoordde vragen van banken over de beleningsfaciliteiten. De dienst Back Office hield dan weer nauwlettend in de gaten welk effect de door het monetair beleid verschaftte liquiditeit had op het zogenaamde *collateral* (effecten gedeponneerd als onderpand door de banken die lenen van de centrale bank). Tot slot voerde CASPER, de toepassing van de Nationale Bank om betalingen uit te voeren en de rekeningen van de staat te beheren, elke dag de boekingen uit en bewaakte het saldo aan het einde van elke uitgiftedag.

## Impact hogere rentes op wanbetalingen

Als de rentevoeten op hypothecaire leningen of consumentenkredieten toenemen, kan dat mogelijk een impact hebben op de afbetalingscapaciteit van gezinnen. Dat is zeker het geval wanneer gezinnen hebben geleend tegen variabele rentevoeten, die stijgende terugbetalingskosten met zich meebrengen. De Centrale voor kredieten aan particulieren van de Nationale Bank registreert op vraag van de overheid alle kredieten die in België door financiële instellingen worden afgesloten. Ook de kredieten verleend aan bedrijven worden zo door de Nationale Bank geregistreerd. Als een krediet niet afbetaald wordt, zijn

kredietverleners verplicht dat meteen te laten weten aan de Nationale Bank, waardoor de kredietnemer in het kredietregister als wanbetaler geregistreerd wordt. Maandelijks worden er op basis van dat register statistieken opgemaakt. De NBB heeft dus heel snel een goed zicht op de ontwikkeling van het aantal wanbetalers in ons land, en kan daardoor vlot inschatten of stijgende kredietrentes Belgische gezinnen of bedrijven in problemen brengen. Het goede nieuws is, dat dit in 2023 niet het geval was. Doordat drie kwart van de hypotheekkredieten in België tegen vaste interestvoeten afgesloten worden, was de impact van de ECB-renteverhogingen beperkt. Het aantal wanbetalers daalde het voorbije jaar zelfs lichtjes. Op onze website [nbb.be](http://nbb.be) kun je bij het overzicht van de Centrale voor kredieten aan particulieren de statistieken consulteren.

## Inflatie was ook een conferentie- en debatthema

De dienst Communicatie faciliteerde in 2023 verschillende debatten en conferenties over het thema inflatie en rente. Experts van de Bank namen het woord over onderwerpen als de gevolgen van de inflatie en de Belgische loonindexering op de concurrentiekracht van de Belgische ondernemingen, de impact van inflatie op bedrijven en gezinnen, de inflatie en de gevolgen op de koopkracht en het risico op een recessie als gevolg van het strakkere monetair beleid.

# De follow-up van de **Strategie 2025** en de uitwerking van **een prudentiële strategie**

## De strategische oefening en de follow-up ervan: 'Ability to Execute Change'

Om de diverse uitdagingen waar ze voor staat aan te gaan, heeft de bank verschillende transversale projecten gelanceerd. Door het grote aantal is besloten tot een individuele benadering per project, met behoud van de focus op het verbeteren van de reactiesnelheid van de bank op externe veranderingen.

## Efficiency, Cost and Performance Management

De bank wordt geconfronteerd met aanzienlijke personeelsuitdagingen: ongeveer 30% van het personeel zal de komende jaren met pensioen gaan. Dit vertegenwoordigt niet alleen een uitdaging, maar biedt ook een cruciale kans om de algehele efficiëntie te verbeteren. Elk departement moet een reeks initiatieven ontwikkelen en implementeren om de efficiëntie te vergroten, waardoor er budgettaire ruimte ontstaat.

In 2024 wordt er een nieuw dashboard voor prestatiebeheer geïntroduceerd, voornamelijk voor het hogere management. Dat instrument zal nieuwe indicatoren bieden over de terugkerende activiteiten van de bank, zoals toezicht en economische analyses,



en over de transversale functies zoals HR, financiën en risicobeheer. Deze indicatoren zullen op jaarbasis gevolgd worden. Het nieuwe dashboard is een aanvulling op de bestaande rapportages die door de verschillende afdelingen en autonome diensten opgesteld worden, en op het dashboard dat gebruikt wordt voor de uitvoering van het strategisch plan.

Deze initiatieven richten zich niet alleen op het aanpakken van de uitdaging rond de massale pensioeringen, ze hebben ook als doel de processen te moderniseren en te optimaliseren. Zo ontstaan er kansen voor lange termijn efficiëntieverbetering binnen de organisatie.

## Departement Financiën en strategie

Het departement Financiën en strategie verleent aan de stakeholders van de Bank transversale ondersteuning op het gebied van financiële informatie en beheersinformatie.

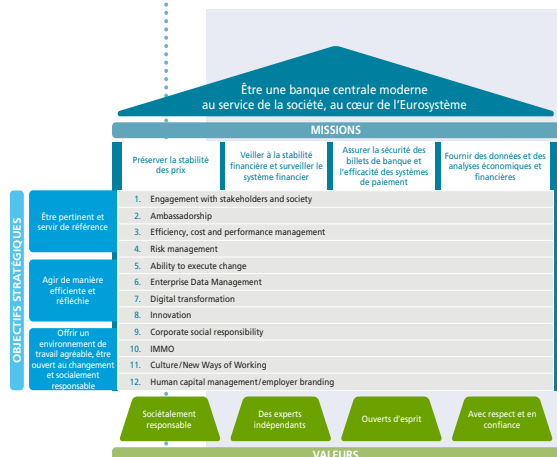
De rol van het departement gaat verder dan enkel financieel beheer. Het bezorgt aan de directie, departementen en diensten methodes, instrumenten en middelen om de strategie vast te leggen en in praktijk te brengen, innovatie te stimuleren en het beheer doeltreffender te maken.

Het departement is ook belast met de bedrijfsboekhouding en regelt de administratieve verwerking van alle aankopen.



## De strategische oefening is halfweg

De Bank wil een moderne centrale bank zijn, ten dienste van de maatschappij en in het hart van het Eurosysteem. Om die ambitie te verwezenlijken, heeft ze voor 2025 een strategie uitgewerkt met vier opdrachten en drie strategische doelstellingen, die ze wil bereiken via twaalf thema's. De 'strategietempel' maakt daar een voorstelling van.



Het jaar 2023 ligt halverwege de strategie 2025. Bij deze oefening werd de Bank geconfronteerd met vier grote uitdagingen:

1. De pensionering van meer dan 25% van het personeel tegen 2025.
2. De standaardisering en digitalisering van de interne processen.
3. Een zeer snel veranderende omgeving (overstromingen, Oekraïense crisis, sterke inflatie...).
4. De Bank moet beslissen over welke publieke verklaringen ze aflegt. Door haar adviezen en expertise krijgt ze meer uitnodigingen om bij te dragen aan het publieke debat, ook over zaken die niet direct tot haar kerntaken behoren.

## Hoe werd de strategie in het licht van die uitdagingen uitgevoerd en wat zijn de eerste resultaten ervan?

Het team Strategie houdt tweemaal per jaar een evaluatiesessie – 'Strategic Review' – met het Directiecomité, het senior management en de personen die verantwoordelijk zijn voor de twaalf transversale thema's van de oefening, en voor de vier strategische opdrachten (de opdrachten in verband met het monetair beleid vallen onder de bevoegdheid van de ECB).

Midden in de looptijd van het strategisch plan tekenen we een gestage vooruitgang op bij de verschillende projecten. Van de 311 acties die we ondernomen hebben, is 39% voltooid en 45% nog in uitvoering. Het is belangrijk om te benadrukken dat we, vergeleken met 2022, acties hebben toegevoegd die gerelateerd zijn aan het prudentieel toezicht. Dat komt door de afronding van hun strategische oefening.

Intussen werden verschillende initiatieven genomen, waaronder een Business Architecture-oefening, om de kernactiviteiten van de Bank te beschrijven en meer dan 700 onderliggende processen in kaart te brengen.

De volgende *strategic reviews* zijn gepland midden juni en begin oktober 2024. Ze zullen een eerste balans opmaken van de verwezenlijkingen en de nog af te leggen weg, voor de start van een eerste reflectie over de komende uitdagingen.



## In het teken van innovatie

Innovatie is een van de twaalf thema's van de strategie, en is erop gericht die relevanter, efficiënter en meer maatschappelijk verantwoord te maken. Aan het begin van het jaar valideerde het Directiecomité een actieplan met alle ideeën en voorstellen van elke entiteit, omdat het overtuigd is van de noodzaak om de samenwerking tussen de verschillende departementen van de Bank en hun inzet voor innovatie te versterken.

### De Innovation Board

De Innovation Board is een in 2022 opgericht strategisch orgaan met de voornaamste innovatiespecialisten van alle departementen van de Bank. De board heeft de innovatie-inspanningen gedurende het hele jaar in gang gezet en geleid. De niet-aflatende steun van het Steering Committee, dat bestaat uit de personen die verantwoordelijk zijn voor innovatie en IT, de Chief Data Officer (CDO) en de beheerder van het projectportfolio, was essentieel om te garanderen dat de initiatieven strookten met de strategische doelstellingen.

Een van de opmerkelijke nieuwigheden van 2023 was de invoering van een 'Ideation Room', een op creativiteit toegespitste omgeving. Er vonden al tal van bijeenkomsten plaats, van een eenvoudige brainstorming en retrospectieve sessies tot de concrete uitwerking van een project. De nieuwe ruimte zorgde voor een stimulans om de collectieve creativiteit een steuntje in de rug te geven en te verbeteren.

## Innovatie getest

Het streven naar innovatie kreeg vorm door een benadering gebaseerd op cases. Dit maakte het mogelijk om nieuwe technologieën uit te proberen, innovatieve werkmethoden te verkennen en vooruitstrevende oplossingen toe te passen binnen de Bank.

De 'Innovation Intake Funnel', geïntroduceerd in 2022, bevestigde verder zijn centrale positie door het formaliseren van de opsporing, evaluatie, lancering en documentatie van vernieuwende use cases.

Daarnaast werd een 'Initiative hub' ontwikkeld om de uitwisseling van ideeën en innovatieve voorstellen in de Bank nog vlotter te laten verlopen. Dat instrument garandeert een volledige follow-up van het ontwikkelingsproces van de projecten, van de eerste analyse over de ontwikkelingsfase tot de uiteindelijke tenuitvoerlegging. Die aanpak versterkt het vermogen van de Bank om de levenscyclus van vernieuwende projecten van begin tot einde te beheren, en bevordert zo een dynamische innovatiecultuur.

Verschillende instrumenten werden op die manier al getest:

- Een toezichts- en inspectiemethodologie die geavanceerde gegevensanalysetechnieken voor het prudentieel toezicht gebruikt.
- IoT-oplossingen (Internet-of-Things) voor het testen, begrijpen en analyseren van systemen die de



Bank zou kunnen gebruiken om bijvoorbeeld het energieverbruik te optimaliseren of het gebruik van de werkruimten te monitoren. De ingebruikname van een chatbot die vragen van externe gebruikers van de Balanscentrale beantwoordt.

- Een oplossing om de betalingen van de Financiële markten te automatiseren, die zorgt voor een kortere verwerkingstijd bij het genereren van ISIN-codes, en voor een hogere kwaliteit van de transacties.

In het licht van de technologische revolutie die de komst van ChatGPT en de uitbreiding van LLM-oplossingen (Large Language Model) met zich meebrengt, werd een initiatief genomen om:

- De technologie, haar toepassingsgebied en haar voortdurend veranderende functionaliteiten te ontdoen van hun mythische properties.

- De technologie te testen door use cases te ontwikkelen. Een eerste case wordt momenteel uitgewerkt voor de prudentiële diensten, om het opzoeken van besluiten, wetten, regelgeving en circulaire te vergemakkelijken.

- De infrastructuur en de omgeving tot stand te brengen die nodig zijn om de technologie te ondersteunen, en tegelijkertijd de IT-gevolgen en de eraan verbonden risico's te beoordelen.

- Een wettelijk kader voor het gebruik van die technologieën in de Bank vast te leggen, om te garanderen dat de generatieve AI-technologie correct wordt gebruikt, om vertrouwelijke gegevens te beschermen en om elke inbreuk op de beveiliging te voorkomen.

### Communicatie en innovatiecultuur

Er is een speciale inspanning gedaan om de zin voor innovatie binnen de Bank te stimuleren:

1. Het in 2022 opgezette **'Innovation Forum'** is uitgebreid met het delen van nieuwe trends, rapporten, conferenties en use cases. Al deze informatie wordt regelmatig via een nieuwsbrief aan de medewerkers verstrekt.
2. Via **'Design thinking-sessies'** konden bepaalde departementen hun interne uitdagingen analyseren en vernieuwende oplossingen bedenken waarvan sommige momenteel uitgevoerd worden.
3. Tijdens een **'Innovation Week'** konden meer dan 400 personeelsleden van de Bank zich in de innovatiewereld inleven, met bijzondere aandacht voor generatieve artificiële intelligentie, data visualisation, blockchain, decentralised finance, metaverse en de gevolgen ervan voor onze opdrachten.

### Buiten de Bank

De Bank werkt nauw samen met de Belgische en internationale institutionele partners (Belgische universiteiten, Single Supervisory Mechanism van het Eurosysteem, Innovation Forum van de Bank voor Internationale Betalingen). Ze zette ook haar samenwerking voort met andere centrale banken (Nederlandsche Bank, Banque de France, Europese Centrale Bank...). Al die partnerschappen bevorderen de uitwisseling van kennis, gezamenlijke innovatie en het delen van goede praktijken in de financiële sector.



## Digitaal, invloedrijk, doeltreffend: de nieuwe prudentiële strategie

In het constant evoluerende financiële landschap heeft de Nationale Bank van België in 2023 een strategie voor prudentieel toezicht ontwikkeld. Dat deed ze om haar relevantie voor de komende jaren te waarborgen en om haar maatschappelijke taken te kunnen blijven uitvoeren.

De prudentiële strategie van de Bank berust op drie pijlers.



### Pijler 1 – Een digitale toezichthouder zijn

De Bank heeft zich in het kader van haar toezichtstaken tot doel gesteld om een reeks uitdagingen aan te gaan en heeft ambitieuze doelstellingen voor de komende jaren geformuleerd. Deze visie weerspiegelt haar streven naar excellentie en is vertaald naar een routekaart. Deze routekaart is bedoeld om haar relevantie en efficiëntie te garanderen in de voortdurend evoluerende financiële sector.

Die routekaart omvat vier ambities:

#### 1. Eenvoudige digitale interacties, ten dienste van iedereen

Door efficiënte digitale processen te implementeren, kunnen de toezichthouders zich concentreren op hun belangrijkste taken. Dat maakt het makkelijker om naleving van regelgeving en risicobeoordeling nauwkeuriger te volgen. Bovendien bevordert het een meer rationele operationele omgeving, zowel intern als bij externe partijen.

**Ambitie:** De toezichtsteams gaan vanuit een digitale invalshoek werken. Dit zorgt voor doeltreffende en efficiënte interacties met de onder toezicht staande entiteiten.

#### 2. Een omgeving gericht op analyse voor een intensiever gebruik van beschikbare data

Door big data en geavanceerde algoritmen te gebruiken, kunnen de toezichtsteams risico's nauwkeuriger, sneller en diepgaander evalueren. Deze aanpak, gebaseerd op gegevens, sluit aan bij de reglementaire vereisten en stelt de toezichthouders in staat om snel en weloverwogen beslissingen te nemen.

**Ambitie:** De toezichtsteams zullen gebruikmaken van de kracht van analytische hulpmiddelen om hun vermogen tot risicobeoordeling te verbeteren. Hierdoor kunnen ze proactief en doortastend reageren op nieuwe uitdagingen.

#### 3. Integratie in het supervisory technology (SupTech)-ecosysteem

De teams van de Bank zullen een centrale rol vervullen in de digitalisering van het toezicht, door nauw samen te werken met de overige nationale bevoegde autoriteiten (NBA) en het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (SSM). Die aanpak positioneert de Bank in het centrum van de technologische vooruitgang van het toezicht.

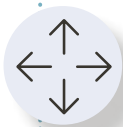


**Ambitie:** De Bank zal actief bijdragen tot de ontwikkeling van digitale en analytische oplossingen. Ze zal daarvoor de samenwerking met de NBA en het GTM aanmoedigen om de toekomst van de toezichtstechnologieën vorm te geven.

#### 4. Aan de top van de ontwikkelingen in de financiële sector

Het is een prioriteit voor de Bank om te anticiperen en proactief te reageren op de uitdagingen die voortvloeien uit de Fintech-ontwikkelingen. De toezichtsteams zullen proactief te werk gaan bij het interpreteren van de regelgeving, rekening houdend met nieuwe commerciële en technologische modellen. Dit doen ze om te garanderen dat het regelgevende kader in lijn blijft met de ontwikkelingen in de sector.

**Ambitie:** De toezichtsteams zullen proactief te werk gaan bij het interpreteren van de regelgeving, door ze af te stemmen op de Fintech-ontwikkelingen en zo de stabiliteit en integriteit van de financiële sector te waarborgen.



#### Pijler 2 – Een invloedrijke toezichthouder zijn

De Bank streeft ernaar een actieve rol in de Belgische financiële sector op zich te nemen, met een nadruk op het verdiepen van de dialoog met de onder haar toezicht staande entiteiten. Ze zal onder meer:

1. Richting bieden aan de visie van de onder toezicht staande sectoren, en deze bevorderen bij sleutelpartners. Ze wil ook strategisch belangrijke initiatieven ondersteunen om het financiële ecosysteem sterker te maken.
2. De dialoog over regelgeving en de implementatie ervan voortzetten met de onder toezicht staande sectoren. Een belangrijk focuspunt is de begeleiding van zogenaamde 'innovatieve' initiatieven gerelateerd aan FinTech, zoals SupTech, RegTech, InsurTech, en PayTech.

Voor een succesvolle uitvoering van deze strategie zal de Bank verschillende initiatieven ontplooiën. Ze zal de samenwerking binnen de FinTech-sector stimuleren en helpen om een brug te slaan tussen maatschappelijke zorgen en strategische vooruitgang in de sector (Zie ook het deel over de Fintech Valley in dit verslag).



#### Pijler 3 – Een doeltreffende toezichthouder zijn

Het doel is om de prestaties van de Bank te verbeteren door het institutionaliseren van nieuwe, efficiëntere werkwijzen en door zowel de interne processen als de relaties met de onder toezicht staande instellingen te digitaliseren. Daarnaast is het belangrijk om intern mechanismen te ontwikkelen die het gemakkelijker maken om de actieplannen af te stemmen op de geïdentificeerde risico's, en op de opdrachten en waarden van de instelling. Om dit te bereiken, is er een transformatieprogramma opgezet.

Het streven van de Bank naar een digitale en duurzame strategie weerspiegelt haar ambities op het gebied van uitmuntendheid en innovatie. Het toont ook haar vastberadenheid om een relevante partner te blijven binnen een constant veranderend financieel ecosysteem.



# Nieuws over de verschillende vakdomeinen van de Bank

## Onderzoek, begrijpen om het publieke debat voor te lichten

De strijd tegen de inflatie, veroorzaakt door de haperingen in de economische opleving na COVID-19 en de Russische invasie in Oekraïne, bleef in 2023 de hoofdrol opeisen op het nationale en internationale economische toneel.

Tegen die achtergrond verhoogde de ECB, in aansluiting op haar in 2022 begonnen rentebeleid, in de loop van het jaar zevenmaal de rente. Dat bracht deze op het hoogste peil sinds het ontstaan van de eenheidsmunt in januari 1999. Een strenger monetair beleid werd noodzakelijk geacht om de prijsstabiliteit in het eurogebied te garanderen, de hoofddoelstelling van het Eurosysteem.

Als lid van de Raad van Bestuur van de ECB participeert gouverneur Pierre Wunsch actief in de besluitvorming over het monetair beleid van het Eurosysteem. Voor deze besluiten baseert hij zich op gedetailleerde analyses van de economische en

*Verschillende studies gingen over de economische gevolgen van een omgeving met hogere inflatiecijfers en rentetarieven*



financiële ontwikkelingen in het eurogebied, die het departement Studiën van de Bank uitvoert.

## Een hogere omgeving

Naast de conjunctuuranalyses en het hoogwaardige onderzoek die de basis vormen voor de beslissingen over het monetair beleid, heeft het departement

### Departement Studiën

Het departement Studiën bestaat uit verschillende groepen die zich bezighouden met macro-economische analyse en onderzoek. Dit departement, met ongeveer vijftig economen, omvat een breed scala aan expertise, waaronder monetair beleid, begrotingsbeleid, arbeidsmarkt, reële economie, concurrentievermogen, financiële economie, internationale economie en macro-economische modellering.

Eenzijds is het hun taak om relevante analyses te verrichten die leiden tot aanbevelingen voor het economisch beleid. Hun onderzoek draagt bij aan het formuleren van de standpunten van de Bank op gebieden zoals monetair en macroprudentieel beleid, overheidsfinanciën en structurele hervormingen.

Anderzijds bieden ze inzichten voor het publieke debat over economische en financiële ontwikkelingen. Dat helpt om economische beleidskeuzes te verduidelijken en hun coherentie te versterken.

Tot slot streven ze ernaar hun bevindingen zo duidelijk mogelijk aan het algemene publiek te communiceren. Zo informeren ze burgers over de economische ontwikkelingen in het land en de uitdagingen die voor ons liggen.

meerdere studies gepubliceerd over de economische gevolgen van een omgeving met hogere inflatiecijfers en rentetarieven.

Een eerste artikel in het Economisch Tijdschrift van de Bank toonde aan dat, ondanks de forse inflatoire impuls die het eurogebied trof, de inflatieverwachtingen op middellange en lange termijn (vijf of tien jaar) dicht bij de 2 %-doelstelling van de ECB bleven. De sinds 2021 opgetekende snelle stijging van de inflatie werd met andere woorden grotendeels als tijdelijk beschouwd, meer specifiek omdat de geloofwaardigheid van de ECB bij het handhaven van de prijsstabiliteit groot bleef.

Een tweede artikel toonde aan dat de monetaire verkrapping die het Eurosysteem tussen juli 2022 en september 2023 doorvoerde, vrij gelijkmatig effect had in de landen van het eurogebied. Daardoor nam de zorg over een mogelijke versnippering van het eurogebied niet toe door de aangescherpte monetairbeleidsmaatregelen.

Andere werkzaamheden legden zich toe op het gedrag van de ondernemingen in dat bijzondere economische klimaat. Een eerste studie kwam tot het besluit dat de opgetekende prijsstijgingen vooral de toegenomen kosten voor inputs weerspiegelden, en dat de ondernemingen doorgaans niet van de inflatoire context hadden geprofiteerd om hun winstmarges op te trekken ten nadele van de consumenten. Een andere studie bracht aan het licht dat in 2022 de energie-inflatie in België veel hoger lag dan in Duitsland, en dat dat voor een stuk samenhang met de prijsvormingsmechanismen voor elektriciteit. Dat hoge peil houdt ook verband met de maatstaf van de inflatie, die in België enkel de prijzen van nieuwe contracten weergeeft. Ten slotte werden ook de effecten van de inflatie op de overheidsfinanciën belicht, waaronder een tijdelijke daling van de schuld/bbp-ratio.

## Een communicatie-inspanning

Om haar werkzaamheden toegankelijker te maken voor het grote publiek, heeft de NBB de afgelopen jaren veel meer communicatiekanalen in gebruik genomen. Het departement Studiën heeft zich resoluut bij dat initiatief aangesloten, onder meer via talrijke bijdragen aan de blog van de Bank en de aanmaak van webinars en korte videofilms.





*De blogs trachten zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de actualiteit door die op een heldere en beknopte wijze te ontcijferen*

In 2023 richtten de blogs van het departement zich op onderwerpen zoals het renteverloop, Claudia Goldin – de winnares van de Nobelprijs voor Economie in 2023, de rijkdom van de Belgen, klimaatuitdagingen en inflatie. Deze blogs proberen, nog meer dan andere publicaties zoals artikelen in het Economisch Tijdschrift en de Working Papers voor experts, de actualiteit op een duidelijke en beknopte manier te duiden, zodat ze zo dicht mogelijk bij de hedendaagse gebeurtenissen blijven.

De onderwerpen die in de webinars aan bod komen, bespreken onder meer de impact van de hoge inflatie op gezinnen en bedrijven, de economische gevolgen van artificiële intelligentie en de economische troeven van Brussel ten opzichte van andere Europese metropolen. Voor die webinars werkt het departement regelmatig samen met andere ondernemingen of instellingen.

### **Belangrijke uitdagingen voor onze samenleving**

Naast de huidige economische en financiële ontwikkelingen, besteedde het departement Studiën aandacht aan de belangrijke socio-economische uitdagingen voor onze samenleving. Dat omvatte thema's zoals de vergrijzing van de bevolking, klimaatverandering, ongelijkheid, en de digitale en energietransitie. Deze thema's kregen prioriteit binnen de strategische planning van de Bank voor 2025.

De NBB organiseerde bovendien, voor de vijfde maal, het Belgische gedeelte van de enquête die peilt naar het financiële gedrag van de gezinnen. Deze enquête

levert onder andere unieke micro-economische informatie over de financiële situatie van de gezinnen.

Voor het tweede jaar op rij, ten slotte, heeft de Bank een Climate Dashboard samengesteld met informatie en indicatoren over klimaatverandering en duurzame financiering. Met dit initiatief streeft de Bank ernaar het grote publiek beter te informeren over de impact van klimaatverandering en de overgang naar een situatie zonder netto-uitstoot van broeikasgassen op de economie en het financiële systeem.

### **Deglobalisering, decarbonisatie en digitalisering**

Na het colloquium in 2022 over de gevolgen van de diversiteit van gezinnen voor het economische beleid, begon het departement Studiën in 2023 met de voorbereiding van de tweejaarlijkse conferentie van oktober 2024, die zal gaan over deglobalisering, decarbonisatie en digitalisering. Meer specifiek zal de conferentie ingaan op het effect van die verschijnselen op de prijzen, marges en productiviteit van ondernemingen. Als reactie op de projectoproep van de Bank zijn er twaalf onderzoeksprojecten gekozen. Deze projecten zijn in samenwerking met collega's van andere instellingen en onderzoekers uit de academische wereld uitgevoerd.

*Beter informeren over de economische en financiële gevolgen van de klimaatverandering en de energietransitie*



# “KLIMAATVERANDERING IS ZEER BELANGRIJK VOOR CENTRALE BANKEN”

**Thomas STOERK** / Klimaateconoom bij het departement Studiën

Thomas Stoerk is klimaateconoom bij het departement Studiën van de Nationale Bank van België. In zijn rol als klimaatadviseur steunt hij op een groot netwerk dat de Europese centrale banken, internationale instellingen en academische spelers omvat, zowel in België als op Europees en zelfs mondiaal niveau.

Thomas Stoerk: “Ik ben in 2021 bij de Bank begonnen als klimaateconoom. Die rol was nieuw in de Bank, het toont aan dat de klimaatverandering voor de NBB zeer belangrijk is geworden.

Ik werk als adviseur voor mijn collega's van Studiën en voor elke entiteit van de Bank die advies over klimaatkwesties nodig heeft, in overleg met een groep collega's die samen een 'climate hub' vormen (zie hierna). Soms werk ik rechtstreeks voor gouverneur Wunsch, die zeer betrokken is bij klimaatgerelateerde kwesties.”

## Climate Hub als kenniscentrum

“De Bank heeft een *Climate Hub* opgezet, waarvan ik samen met mijn collega Brenda Van Tendeloo van de dienst Financiële stabiliteit, AML-toezicht en prudentieel beleid van banken voorzitter ben. Deze hub brengt een veertigtal collega’s uit verschillende diensten en met uiteenlopende vaardigheden samen. Het doel is om expertise ter zake op te bouwen en informatie uit te wisselen. Daartoe onderhoudt elk lid verschillende netwerken, hetzij binnen het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB), bij internationale instellingen – IMF, Europese Commissie, OESO – of in de academische wereld. Dat resulteert in een kenniscentrum dat in staat is om zo snel mogelijk iedere klimaatgerelateerde vraag te beantwoorden.”

## Een waaier aan samenwerkingen

“Mijn werk is gebaseerd op de studies van mijn collega’s, op de grote hoeveelheid gegevens die de Bank verzamelt – ze is een echt statistisch centrum – maar ook op samenwerkingen met verschillende erkende specialisten, met name van de *London School of Economics*, de *Pompeu Fabra-universiteit*, *Duke University*, *Yale University*, ... En ik mag ook Mirabelle Muûls, hoogleraar aan het *Imperial College London*, niet vergeten te vermelden. Ik heb het genoeg regelmatig met haar samen te werken in haar functie als *Research Fellow Climate* bij de Bank. Al deze samenwerkingen stellen ons in staat om analyses op basis van verschillende methodologieën uit te voeren.”



## Een onafhankelijke expertise

“Spelers die een klimaatbeleid voorstellen, baseren zich doorgaans op hun eigen analyses, die per definitie niet onafhankelijk zijn. Op dat gebied kunnen centrale banken een belangrijke rol spelen door een onafhankelijke expertise te ontwikkelen. Ze bevinden zich in een goede positie om voorstellen te formuleren om het klimaatbeleid binnen de Europese Unie te versterken, zoals met name het geval was – en werd goedgekeurd – voor de bepaling van de koolstofprijs.”

## Centrale banken en het klimaat

“Het klimaatrisico houdt alle Europese centrale banken bezig. Op lange termijn is het duidelijk dat de klimaatverandering grote gevolgen zal hebben voor de economie. Op korte en middellange termijn richten we ons vooral op de kosten van de decarbonisatie. Daarom moeten we methodologieën ontwikkelen om het effect ervan op met name de prijsstabiliteit en de stabiliteit van het financiële stelsel te kwantificeren – wat volledig binnen hun bevoegdheid valt. Zo kwam het *European System Climate Change Forum* tot stand, om de coherentie tussen de acties van de leden te waarborgen, en waarin ik samen met mijn collega Brenda Van Tendeloo, van de *Climate Hub*, de Bank vertegenwoordig.”

## Een vleugje optimisme

“Ik wil eindigen met een optimistische noot: de centrale banken werken in de goede richting, ook al blijft hun rol voornamelijk beperkt tot het verrichten van onderzoek. Gezien de maatregelen die op Europees niveau werden genomen, geloof ik ook dat de klimaattransitie op de goede weg is, maar we mogen niet uit het oog verliezen dat het een dynamisch proces is dat voortdurend moet bijgesteld worden. Er zal altijd veel werk aan de winkel zijn om te zorgen voor een coherent en efficiënt klimaatbeleid!”

**“Centrale banken spelen een cruciale rol door een onafhankelijke expertise inzake klimaat te ontwikkelen”**

# Opvolging van turbulenties in het mondiale banksysteem

In maart en april 2023 werd de wereldwijde financiële wereld opgeschrikt door turbulenties in de banksector. Het krappere monetair beleid en de hogere rentevoeten verhoogden de financieringskosten van banken en verminderden de marktwaarde van hun activa met een vaste rente en een lange looptijd. Dat zorgde voor een materialisatie van rente-, liquiditeits- en andere risico's bij bepaalde instellingen met specifieke bedrijfsmodellen, en een toename van de nervositeit op de financiële markten.

Om financiële instabiliteit te vermijden, moesten de Amerikaanse autoriteiten tussenkomen bij drie middelgrote banken: Silicon Valley Bank, Signature Bank en First Republic Bank. Ook de Zwitserse systemisch belangrijke bank Credit Suisse ondervond ernstige problemen, waardoor ze uiteindelijk werd overgenomen door UBS. Het prudentiële luik van het jaarverslag van de Bank gaat dieper in op de oorzaken en gevolgen van deze financiële turbulenties<sup>1</sup>.

## Verhoogd toezicht

De onrust in de bankensector had gevolgen die de grenzen van de Verenigde Staten en Zwitserland overstegen. Binnen de Bank, gezien haar rol als macroprudentiële autoriteit die waakt over de financiële stabiliteit en als microprudentiële autoriteit of financieel toezichthouder, zijn onder andere de volgende stappen ondernomen om de situatie nauwlettend in de gaten te houden en de impact op het Belgische financiële systeem te beoordelen.

### ■ Markt- en sectormonitoring

De Bank verhoogde de intensiteit van de opvolging van ontwikkelingen op financiële markten en bij financiële spelers. Belangrijke gebeurtenissen werden gedocumenteerd en doorgelicht op hun mogelijke impact voor de financiële sector.

### ■ Horizontale analyses

Er zijn grondige analyses uitgevoerd naar de gevoeligheden en kwetsbaarheden van Belgische banken, met name gericht op die specifieke risico's die buitenlandse banken in moeilijkheden brachten. Dat omvatte een beoordeling van de blootstelling aan de getroffen instellingen, analyse van de samenstelling en ontwikkeling van de depositobasis, het aandeel

## Prudentieel toezicht en afwikkeling

### Dienst Financiële stabiliteit, AML-toezicht en prudentieel beleid van banken

Deze dienst richt zich op een brede waaier aan prudentiële opdrachten en taken:

- Risico's opsporen die een bedreiging vormen voor de stabiliteit van de financiële sector (financiële stabiliteit) en die risico's verminderen door de gepaste instrumenten voor macroprudentieel beleid in te zetten.
- Preventief het stelsel ter bestrijding van het witwassen van geld en de financiering van terrorisme controleren.
- Op internationaal niveau prudentiële normen voor de banken en beursvennootschappen en de implementatie ervan op nationaal niveau vaststellen en ontwikkelen.

<sup>1</sup> NBB Jaarverslag 2023, p. 259.



deposito's dat door het depositogarantiestelsel gedekt is, de grootte en samenstelling van liquiditeitsbuffers, bepaalde componenten van kapitaalbuffers en specifieke gevoeligheden voor renterisicobeheer.

- **Impactanalyse op financiële marktinfrastructuren**

Er vond ook een grondige analyse plaats van de impact van de ontwikkelingen op de Belgische financiële marktinfrastructuren.

- **Frequente contacten met banken en financiële marktinfrastructuren**

De Bank hield in deze context regelmatig overleg met Belgische banken en financiële marktinfrastructuren, om de impact van de ontwikkelingen en onder meer de liquiditeitsrisico's en -posities van de instellingen nauwlettend te volgen.

## **Intense samenwerking en communicatie**

Internationale samenwerking is cruciaal in periodes van financiële onrust. De Bank onderhield contacten met andere autoriteiten, waaronder de ECB en het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (SSM) als toezichthouder van de significante Belgische banken. Anderzijds hield ze contact met internationale fora zoals de Europese Bankenautoriteit (EBA) en het Bazels Comité voor Banktoezicht, om informatie uit te wisselen en de situatie op internationaal vlak te 'monitoren'.

Een regelmatige communicatie met het kabinet van Financiën zorgde ervoor dat de regering adequaat werd geïnformeerd over de gebeurtenissen en mogelijke gevolgen voor het Belgische financiële systeem. Ook het IMF, dat bezig was met de periodieke doorlichting van de Belgische financiële sector in de context van het Financial Sector Assessment Program, werd op de hoogte gehouden.

De recente gebeurtenissen hebben nog eens de noodzaak aangetoond van een veerkrachtig bankstelsel, dat ondersteund wordt door een effectieve governancestructuur, een goed risicobeheer, een robuuste regelgeving en een krachtig financieel toezicht. Grensoverschrijdende samenwerking blijft essentieel. Centrale banken en toezichthouders

moeten zich aanpassen om snel te schakelen, de monitoring van financiële markten en instellingen te intensifiëren en, als nodig, crisismaatregelen te kunnen treffen.

## **Belgische FinTech onder de loep**

GEDURENDE het verslagjaar heeft de Nationale Bank de Belgische FinTech-sector onderzocht, die gekenmerkt wordt door veel interactie, zowel tussen de relevante nationale financiële autoriteiten als met de partijen in het veld. Binnen de Bank zelf werd expertise ingeroepen van verschillende diensten en departementen. De prudentiële diensten en het Studiedepartement bundelden hun kennis.

In 2023 zag de federale regering de FinTech-sector als een mogelijke strategische sector voor België. Het land heeft sterke punten, zoals de aanwezigheid van belangrijke spelers en de geavanceerde digitalisering van de financiële producten en diensten die Belgische banken bieden. De federale regering wilde het potentieel voor de Belgische economie in kaart brengen en de mogelijke hefboomen identificeren die de positie van België op de wereldwijde FinTech-markt konden versterken en de voorwaarden voor het uitvoeren van FinTech-activiteiten in België konden verbeteren. De studie van de Bank bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel.

### **Het kwantitatieve deel: een cartografie van de sector**

Op kwantitatief gebied berust de cartografie van de sector op een nieuwe databank met verschillende bronnen: de Nationale Bank, de overheid, de private sector.

Voordat de opgenomen ondernemingen werden geclassificeerd, werd er een taxonomie ontwikkeld voor de FinTech-producten en -diensten die op de markt aangeboden worden. Met de gegevens van de Balanscentrale kon vervolgens een schatting worden gemaakt van de toegevoegde waarde en de werkgelegenheid die de sector creëert, evenals van het financiële profiel van de ondernemingen binnen de sector.

Volgens de cartografie zijn er twee belangrijke segmenten die het ecosysteem vormen:



- De FinTechs die business-to-business-oplossingen (B2B) verkopen, met name in de financiële sector (Tech4fin-bedrijven).
- De FinTechs die oplossingen in verband met betalingen aanbieden. Een deel daarvan zijn toonaangevende internationale spelers die actief zijn in België.

### Het kwalitatieve deel: een innovatief en divers ecosysteem dat baat zou hebben bij meer onderlinge verbindingen

Naast de kwantitatieve analyse werd ook een kwalitatieve analyse uitgevoerd via gesprekken met representatieve spelers uit de sector. De studie bestreek een aantal aspecten, waaronder de marktstructuur, de toegang van ondernemingen tot financiële, menselijke en technologische middelen, en de omgeving die hun ecosysteem ondersteunt.

Deze gesprekken gebeurden in de eerste plaats met Belgische en internationale financiële instellingen waarmee de Bank al een regelmatige dialoog onderhoudt, in het kader van haar prudentiële taken (banken, verzekeringen, betalingsinstellingen). Maar de sector is veel breder en daarom werd de dialoog

uitgebreid naar andere belangrijke spelers, zoals start-ups, incubators, risicokapitaalfondsen en andere investeerders.

Uit de gesprekken blijkt dat het Belgische ecosysteem profiteert van een ruim aanbod aan talent en spitstechnologische vaardigheden. Dat heeft te maken met de hoge kwaliteit van het Belgische wetenschappelijke onderzoek, en de specialisatie van dat onderzoek in domeinen die cruciaal zijn voor de toekomstige ontwikkeling van digitale financiële diensten (cyberbeveiliging, artificiële intelligentie, kwantuminformatica...).

De overgang van de start-ups naar de groei- en versnellingsfase ('scale-up') blijft complex. Bovendien zouden de banden tussen de startende bedrijven en de particuliere en publieke kapitaalfondsen moeten aangehaald worden, rekening houdend met het profiel van deze bedrijven.

Tot slot vinden er regelmatig uitwisselingen en overlegmomenten plaats met de FSMA, en zijn er vergaderingen met de verschillende kabinetten van de regering georganiseerd volgens een specifiek stappenplan en een vooraf vastgestelde kalender. De Bank zal de resultaten van het onderzoek in de loop van 2024 publiceren.



## Nationale Bank speelt centrale rol in vijfjaarlijkse IMF-doorlichting

De Belgische financiële sector was de afgelopen jaren bestand tegen schokken en blijft goed gekapitaliseerd en winstgevend. Dat blijkt uit de vijfjaarlijkse doorlichting van het Belgische financiële systeem die het Internationaal Monetair Fonds (IMF) dit jaar uitvoerde. De NBB speelde een belangrijke coördinerende rol in die oefening en kijkt tevreden terug.

Het IMF heeft in 2023 de Belgische financiële sector en het toezicht daarop doorgelicht. De oefening maakt deel uit van het Financial Sector Assessment Program (FSAP) van het IMF, dat als doel heeft om de robuustheid van de lokale financiële sector te beoordelen en landen en toezichthouders aanbevelingen te geven over hun werking, onder meer bij financiële crisissen. De Bank kon op haar beurt ook haar analyses doorgeven en bezorgdheden uiten aan het IMF. Het is dus meer een collaboratief project dan een examen of crisissimulatie. De doorlichting komt boven op de jaarlijkse Artikel IV-consultaties van het IMF, die op hun beurt focussen op het economische en budgettaire beleid van het land.

Het FSAP maakt een diepgaande doorlichting van een land, waarbij het accent ligt op de financiële stabiliteit, met de focus op de lokale financiële sector, het rechtskader, het institutionele kader en de uitoefening van het toezicht. De Nationale Bank is als toezichthouder op het financiële stelsel in ons land nauw betrokken en nam daarom de rol van coördinator van deze oefening op zich.

België is een van de meer dan dertig landen die om de vijf jaar verplicht aan een FSAP moeten deelnemen. De vorige FSAP-oefening was in 2017. De verplichte deelname komt doordat ons land een redelijk omvangrijke financiële sector en belangrijke financiële marktinfrastructuren huisvest (denk bijvoorbeeld aan Swift en Euroclear), waardoor lokale problemen gevolgen zouden kunnen hebben voor het wereldwijde financiële systeem.



### ***Drie pijlers***

Het FSAP bestaat uit drie pijlers die samen een beeld geven van de algemene toestand van het financiële stelsel, het toezicht daarop en de veerkracht ervan bij een crisis.



#### **Hoe gezond is het financiële stelsel?**

IMF-experts evalueren met zogenaamde stresstests de gezondheid en de veerkracht van het financiële stelsel. Ook onderzoeken ze de belangrijkste risico's voor de financiële stabiliteit.



#### **Internationale normen en best practices**

De tweede FSAP-pijler omvat de evaluatie van het prudentieel kader en beleid en het (inter)nationale toezicht.



#### **Crisisbeheer en vangnetten**

De derde en laatste FSAP-pijler bestaat erin de lokale financiële veiligheidsnetten en het crisisbeheer te evalueren.

### ***Twee missies op het terrein***

De Nationale Bank was het Belgische contactpunt voor zowel het IMF als de Belgische stakeholders en coördineerde mee de organisatie van zo'n 200 fysieke meetings. Concreet nam de volledige oefening meer dan een jaar in beslag, van het beginstadium in september 2022 tot de publicatie van de resultaten in december 2023. Ze bestond uit een verkennende virtuele missie eind 2022 enerzijds en twee hoofdmis-sies in maart en juni 2023 van een drietal weken in België en Frankfurt anderzijds.

Na de missies deelde de IMF-delegatie haar voorlopige conclusies mee aan de Belgische en Europese autoriteiten en maakte het een gedetailleerde evaluatie op van de stabiliteit van het financiële stelsel.

### ***Uitdagingen en aanbevelingen***

Volgens het eindrapport van het IMF is de Belgische financiële sector de afgelopen jaren bestand ge-bleken tegen schokken en blijft hij goed gekapitaliseerd en winstgevend. De Belgische banken, verze-keringsondernemingen en beleggingsfondsen zijn ook in staat om ernstige macrofinanciële risico's en schokken op te vangen.

Naast deze overwegend positieve doorlichting, duidt het IMF op een aantal uitdagingen. In zijn aanbeve-lingen roept het IMF in het bijzonder op om het besluitvormingsproces voor het macroprudentiel beleid beter af te stemmen op het mandaat van de Bank op dat gebied, en wijst ze op enkele verbeteringen die mogelijk zijn in het toezicht op de financiële sector en het beheer van financiële crises in België.



De prudentiële diensten van de NBB zullen nu de zestigtal aanbevelingen toetsen aan hun toezichtskader, en ze daarna waar mogelijk en opportuun uitvoeren de volgende jaren. Het IMF zal daar tijdens de jaarlijkse artikel IV-consultaties op terugkomen en kijken hoever de Bank staat met de implementatie, om dan binnen vijf jaar bij de volgende FSAP een nieuwe grondige evaluatie te maken.

### ***Nationale Bank centraal in samenwerking***

De oefening werd in goede banen geleid door de NBB-diensten Financiële stabiliteit, AML-toezicht en prudentieel beleid van banken en Internationale en eurosysteemcoördinatie. Daarnaast kwam er ook ondersteuning vanuit de prudentiële diensten, de Juridische dienst, het departement Studiën en de cel Afwikkeling. Bovendien waren bij deze oefening ook nog andere organisaties betrokken:

- **Belgische autoriteiten:** de FSMA, de FOD Financiën, het kabinet van de minister van Financiën en het Garantiefonds;
- **Europese autoriteiten:** het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (SSM) en de ECB.



# Oprichting van een kenniscentrum voor crisisbeheer banktoezicht

In het eurogebied wordt het banktoezicht uitgeoefend door het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (SSM), dat gestoeld is op samenwerking tussen de ECB en de nationale toezichthouders. De ECB oefent rechtstreeks toezicht uit op alle instellingen die als belangrijk worden beschouwd (de zogenaamde 'Significant Institutions' of SI's), bijgestaan door de nationale toezichthoudende autoriteiten.

De Bank nam in 2023 deel aan negen gemeenschappelijke toezichtsteams ('Joint Supervisory Teams' of JST's), die onder leiding van de ECB het off-site

toezicht uitoefenen op de belangrijke Belgische instellingen. Daarnaast nemen ook Belgische inspecteurs deel aan het on-site toezicht op zowel de Belgische SI's, als op andere in het eurogebied gevestigde SI's via grensoverschrijdende toezichtsoopdrachten.

De nationale toezichthouders blijven rechtstreeks toezicht uitoefenen op de minder belangrijke instellingen (*Less Significant Institutions* of LSI's). De ECB behoudt wel de mogelijkheid om het rechtstreeks toezicht over te nemen, in het kader van de consistente toepassing van de toezichtsnormen.

## Prudentieel toezicht en afwikkeling

### Dienst Prudentieel toezicht op banken en beursvennootschappen

De dienst Prudentieel toezicht op banken en beursvennootschappen oefent als nationale toezichthouder microprudentieel toezicht uit op de banken in de context van het SSM (*Single Supervisory Mechanism* of het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme) en op de beursvennootschappen. Dat doet ze off-site, on-site en aan de hand van toezicht op interne modellen. De aandacht gaat daarbij voornamelijk naar de solvabiliteit, de liquiditeit, het bedrijfsmodel en de governance.



## 2023: oprichting van een kenniscentrum voor crisisbeheer

In 2023 hield het directiecomité een strategische oefening waarbij de strategie van de NBB op het vlak van haar prudentiële toezichtsbevoegdheden tegen het licht werd gehouden.

Uit deze evaluatie kwam naar voren dat het essentieel is om de kennis en expertise over het monitoren en prudentieel begeleiden van financiële instellingen die onder verscherpt toezicht staan, effectiever te bundelen. Dat geldt zowel voor de inhoudelijke als de organisatorische aspecten van dat toezicht.

Financiële instellingen kunnen om heel diverse redenen in de problemen komen: het kan gaan om solvabiliteits-, liquiditeits- of rentabiliteitsproblemen, maar ook over problemen van organisatie, leiding en bestuur, interne controle, fraude, naleving van wettelijke en reglementaire bepalingen.

In situaties zoals deze heeft de toezichthouder een breed scala aan bevoegdheden om snel en diepgaand in te grijpen. Het is daarbij essentieel dat de toezichthouder niet alleen direct toegang heeft tot operationele middelen, maar ook zijn acties kan staven met grondige en betrouwbare financiële en juridische analyses.

## Uitgebreid takenpakket

- Samenwerkingsprotocollen opmaken met belanghebbende diensten binnen de NBB, zoals de cel Afwikkeling, het risicobeheer van de centralebankfunctie (betalingsverkeer, vereffening...).
- Een handboek voor crisisbeheer opmaken, met onder meer de beschrijving van de processen, de ontwikkeling van operationele scenario's, de governance binnen de NBB, het beroep op externe partijen en het aanleggen van contactlijsten, het beleid inzake post-mortem-analyses ...
- Contacten leggen en onderhouden met relevante nationale, buitenlandse en internationale bevoegde overheden.
- Vorming geven over crisisbeheer.
- Aan testen deelnemen.
- Als contactpunt fungeren voor externe partijen.
- Operationele en technische ondersteuning geven aan teams die met aspecten van crisisbeheer worden geconfronteerd.

Ter ondersteuning van de initiële fase van het kenniscentrum heeft het directiecomité voor een tijdelijke periode (twee jaar) het organigram van het departement uitgebreid met een juridische functie.

## Keuze voor één kenniscentrum

Waar andere toezichthouders ervoor kiezen om specifieke afdelingen te belasten met het toezicht op instellingen onder verhoogd toezicht, heeft het directiecomité besloten om één kenniscentrum op te richten. De taak van dat centrum is gericht op het verhogen van de operationele gereedheid voor crisisbeheersing, het opzetten van een crisis-ecosysteem dat strategische samenwerkingen aangaat met diverse stakeholders binnen en buiten de Nationale Bank van België (NBB), en het bijeenbrengen van kennis, ervaring en documentatie om complexe crises effectief aan te pakken.

Het kenniscentrum zal ondersteuning bieden aan de operationele toezichtteams op het moment dat een onder hun toezicht staande instelling geconfronteerd wordt met ernstige problemen. Deze problemen kunnen leiden tot de beperking of zelfs intrekking van de bankvergunning en/of kunnen het nakomen van haar verplichtingen in het gedrang brengen. Bovendien zal het centrum dienen als schakel tussen het prudentieel toezicht en de afwikkelingsprocessen voor het geval een kredietinstelling failliet gaat of op het punt staat te falen, wat de inzet van de afwikkelingsautoriteit noodzakelijk maakt.

Ter uitvoering van het besluit van het directiecomité is aan een team van medewerkers van de dienst Prudentieel toezicht op banken en beursvennootschappen de taak toegewezen om het mandaat en het actieplan voor het kenniscentrum te ontwikkelen.



## Artificiële intelligentie en prudentieel toezicht: "Als het werkt, werkt het!"

Naar aanleiding van het toenemende gebruik van artificiële intelligentie bij commerciële banken, ontwikkelt de Bank haar eigen instrumenten voor efficiëntere inspecties.

De Bank ontwikkelt steeds meer instrumenten die op artificiële intelligentie zijn gebaseerd en voor prudentiële toezichthouders zijn bestemd. Die dienen zowel voor de analyse van de kredietrisico's van commerciële banken als om atypische gedragingen of transacties op te sporen in het kader van de AML-inspecties (voorkoming van het witwassen van geld). De opgedane ervaring versterkt niet alleen onze toezichtactiviteiten, maar stelt de toezichthouders ook in staat de modellen van de commerciële banken beter te begrijpen.

### Hoe verschilt de aanpak met artificiële intelligentie (AI) van de klassieke modellen?

Vincent Sapin, Chef van de on-site inspecteurs voor de interne modellen: "De klassieke aanpak berust op eenvoudigere, begrijpelijker modellen, die doorgaans op een beperkt aantal variabelen gericht zijn. AI-modellen leggen dan weer de nadruk op voorspellende prestaties, maar dat gaat soms ten koste van de transparantie. Ze zijn gebaseerd op grote hoeveelheden gegevens, wat veel rekenkracht vergt. De pragmatische aanpak – als het werkt, werkt het! – maakt het mogelijk om onconventionele gegevens te gebruiken, zoals tekstuele gegevens of afbeeldingen van sociale media."

### Waarom gebruiken we AI?

"Omdat die complexe modellen vaak efficiënter zijn en de commerciële banken er steeds meer gebruik van maken. En als toezichthouders moeten we proactief zijn! Aan de andere kant kunnen we dankzij de ontwikkeling van deze technieken betere inspecties uitvoeren. Het stelt ons ook in staat meer vertrouwd te raken met de technologie en beter te begrijpen hoe banken deze technieken kunnen benutten en tegelijkertijd de extra risico's van deze modellen kunnen beperken."

### Maar elke munt heeft een keerzijde...

"AI levert nauwkeurigere voorspellingen op, maar het is niet mogelijk om de criteria te achterhalen die tot de voorspelling hebben geleid! Deze onduidelijkheid brengt enkele risico's met zich mee. Zo is het denkbaar dat een model met goede gemiddelde prestaties over de hele populatie toch bevooroordeelde of onethische beslissingen neemt, zoals de afwijzing van kredietaanvragen op basis van geslacht of etnische afkomst van



de aanvrager. En dat zonder dat er op voorhand uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met dergelijke criteria. De complexiteit van het model kan het dan moeilijk maken om de oorzaken van dergelijke afwijzingen te achterhalen, wat tot reputatierisico's kan leiden.

Een ander voorbeeld is wat we de 'modelafwijking' noemen, waarbij de prestaties na de ingebruikname slechter worden. In principe zou een deskundige dat kunnen verhelpen. Maar hoe kunnen we een model verbeteren als we niet begrijpen hoe het werkt? Met andere woorden, hoe kan een risicomanager het gebruik van een model valideren dat hij of zij niet volledig begrijpt? Daarbij wil ik opmerken dat conventionele modellen in zekere mate ook last hebben van deze problemen. Dat is ook waarom we samen met collega Kris Martens (groepschef off-site controleteams) aan de ontwikkeling werken van verwachtingen van de toezichthouders over het gebruik van deze modellen door banken."

### **Wie is verantwoordelijk voor deze ontwikkelingen?**

"Deze ontwikkelingen worden uitgevoerd door teams van on-site inspecteurs en off-site toezichthouders, die worden ondersteund door het *Data Science Center* en de *Innovation Board* van de Bank. Deze samenwerking tussen toezichthouders en deskundigen die buiten het banktoezicht werken, bevordert het ontstaan van synergiën en maakt het mogelijk om snel vooruitgang te boeken."

### **Werk je samen met andere toezichthouders?**

"Technologische ontwikkelingen gaan snel, dus is het belangrijk om op de hoogte te blijven van de vooruitgang binnen de gemeenschap van toezichthouders. Dat leidt tot rijke contacten, ook buiten het SSM. Daarom komen vertegenwoordigers van de verschillende prudentiële departementen van de NBB periodiek samen in het NBB SupTech-team. Zo kunnen ze nieuwe tendensen in de verschillende toezichtsdomeinen opvolgen en inspelen op de behoeften van het personeel. Op deze manier is het project ontstaan voor een virtuele assistent (chatbot) over prudentiële regelgeving, dat momenteel het voorwerp uitmaakt van een haalbaarheidsstudie."



### **Wat zegt ChatGPT?**

"Het gebruik van artificiële intelligentie roept ethische vragen op, met name over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de aansprakelijkheid voor schade die wordt berokkend door algoritmische beslissingen. Banken moeten artificiële intelligentie op een verantwoordelijke en transparante manier gebruiken, waarbij er wordt over gewaakt dat de beslissingen billijk en onpartijdig zijn."



# Prudentieel toezicht op verzekerings- en herverzekeringsondernemingen in een klimaat van onzekerheid

De Bank volgde het hele jaar met aandacht de gevolgen van het renteverloop, de inflatie en de ontwikkelingen op de financiële markten voor de verzekerings- en herverzekeringsondernemingen waarop ze toezicht houdt.

## De rentestijging beïnvloedt het businessmodel van de verzekeraars

Eenzijds hebben de levensverzekeringsondernemingen te maken met een verhoogd liquiditeitsrisico. De hogere rente kan ertoe leiden dat een deel van de gezinnen hun levensverzekeringscontract(en) opzegt, dat ze tegen een lage rente afsloten, om over te stappen naar aantrekkelijkere beleggingen op een moment dat de waarde van sommige activa in de portefeuille van de verzekeringsondernemingen daalt. Anderzijds kunnen de verzekeringsondernemingen dankzij de hogere rentetarieven een hogere rente aanbieden op nieuwe levensverzekeringscontracten met gewaarborgde rente, en kunnen ze herbeleggen in activa met een hoger rendement. Deze ontwikkelingen en de gevolgen ervan voor het activa- en passivabeheer van de ondernemingen, werden regelmatig besproken tijdens de periodieke gesprekken met de ondernemingen.

## De invloed van de inflatie

De inflatie heeft niet alleen gevolgen voor de algemene kosten van de ondernemingen, maar ook voor de beoordeling van schadegevallen, en geleidelijk voor de (her)tarifiering van de premies in bepaalde bedrijfstakken. Volgens de monitoring van de Bank vingen de verzekeringsondernemingen het negatieve effect van de inflatie relatief goed op. Naast deze monitoring, werd een aantal ondernemingen uitgekozen voor een inspectie ter plaatse in verband met inflatie, onder meer om de best practices in het beheer van dit risico door de verzekeringssector vast te stellen.

## De herverzekeringsvoorwaarden

Het klimaat van onzekerheid, in combinatie met de klimaatverandering, had ook een invloed op de herverzekeringsvoorwaarden van de ondernemingen, waardoor ze gedwongen werden om aanzienlijke tariefverhogingen en/of hogere aanhechtingspunten te aanvaarden. Tegelijk kwamen er nieuwe herverzekeringsvoorstellen. De diensten volgden deze ontwikkelingen in 2023 en zullen dat in 2024 blijven doen.

## Prudentieel toezicht en afwikkeling

### Dienst Prudentieel toezicht op verzekerings- en herverzekeringsondernemingen

Deze dienst houdt toezicht op de Belgische verzekerings- en herverzekeringsondernemingen om de belangen van de verzekerden te beschermen en de continuïteit van de verzekeringsondernemingen te waarborgen. Hij waakt erover dat die ondernemingen, zowel kleine nichespelers als grote internationaal actieve verzekeringsondernemingen, de reglementaire bepalingen naleven en hun risico's op een gezonde en voorzichtige manier beheren.



## Interactie met belangrijke spelers

De Bank heeft het afgelopen jaar haar interactie met diverse cruciale partijen in het prudentiële toezicht aanzienlijk versterkt om de aanpak van complexe dossiers te verbeteren. Afhankelijk van de specifieke situatie, zijn dit de onafhankelijke bestuurders<sup>1</sup>, de andere toezichthouders in het kader van de colleges, of de erkende commissarissen bij hun medewerking aan het toezicht.

Net als in de voorgaande jaren werd een groot aantal uitbestedingsdossiers, dossiers over de bewaring van documenten en portefeuilleoverdrachten, aan het operationeel toezicht op de verzekeringsondernemingen onderworpen. Er werd ook bijzondere aandacht besteed aan de toereikendheid van de technische voorzieningen leven en niet-leven, de voorrechten van de schuldeisers uit hoofde van verzekering, de doorlopende inventarissen en de cyberrisico's.

Ten slotte begon de Bank, in afwachting van aanstaande wetwijzigingen die van invloed zullen zijn op systeemrelevante ondernemingen of groepen, proactief besprekingen over de uitwerking van preventieve herstelplannen. Ze nam ook deel aan die besprekingen in het kader van de *Crisis Management Groups* (CMG's) van de verzekeringsgroepen waarvan ze deel uitmaakt.

## Solvabiliteit II-richtlijn

In 2023 werden ook vorderingen gemaakt wat betreft de herziening van de Solvabiliteit II-richtlijn. Experts van de Bank op het gebied van prudentieel beleid voor de verzekeringssector hebben daarbij de Belgische vertegenwoordiging binnen de EU actief ondersteund.

Op 22 september 2021 had de Europese Commissie een reeks wetgevingsvoorstellen voorgesteld om de Solvabiliteit II-richtlijn te herzien. De bedoeling was om tekortkomingen in het huidige systeem te verbeteren en EU-politieke prioriteiten te ondersteunen, zoals de financiering van economisch herstel na COVID-19, het voltooien van de kapitaalmarktenunie

<sup>1</sup> De onafhankelijke bestuurders zijn bestuurders die de aandeelhouders van het bedrijf niet vertegenwoordigen. In die hoedanigheid geven ze onpartijdig advies, hebben ze een objectieve kijk op de onderneming en zorgen ze voor discipline en verantwoordelijkheidszin binnen de raad van bestuur.

*De verzekeringsondernemingen vingen het negatieve effect van de inflatie relatief goed op*



en het stimuleren van investeringen voor de EU Green Deal. Op 17 juni 2022 bereikten de EU-lidstaten in de Europese Raad overeenstemming over een gezamenlijke aanpak. Het Europees Parlement, met name de Commissie economische en monetaire zaken (ECON), kwam ook tot een akkoord op 18 juli 2023.

De beslissing om de interinstitutionele onderhandelingen te starten werd op 13 september 2023 in het Europees Parlement bevestigd. Tijdens deze onderhandelingen werken de Europese Commissie, het Europees Parlement en de Europese Raad samen aan een oplossing voor belangrijke vraagstukken. Spanje leidde deze gesprekken in de tweede helft van 2023, en België nam het stokje over in de eerste helft van 2024.

Experts van de Bank op het gebied van prudentieel beleid hebben de Belgische vertegenwoordiging binnen de EU daarbij begeleid. Deze ondersteuning werd intensiever in de tweede helft van 2023, om de overgang tussen de Spaanse en Belgische EU-voorzitterschappen soepel te laten verlopen. Onder Spaans voorzitterschap werd in december een politiek akkoord bereikt over de herziening van de Solvabiliteit II-richtlijn. Onder het Belgisch voorzitterschap zal dit akkoord nu technisch uitgewerkt moeten worden in een nieuwe richtlijn.

# Tendensen en ontwikkelingen inzake betalingen en de digitale euro

## Tendensen en ontwikkelingen inzake betalingen

Het *National Retail Payments Committee* (NRPC), voorgezeten door directeur Tim Hermans, heeft als doel de tendensen en ontwikkelingen inzake betalingen vast te stellen, de uitwisseling van informatie te vereenvoudigen en actuele thema's op dat vlak te bespreken.

Dit comité bestaat uit leden die actief zijn in verschillende bedrijfstakken en rechtstreeks te maken hebben met retailbetalingen in België. Vijf subgroepen ondersteunen het comité om de besprekingen uit te diepen en specifiekere werkzaamheden te verrichten.

### Back-up payment cards

Het aantal aankopen dat met een betaalkaart wordt betaald, stijgt elk jaar in België. Hoewel cash nog altijd gebruikt wordt voor iets minder dan de helft van de transacties, is de kaart een essentieel instrument in het dagelijkse leven geworden. De subgroep *Back-up payment cards* heeft als doel om de spelers vast te stellen waarvan het eventuele in gebreke blijven, aanzienlijke gevolgen zou kunnen hebben voor de werking van de kaartbetalingen in België. De subgroep onderzoekt ook de oplossingen om de onbeschikbaarheid van hun diensten aan te pakken.

Deze oplossingen worden samengevat in een 'crisis-handboek' voor de belangrijkste spelers. Het is geen noodplan in strikte zin, maar een inventaris van oplossingen en procedures die, indien nodig, geactiveerd kunnen worden.

### Central Bank Digital Currencies (CBDC)

De CBDC-subgroep houdt zich uitsluitend bezig met het volgen van de werkzaamheden van de Europese Centrale Bank en het Eurosysteem, in verband met de

mogelijke invoering van een digitale euro. Dit verslag bevat een gedetailleerd artikel over dit project.

## Instant Payments

Het proces van het invoeren van instant-betalingen binnen de Europese Unie verloopt traag en varieert sterk per lidstaat. Om deze reden hebben

## Prudentieel toezicht en afwikkeling

### Dienst Toezicht op financiële marktinfrastucturen, betalingsdiensten en cyberrisico's

De dienst zorgt voor het prudentieel toezicht op de betalingsinstellingen, de uitgevers van elektronisch geld en de nationale en internationale exploitanten van centrale effectenbeveiligingsinstellingen die in België zijn gevestigd. Hij houdt ook toezicht op de systemen die deze instellingen beheren, de betalingssystemen, de betalingschema's en bepaalde aanbieders van kritieke diensten. Hij analyseert de informaticarisico's als onderdeel van het proces voor toezicht en prudentieel toezicht en werkt aan een groter cyberbewustzijn en de weerbaarheid van de belangrijkste financiële entiteiten.



≡ €  
**>20%**  
instantbetalingen



de Europese autoriteiten wetgeving voorgesteld om zowel de ontwikkeling als het gebruik van instantbetalingen te bevorderen, met als doel deze tot de nieuwe norm te maken. Het doel van dit Europese wetgevingsvoorstel is om de grootste hindernissen voor de invoering van instantbetalingen te verwijderen. Het introduceert verplichtingen voor betalingsdienstaanbieders, streeft naar het beperken van de kosten voor consumenten, harmoniseert de controle op de naleving van sancties en vereist, als maatregel

tegen fraude, de verplichte verificatie van de match tussen IBAN en de naam van de begunstigde.

Het werk van de subgroep concentreerde zich op dit initiatief en de gevolgen ervan in België, waar instantbetalingen goed zijn voor meer dan 20% van alle overschrijvingen.

### Cash

Deze subgroep besteedt vooral aandacht aan de toegankelijkheid van contant geld en de wettige betaalkracht ervan.

In verband met de toegankelijkheid van contant geld was het hoogtepunt van 2023 ongetwijfeld het akkoord tussen de banksector en de federale overheid, over de toegang tot geldautomaten.

De Bank, die verantwoordelijk is voor het in omloop brengen en de kwaliteit van contant geld, ontwikkelde een model om de toegankelijkheid en de capaciteit van het geldautomatennetwerk te meten (zie artikel Cash). Dat model is gebaseerd op een Europese methodologie die verfijnd werd om beter rekening te houden met de hoge bevolkingsdichtheid in België.

Wat betreft de wettige betaalkracht, ging de aandacht naar het verordeningvoorstel van de Europese Commissie, dat tot doel heeft te waarborgen dat burgers contant geld kunnen gebruiken wanneer ze dat wensen. Dit verordeningvoorstel streeft ernaar het concept van 'wettig betaalmiddel' duidelijk te definiëren en omlijnt de verplichtingen van lidstaten omtrent de acceptatie van en toegang tot contant geld. Het adresseert ook diverse organisatorische en procedurele kwesties, zoals de aanstelling van een bevoegde autoriteit, het vaststellen van indicatoren en sancties, en de rol van de Commissie bij niet-naleving.

### Munten

Deze subgroep staat onder leiding van de Algemene Administratie van de Thesaurie, onderdeel van de FOD Financiën, die verantwoordelijk is voor de uitgifte en financiering van munten. Hun werkzaamheden richten zich hoofdzakelijk op het waarborgen van de beschikbaarheid van munten in de economie. Specifiek werd aandacht besteed aan het tekort aan bepaalde

munten, de onderliggende oorzaken hiervan, en de oplossingen die de FOD Financiën heeft ontwikkeld om deze problematiek te adresseren. Hoewel de voorraad munten in België over het algemeen toereikend zou moeten zijn, blijkt dat er nog steeds een tekort is aan munten die terug in omloop worden gebracht. Daarnaast zorgt een tekort aan grondstoffen in verhouding tot de vraag voor vertragingen in de levering van nieuwe munten.

## Digitale euro

De Nationale Bank van België werkt actief samen met de Europese Centrale Bank en de andere centrale banken van het eurogebied om de geschikte voorwaarden te creëren voor de eventuele invoering van de digitale euro.

De eerste voorbereidingsfase voor de digitale euro begon in november 2023 en zal in 2025 worden afgerond. Het doel was om de technische oplossingen en commerciële overeenkomsten tot stand te brengen die nodig zijn voor de mogelijke uitgifte van de digitale euro. Afhankelijk van de resultaten van deze eerste fase en het verloop van het wetgevingsproces, zal de Raad van Bestuur beslissen of naar de volgende fase wordt overgegaan, namelijk de operationele

voorbereiding van een mogelijke uitgifte en invoering van de digitale euro.

## Een nieuwe autonome cel

Het beheer van deze voorbereidingsfase steunt op verschillende werkgroepen die de ECB sinds 2020 heeft opgericht, zoals de *High-Level Task Force* (hierna 'HLTF') en de *Project Steering Group* (hierna 'PSG'), waarbij de Bank nauw betrokken is. De HLTF is verantwoordelijk voor de belangrijkste beslissingen in verband met de functionaliteiten en intrinsieke kenmerken van de digitale euro, terwijl de PSG de voortgang van het project plant en controleert, met name wat betreft eventuele aanbestedingsprocedures.

Het is essentieel om te benadrukken dat de ontwikkeling van het project in de afgelopen jaren voor een toenemende werkbelasting heeft gezorgd. Vorige zomer heeft het Directiecomité daarom ingestemd met het opzetten van een nieuwe, gespecialiseerde en onafhankelijke entiteit: 'Digital euro and payments policy'. Deze afdeling valt direct onder de verantwoordelijkheid van directeur Hermans. Deze groep omvat alle activiteiten die binnen dit domein worden uitgevoerd en sluit aan bij de trend die in veel centrale banken binnen het eurogebied wordt gezien.



*De digitale euro zou dienen als aanvulling op contant geld in een wereld die steeds digitaal wordt*



# “DANKZIJ DE DIGITALE EURO BLIJFT PUBLIEK GELD BESCHIKBAAR”

**Filip CARON** / Chef cel ‘Digital euro and payments policy’

Sinds oktober 2023 is het Eurosysteem bezig met de voorbereidingsfase van de digitale euro. Ook de NBB is daar volop mee bezig, wat resulteerde in de oprichting van een nieuwe cel ‘Digital euro and payments policy’. Die wordt sinds eind vorig jaar geleid door Filip Caron, gepokt en gemazeld in het onderwerp.

## ECB

“Sinds 16 december ben ik aan de slag als chef van de cel ‘Digital euro and payments policy’ binnen de NBB. Daarvoor werkte ik bij de ECB ook al rond de digitale euro. Na mijn doctoraat ging ik eerst aan de slag bij het prudentieel toezicht van de NBB, meer bepaald toezicht op Swift (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*, een internationaal systeem dat betalingsverkeer ondersteunt). Daarnaast vertegenwoordigde ik de NBB in internationale werkgroepen rond digitale innovatie en digitale munten. Ik ben vertrokken naar Frankfurt omdat ik graag deel wilde uitmaken van het digitale euro-project. Ik wilde mee ontwerpen én een ander perspectief ontdekken na een controlefunctie. Nu kom ik terug naar de NBB omdat de nieuwe cel

## Interview

een initiatief is, met interessante vraagstukken, waar ik graag mijn schouders onder zet.”

“Tijdens mijn periode bij de ECB, toen we nog in de zogenaamde onderzoeksfase zaten, zijn we beginnen na te gaan hoe de digitale euro er kan uitzien. Zo werden enkele grote vragen naar voren geschoven, onder andere rond privacy, de vereffening en gebruikerscriteria. We hebben een uitgebreide analyse gemaakt op Europees niveau. Die moet nu aangevuld worden, ook met informatie van lokale markten. Dat is deel van de voorbereidingsfase, die sinds 18 oktober officieel in werking is getreden.”

### Vorbereidingsfase

“Tijdens die nieuwe fase is het een kwestie van die grote vraagstukken uit te werken. Welke gebruiksscenario's zijn er? Welke technologieën zijn er nodig? Welke infrastructuur hebben we al? Hoeveel digitale euro zal je kunnen aanhouden? Zijn er specifieke noden op lokaal vlak? Welke bedrijven zijn de mogelijke providers? Het zijn allemaal vraagstukken waar we aan zullen werken binnen de cel. Daarvoor is veel analyse nodig, maar ook *outreach* naar toekomstige gebruikers, zoals individuen en bedrijven. Als er later beslist wordt om de digitale euro ook daadwerkelijk



uit te geven, komt daar een stuk communicatie, sensibilisatie en uitleg voor het grote publiek bij.”

“De ECB heeft de voorbereidingsfase opgesplitst in twee delen. Binnen twee jaar is er een tussentijdse check. Dat klinkt lang, maar er moet dan ook veel gebeuren! Een project van deze omvang neemt veel tijd in beslag. Daarnaast zitten we ook met veel partijen aan tafel – al de centrale banken van de eurozone – waarmee een gemeenschappelijke visie ontwikkeld moet worden.”

“Als er na die twee jaar beslist wordt om verder te gaan met de digitale euro, begint het pas echt. Dan kijken we naar de voorbereiding van een *soft launch*, om dan geleidelijk verder op te schalen.”

### Publiek geld

“Het grootste doel van de digitale euro is dat publiek geld – met haar interessante en unieke eigenschappen – beschikbaar is en blijft in het digitale tijdperk. Iedereen moet kunnen betalen zoals hij of zij zelf wil, met een zeker gebruiksgemak dat voldoet aan moderne vereisten. Daarnaast speelt het opbouwen van een strategische autonomie in Europa een belangrijke rol.”

### Multidisciplinair

“Binnen de Bank zijn we gelukkig niet de enigen die bezig zijn met de digitale euro. Het idee van de nieuwe gecentraliseerde cel is om op een beter gecoördineerde en gestructureerde manier te werken, maar natuurlijk met input en expertise vanuit de hele Bank. Zo moet het *legal framework* nog uitgespit worden, daar werken we natuurlijk nauw samen met de juridische dienst, maar ook met de dienst die zich bezighoudt met anti-witwaspraktijken. Daarnaast heb je de economische, technische en veiligheidsaspecten, waarvoor we nauw samenwerken met diverse experts. Het is een heel multidisciplinair project.”

**“Binnen de Bank zijn we gelukkig niet de enigen die bezig zijn met de digitale euro”**



## De digitale euro ontcijferd

### Een aanvulling op bankbiljetten en munten

De digitale euro is een aanvulling op bankbiljetten en munten. Het zou dus een extra betaalmiddel voor kleinere bedragen zijn, naast contant geld. Met dit centralebankgeld in digitale vorm zou je in heel Europa op dezelfde manier kostenvrij, veilig en privé elektronisch kunnen betalen in winkels, online of van persoon tot persoon. Je kan je betalingen ook offline doen. Een digitale euro kan worden opgeslagen in een elektronische portemonnee bij uw bank of bij een publieke aanbieder.

### Geen cryptomunt

Een digitale euro zou geen crypto zijn, want het wordt gedekt door een centrale bank. Centrale banken hebben de taak om de waarde van geld te handhaven, of het nu fysiek of digitaal is. Crypto's worden niet gedekt of beheerd door een centrale instelling, waardoor ze risicovol en instabiel zijn.

### Privacy gegarandeerd

Privacy was een belangrijke vereiste voor het ontwerp van een digitale euro. Het ontwerp voorziet geen toegang tot persoonsgegevens voor centrale banken. Bij offline betalingen zijn alleen de betaler en de begunstigde op de hoogte van de betaling.



### Een universeel gebruik

Het gezamenlijke werk van de HLTF en de PSG maakte het dus mogelijk om richtlijnen te definiëren voor het ontwerp en de functionaliteiten van een eventuele digitale euro. Volgens het Eurosysteem zou de digitale euro veelzijdig zijn, zowel online als offline toegankelijk, geschikt voor alle gebruikssituaties bij retailbetalingen, onmiddellijk en gratis (voor het basisgebruik) in het hele eurogebied. De

voornaamste toepassingen omvatten de transacties tussen personen (P2P), maar ook de e-commerce en de verkooppunten (POS), waardoor betalingen in de publieke munt mogelijk zullen zijn voor zowel aankopen in de winkel als onlineaankopen. De digitale euro zou ook gebruikt kunnen worden voor transacties tussen de overheid en personen of ondernemingen (G2X), wat de interacties tussen deze actoren zou vergemakkelijken, waaronder de betaling van uitkeringen of subsidies.



Het is belangrijk om te benadrukken dat alle besluiten, uitvoeriger besproken in het gedeelte van het jaarverslag over de [Economische en financiële ontwikkelingen](#), uitsluitend de intentie van het Eurosysteem weerspiegelen. Daarom is voor hun realisatie de goedkeuring van de Europese medewetgevers nodig: de Commissie, de Raad en het Parlement. Deze entiteiten vervullen een sleutelrol bij het vormgeven van het juridische raamwerk voor de digitale euro, een cruciale stap die het Eurosysteem moet zetten om potentieel deze nieuwe vorm van valuta uit te kunnen geven.

### Twee kanten van dezelfde medaille

In juni 2023 lanceerde de Europese Commissie het wetgevingsproces met de publicatie van het *Single Currency Package*. Dit initiatief, dat momenteel wordt beoordeeld door het Europees Parlement en de Raad, erkent het belang van het toepassen van de kenmerken van fysiek geld in de digitale context. Meer specifiek benadrukt het voorstel de noodzakelijke aanpassing van fundamentele aspecten van fysiek geld, zoals vertrouwelijkheid, offline gebruik, veerkracht, verplichte acceptatie en een duidelijke Europese identiteit, aan de digitale omgeving. De digitale euro zou dus dienen als aanvulling op contant geld in een wereld die steeds digitaal wordt. Daarom

nam de Europese Commissie in haar wetgevende pakket ook een bepaling op over het rechtskarakter van contant geld, met als doel de rol en de waarde ervan in de maatschappij te behouden en te beschermen.

### Een maatschappelijk project

Onze gemeenschappelijke munt en de vorm ervan, fysiek of digitaal, gaat niet alleen centrale bankiers en Europese beleidsmakers, maar alle burgers aan. Daarom zijn er in de loop van het jaar [openbare raadplegingen](#), discussiegroepen, adviescomités als de *European Retail Payments Board* (ERPB) op ECB-niveau en het *National Retail Payments Committee* (NRPC) op Belgisch niveau, en conferenties georganiseerd. Het doel van deze initiatieven is om het project zo veel mogelijk bekendheid te geven en zo voor een inclusieve en representatieve deelname van de hele samenleving te zorgen.

# Klaarstaan om een bankcrisis op te lossen **zonder gebruik te maken van de overheidsfinanciën**

De moeilijkheden die sommige buitenlandse banken in de eerste helft van het jaar ondervonden, wezen er nogmaals op dat het voor de autoriteiten belangrijk is om voorbereid te zijn om een dergelijke crisis aan te pakken. Dat is een van de taken van de Nationale Bank.

De werkzaamheden van de Nationale Bank als Belgische afwikkelingsautoriteit kaderen in het Gemeenschappelijk Afwikkelingsmechanisme, de tweede pijler van de Europese bankenunie.

## Prudentieel toezicht en afwikkeling

### Cel Afwikkeling

De Bank werd aangesteld als nationale afwikkelingsautoriteit en moet dus – in het kader van het Gemeenschappelijk Afwikkelingsmechanisme – het faillissement van kredietinstellingen voorbereiden zodat dat kan plaatsvinden zonder de stabiliteit van het financiële stelsel in gevaar te brengen, en zonder dat de kosten ten laste komen van de belastingbetaler. De **Cel Afwikkeling** fungeert als secretariaat van het Afwikkelingscollege – het orgaan van de Bank dat met deze taak belast is – en ziet erop toe dat elke kredietinstelling over een afwikkelingsplan beschikt en voldoet aan de reglementaire vereisten voor afwikkeling.



De afwikkelingsmechanismen moeten de autoriteiten in staat stellen een crisis bij een kredietinstelling op te lossen, zonder dat de overheidsfinanciën daar rechtstreeks onder lijden. Zo blijft de impact van die verstoringen op het systeem als geheel beperkt. Elk jaar ontwikkelt de Bank een actieplan met haar eigen prioriteiten, en met de prioriteiten die voor de volledige Europese bankenunie zijn vastgesteld door de Gemeenschappelijke Afwikkelingsraad. Het actieplan voor 2023 is opgebouwd rond vier pijlers die van cruciaal belang zijn om ervoor te zorgen dat, indien nodig, een faillissement van een bankgroep kan aangepakt worden zonder dat het een weerslag heeft op de reële economie, de financiële stabiliteit aantast en staatssteun ingeroepen moet worden.

### Die vier pijlers omvatten:

1. De voorbereidende werkzaamheden met elk van de in België gevestigde bankgroepen en met de beursvennootschappen, om hun afwikkelbaarheid te versterken. De Nationale Bank zorgt er samen met de Gemeenschappelijke Afwikkelingsraad voor dat ze voldoende voorbereid zijn om, in geval van faillissement, afwikkelingsinstrumenten te kunnen inzetten. Dat houdt onder meer in dat afwikkelbaarheidsoverwegingen mee de kern van hun governance uitmaken.
2. Het uitwerken van een wet- en regelgevingskader dat voldoende robuust is om situaties van in gebreke blijvende instellingen snel te kunnen behandelen. Dat kader moet ook voorbereidingsvereisten bevatten voor de kredietinstellingen en beursvennootschappen, met inbegrip van vereisten voor de structuur van hun passiva.

Op verzoek van de Europese Raad heeft de Commissie op 18 april 2023 een wetgevingsinitiatief goedgekeurd tot wijziging van bepaalde elementen van het kader voor crisisbeheer. Dat voorstel besteedt bijzondere aandacht aan de afwikkeling

van middelgrote en kleinere banken. De Nationale Bank neemt als onafhankelijk deskundige deel aan de onderhandelingen op Europees niveau over deze initiatieven en zal een leidende rol spelen onder het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie.

3. Het ontwikkelen van een crisisbeheersingscapaciteit aan de hand van crishandboeken, met de verschillende juridische en operationele stappen die ondernomen moeten worden om de verschillende afwikkelingsinstrumenten in een Belgische context toe te passen.
4. De oprichting van door de sector voorgefinancierde afwikkelingsfondsen: dit laatste onderdeel moet ervoor zorgen dat er financiering beschikbaar is als de afwikkelingsinstrumenten gebruikt moeten worden. Die financiering door de sector

wordt hoofdzakelijk verstrekt in de vorm van een Europees afwikkelingsfonds. In de loop van 2023 ontving het Gemeenschappelijk Afwikkelingsfonds voor 11,7 miljard euro aan bijdragen, wat de omvang van dat fonds op 77,6 miljard euro bracht. De kredietinstellingen naar Belgisch recht vulden het aan met 330,1 miljoen euro in 2023, tegenover 447,6 miljoen euro in 2022.

Het afwikkelingskader bevindt zich op het snijvlak van recht en financiën en biedt daardoor een gunstige context voor juristen en financiële analisten om hun talenten te ontwikkelen. Het vereist analytische, conceptuele, onderhandelings- en diplomatieke vaardigheden, en het vermogen om oplossingen uit te werken. Die moeten uitgevoerd worden in een Belgische en Europese omgeving, in contact met kredietinstellingen en Belgische en Europese autoriteiten.



# Statistiek in de NBB: continuïteit met nieuwe veerkracht

In 2023 werden de werkzaamheden van het departement Algemene statistiek verdergezet, om aan interne en externe gebruikers relevante en kwaliteitsvolle statistieken aan te leveren voor het macro-economische en monetaire beleid. Begin 2023 nam een nieuwe departementschef de leiding van het departement, en in september kwam er een nieuw directielid die het departement Statistiek in haar portofolio opnam.

## Departement Algemene statistiek

Het departement Algemene statistiek speelt een belangrijke rol in het aanleveren van cijfermateriaal dat essentieel is voor een goede kijk op de werking van de Belgische economie. De cijfers die de NBB produceert, hebben ook een directe invloed op beslissingen die door de overheid, bedrijven, en burgers op dagdagelijkse basis genomen worden. Door te werken met de meest recente data houdt de NBB de vinger aan de pols van België en haar plaats in de wereld, en helpt de NBB bijdragen aan het publieke goed, ten dienste van de maatschappij. De NBB produceert en verspreidt haar statistieken dan ook door in te zetten op innovatie en relevantie, met een sterke Europese en internationale dimensie, om zodoende betrouwbare en kwaliteitsvolle statistieken aan te leveren voor een betere economie en samenleving.



Gedurende 2023 werd er dan ook een begin van vernieuwing en verandering ingezet voor het departement, waarbij de eerste prioriteit lag bij het uitwerken van een nieuwe strategie voor de statistiekfunctie binnen de Bank. De nieuwe strategie wil de continuïteit van de productie en verspreiding van de NBB-statistieken volgens hoge kwaliteitsstandaarden blijven verzekeren. Daarbij heeft de NBB oog voor nieuwe gebruikersbehoeften en innovatieve *current best practices* in officiële statistiek, gebaseerd op internationale standaarden. De Bank schenkt daarbij veel aandacht aan een toegankelijke verspreiding van haar statistieken en aan een gerichte ondersteuning van de personeelsleden binnen het departement. Zo wil de Bank bijdragen tot de productie en verspreiding van statistieken in het maatschappelijke belang.

Om die principes in praktijk om te zetten, zullen er de volgende maanden en jaren initiatieven starten die als belangrijkste bedoeling hebben om kwaliteitsvolle en relevante statistieken te produceren en verspreiden naar een zo groot mogelijk publiek. Er zal daarbij ook meer aandacht geschonken worden aan een meer coherente en transversale aanpak voor het werk van de entiteiten binnen het departement dat hieronder verder wordt beschreven.

## Nieuwe cijfers over sparen en betalen, ongelijkheid en klimaat

### Grote verschuivingen in de financiële activa van de gezinnen

De stijgende rentetarieven sijpelden niet altijd even snel door naar de verschillende types van spaarproducten in 2023. Dat veroorzaakte een grote verschuiving in de samenstelling van de financiële activa van de gezinnen. De ontwikkelingen werden op de voet gevolgd met maandelijkse bancaire statistieken over de rentetarieven en over hun deposito's en kredieten, net als in de trimestriële nationale financiële rekeningen. Op 3 oktober 2023 verscheen



op de website van de Bank de blog 'Stormloop van Belgische gezinnen op de nieuwe Staatsbon leidt tot recorddaling bankdeposito's', waarin dieper werd ingegaan op het grote succes van de Staatsbon, dat een verschuiving in de financiële activa van de gezinnen en een uitstroom van middelen voor banken veroorzaakte. Er werden regelmatig infografieken gepubliceerd om het publiek te informeren over de impact.

### Het betaalgedrag van de Belgen in kaart

Sinds 2022 verzamelt de Bank veel meer gegevens over betalingstransacties. Die gegevens geven inzicht in hoe, waar en aan wie Belgische particulieren, ondernemingen en overheden betalingen doen. Op 14 april 2023 verscheen op de website van de Bank de blog 'Het betaalgedrag van de Belgen in kaart', waarin beschreven wordt welke schat aan informatie de nieuwe betalingsstatistieken herbergen. De blog vat ook de initiële bevindingen voor de eerste helft van 2022 samen. In januari 2024 publiceerde de Bank op haar website (NBB.Stat) de data voor het volledige jaar 2022 en het eerste semester van 2023. Deze data omvatten meer detail voor onder andere de overschrijvingen en kaartbetalingen.

### De verdeling van het vermogen over de gezinnen

Begin 2024 heeft de Bank voor het eerst de *Distributional Wealth Accounts* (DWA) gepubliceerd. Deze nieuwe experimentele statistiek voegt een distributieve dimensie toe aan de macro-economische aggregaten van de nationale financiële en niet-financiële rekeningen, wat betreft het vermogen van de huishoudens. Er is een toenemende vraag van de gebruikers van statistische gegevens en van beleidsmakers om onder meer de impact van economische schokken op het vermogen van de huishoudens beter te kunnen inschatten.

Hiervoor werd een nieuwe methodologie ontwikkeld door de ECB, in samenwerking met de Bank, die gebruik maakt van de microgegevens van de HFCS-enquête (*Household Finance and Consumption Survey*). De DWA maken het mogelijk de verschillende activa van de gezinnen te verdelen in decielen of volgens demografische variabelen. Daarnaast worden nog andere indicatoren berekend, zoals de gini-coëfficiënt, het gemiddelde vermogen en het mediaanvermogen.

De eerste resultaten tonen een lichte daling van de ongelijkheid van het nettovermogen van de

Belgische huishoudens in de laatste jaren, gemeten aan de hand van de gini-coëfficiënt of het percentage van het vermogen in bezit van de 10 % rijksten. De DWA starten in 2010 en zullen elk kwartaal geüpdatet worden. Ook voor het eurogebied en de andere eurolanden worden deze statistieken gepubliceerd door de ECB.

### De klimaatindicatoren werden verder verbeterd

De gevolgen van de klimaatverandering blijven het nieuws en de politieke debatten domineren. De Bank ondersteunde de verdere ontwikkeling van experimentele klimaatgerelateerde indicatoren voor de

financiële sector. Die worden door de ECB op haar website gepubliceerd en bieden informatie over onder meer de klimaatrisico's die de financiële instellingen lopen, via de effecten en kredieten van bedrijven die ze in portefeuille hebben.

In 2023 werd gewerkt aan methodologische verbeteringen en uitbreidingen voor de indicatoren rond de fysieke risico's van klimaatverandering. Ook de indicatoren over duurzame financiering werden uitgebreid met gegevens over duurzame instrumenten, die door een externe partij werden geëvalueerd. Daarnaast droeg de Bank voornamelijk bij aan de indicatoren rond de uitstoot van broeikasgassen van bedrijven in de portefeuilles van de financiële sector. Er werd onder andere geprobeerd om de dekkinggraad van

## Statistiek voor het maatschappelijk belang: naar een betere communicatie van onze cijfers

Als een organisatie die werkt voor het maatschappelijk belang, zet de NBB zich in om een leidende rol te blijven spelen in het verspreiden en communiceren van financiële en economische data en statistieken. Zo wil ze beleidsmakers en het publieke debat ondersteunen.

De Bank ondersteunt en volgt de verzendingen op van statistieken naar nationale en internationale instellingen in het kader van de wettelijke verplichtingen. Daarnaast wordt er gewerkt aan een nieuwe strategie voor de communicatie van de NBB-data en -statistieken. Daarbij komt de nadruk te liggen op een transparante en toegankelijke verspreiding naar een zo breed mogelijk publiek, zowel niet-experten als experts. Om deze doelstellingen te realiseren, werd er gestart met het optimaliseren van de organisatie van de teams die verantwoordelijk zijn voor de verspreiding van de statistieken. Ook werden nieuwe medewerkers met relevante kennis en ervaring aangetrokken.

Daarnaast worden de verouderde software en database-infrastructuur vervangen. Die vernieuwingen zullen de ruggengraat vormen voor het realiseren van deze nieuwe strategie. Om de visualisatie van data te ondersteunen, wordt gekeken naar de mogelijkheden om relevante innoverende technologieën te integreren, en wordt een begin gemaakt met het opstellen van een aantal standaarden voor het coherent visualiseren van cijfermateriaal van de NBB.

Als een van de eerste resultaten van deze nieuwe aanpak, werd op het einde van 2023 een nieuw interactief dashboard met onze voornaamste statistieken gepubliceerd op de NBB-website.



de gegevens te verhogen en de drijvende factoren achter de evolutie van deze maatstaven doorheen de tijd te ontleden. De nieuwe, uitgebreide indicatoren en hun methodologische referenties zijn beschikbaar op de website van de ECB.

### **In de machinekamer: innovatie en verbetering in de productie en verspreiding van onze statistieken**

#### **Een voortdurende verbetering van de methodologie van de nationale rekeningen**

De methodologie van de nationale rekeningen wordt continu verbeterd, omdat het Bruto Nationaal Inkomen essentieel is voor de Europese begroting. Eurostat houdt elke vijf jaar, met de huidige cyclus van 2020-2024, toezicht op de nauwkeurigheid en consistentie

van de berekeningsmethoden van de lidstaten. België, geclassificeerd als laag risico, ontving in juni 2023 een Eurostat-bezoek dat zich richtte op de analyse van de handelssector, wat resulteerde in elf actiepunten voor verbetering. De methodologische werkzaamheden met betrekking tot die actiepunten begonnen in 2023. De herziene nationale rekeningen, inclusief de verbeteringen, worden verwacht in oktober 2024.

#### **Het NAPA-project: nieuwe data-architectuur voor het schatten van bruto toegevoegde waarde**

Het NAPA-project van de Nationale Bank van België (NBB) werkt aan een nieuwe manier om de bruto toegevoegde waarde van verschillende bedrijfstakken in België te berekenen. Dit project maakt gebruik van geavanceerde berekeningsmethoden en technieken om de nauwkeurigheid van deze schattingen te

## **Laatste (transversaal) voorbehoud op Belgische bruto nationaal inkomen (BNI) gelift**

Op 9 oktober 2023 ontving het departement Algemene statistiek van Eurostat (Europese Commissie) informatie dat het laatste uitstaande specifieke voorbehoud op het Belgische bruto nationaal inkomen (BNI) succesvol is afgehandeld door de Large Cases Unit (LCU). De LCU is de eenheid die zorgt voor een betere statistische monitoring van multinationals. Door de globalisering wordt het belang van deze multinationale groepen in onze economie steeds groter. Via de LCU tracht de Bank de kennis en informatie te verzamelen om zo de nationale rekeningen en de betalingsbalans beter op elkaar te laten aansluiten en de kwaliteit van de geproduceerde statistieken te verbeteren.



Het transversaal voorbehoud stamde verder uit de verificatiecyclus van Eurostat van 2016-2021 en handelde over globalisering. Het verplichtte elke lidstaat ertoe om met elkaar samen te werken, om zo de statistische problemen die gepaard gaan met globalisering op een consistente en coherente manier te registreren binnen de macro-economische statistieken. Meer concreet moest elke lidstaat binnen dit transversaal voorbehoud drie grote multinationale ondernemingen op statistisch vlak opvolgen.



verbeteren. Het doel is om een duidelijkere koppeling te maken tussen de financiële gegevens van zowel de nationale als de regionale economieën, door de introductie van gegevensopslag op het meest elementaire niveau. De eerste testen van deze nieuwe methode waren succesvol in 2023 en meer verbeteringen zijn gepland voor 2024. Het uiteindelijke doel is om regionale statistieken beter en sneller af te stemmen op de nationale statistieken.

### CSDB Hub

Het departement Algemene Statistiek verzamelt en analyseert gegevens over de uitgifte en het bezit van financiële effecten, om de financiële relaties tussen verschillende economische sectoren te begrijpen en te visualiseren. Om de complexiteit van die financiële gegevens beter te beheren, werd een nieuw systeem, de 'CSDB-hub' (Centralised Securities DataBase 'Belge'), ontwikkeld, dat het departement sinds eind 2023 gebruikt. Dit systeem vertaalt financiële informatie van zowel externe bronnen als interne afdelingen naar een gestandaardiseerde statistische vorm. Zo worden gedetailleerde statistieken over financiële effecten gemaakt en gedeeld met interne en externe gebruikers.

### Nog meer innovatie: Bessy, R, Python en SALSA

In 2023 ontwikkelde het departement Statistiek een nieuwe productietool voor het samenstellen van externe statistieken: Bessy (Belgian External Statistics System). Deze tool dient voor het berekenen van de betalingsbalans, de internationale investeringspositie en de internationale handel in diensten.

In 2023 heeft de NBB ook belangrijke vernieuwingen doorgevoerd in de wijze waarop statistische analyses worden uitgevoerd. Door gebruik te maken van programmeertalen zoals R en Python, sluit de Bank aan bij de bredere ontwikkelingen in statistische informatiesystemen, waarbij het belang van de toepassing van data science groeit. Daarom investeert ze ook in de nodige ondersteuning voor haar analyse-experts.

Onder de naam SALSA, ten slotte, werkt de Bank aan een volledige vernieuwing van haar software. Met SALSA kan de Bank statistische gegevens ontvangen,

## Ons ambassadorship: bijdragen aan internationale innovatie in onze statistieken

Om de relevantie van onze statistieken in een internationale context te verzekeren, heeft het departement statistiek heel wat experts die deelnemen aan internationale werkgroepen en fora, om zo nieuwe ontwikkelingen in de economische en financiële wereld op te volgen en te integreren in onze statistieken. In een snel veranderende en globale werelddeconomie is het belangrijk om met onze kennis en expertise bij te dragen aan nieuwe initiatieven van internationale organisaties zoals Eurostat, de ECB, de OESO of het IMF. Door onze proactieve deelname aan deze discussies draagt het departement ook bij aan de missie van ambassadeurschap van de Bank, een van de twaalf thema's die in Strategie 2025 zijn vastgesteld. In 2023 werden een aantal bijkomende verantwoordelijkheden opgenomen in internationale werkgroepen, om bij te dragen aan belangrijke nieuwe thema's. Zo hebben we meegewerkt aan discussies en task forces over thema's zoals het meten van groene investeringen, *sustainability* en *wellbeing*, en moderne communicatie van statistieken.





De faculteit Sociale Wetenschappen van de KU Leuven verkoos in september 2023 Roeland Beerten, departementschef Algemene Statistiek, tot Alumni-ambassadeur. “Roeland heeft zijn professionele leven gewijd aan het goed communiceren van onafhankelijk geproduceerde statistieken aan het grote publiek”, aldus KUL-professor Jan Van Bavel in zijn laudatio. ‘Een bijzonder belangrijke taak in tijden waarin we in debatten vaak retorisch met cijfers om de oren worden geslagen.’



opslaan, versturen naar internationale organisaties en deze gegevens ook beschikbaar maken op haar website. De technologie is gebaseerd op SDMX, de internationale standaard voor het communiceren van statistieken. De geïntegreerde oplossing bestaat uit verschillende componenten, met als basis de .STAT Suite, die ontwikkeld is door de OESO en die een gebruiksvriendelijke interface voor zowel interne als gebruikers zal aanbieden.

## Vooruitgang in het ECB-project voor een geïntegreerde rapportage voor de banken (IReF)

Het *European Statistics Committee* van de ECB nam in 2023 strategische beslissingen over de verdere uitwerking van het *Integrated Reporting Framework* (IReF). Dit project heeft een dubbel doel: de rapporteringslast van de banken verminderen en de opstelling van bankstatistieken laten verlopen volgens een geharmoniseerd proces.

### Naar een unieke regelgeving

Nadat de in 2021-2022 gepubliceerde resultaten van een kosten-batenanalyse de voordelen van IReF had aangetoond, dit ondanks de hoge initiële investeringen, werd in 2023 een bijkomende kosten-batenanalyse gehouden. De resultaten werden begin 2024 gepubliceerd en zullen toelaten om te bepalen in welke mate de landenspecifieke rapporteringsverplichtingen opgenomen kunnen worden in de IReF regelgeving, de rapportering kan worden uitgebreid met relevante gegevens over bijvoorbeeld klimaat en de alignering met de prudentiële FINREP solo rapportering kan worden verbeterd.

In een volgende stap zal een allesomvattende vergelijking van kosten en baten uitgevoerd worden, die als basis zal dienen voor het schrijven van de unieke ECB-regelgeving voor IReF, en zo de bestaande regelgevingen omtrent de statistische rapportageplicht van banken zal vervangen.

### Onderzoeksfase is bezig

Tegelijk met het uitwerken van het regelgevende kader, is de onderzoeksfase bezig om de organisatie van het statistische business proces uit te werken en de IT-oplossingen te ontwerpen die het statistische proces zullen ondersteunen. Deze gemeenschappelijke IT-infrastructuur zal het mogelijk maken om de *Common Data Management*-principes (CDM) toe te passen binnen het Europees Stelsel van Centrale Banken en het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme. Deze principes omvatten onder meer het uitwisselen en beveiligen van gegevens en het gebruik van geharmoniseerde referentiedatabanken over de financiële instrumenten en de tegenpartijen.

## Uitbreiding naar toezichts- en afwikkelingsrapportage

Het IReF project omvat ook een samenwerking met de Europese Bankautoriteit (EBA) om op termijn de toezichts- en afwikkelingsrapportage te integreren. Om dit te bewerkstelligen, wordt in 2024 een *Joint Bank Reporting Committee* (JBRC) opgericht. Dat is een adviserend orgaan dat samengesteld is uit vertegenwoordigers van de Europese en nationale autoriteiten, die bevoegd zijn voor de verschillende materies en de banksector. Binnen het Eurosysteem wordt al nauw samengewerkt met de banksector om de rapportering te optimaliseren en de last te verminderen door middel van het *Banks' Integrated Reporting Dictionary* (BIRD). BIRD biedt een logisch datamodel aan, van waaruit de inputdata van de banken kunnen getransformeerd worden naar de data die aan de autoriteiten gerapporteerd moeten worden.

## Nationale gevolgen

Door het IReF zullen nationale rapporteringskaders voor statistische doeleinden, zoals het Schema A, vervangen worden door een uniek rapporteringsschema. Het Schema A wordt echter ook gebruikt voor het prudentiële toezicht. Daarom werkt de Bank aan een alternatieve oplossing. Hierbij wordt bekeken hoe men via het IReF of andere (bestaande) rapporteringskaders, zoals de FINREP Solo rapportering, de nodige cijfers voor de verschillende taken van de Bank kan terugvinden. In de loop van 2023 vond hierover een dialoog plaats tussen de sector en de Bank. Deze analyse zal in de komende jaren verdergezet worden om een gepaste oplossing te vinden, die beantwoordt aan de noden en bezorgdheden van de Bank en de bankensector.





# EEN VROUW IN DE DIRECTIE

**Géraldine THIRY** / Directeur

Géraldine Thiry werd op 1 september 2023 lid van het Directiecomité van de Nationale Bank. Ze is zo de eerste vrouwelijke directeur sinds 2018. Ze is bevoegd voor Algemene Statistiek en de cel Afwikkeling.

De Bank is geen onontgonnen terrein voor directeur Thiry. Sinds 2021 had ze zitting in de Regentenraad, waar ze haar inzichten uit de academische wereld deelde en zich in het bijzonder toelegde op de ontwikkeling van indicatoren voor de economische houdbaarheid op Europees vlak. Door toe te treden tot het Directiecomité stapt deze wetenschapper over van de theorie naar de praktijk. Een stap die ze met overgave heeft gezet...

### **Opnieuw een vrouw in het Directiecomité van de Nationale Bank van België: waarom is dat belangrijk?**

“Ik vind het vooral een belangrijk signaal om te tonen dat vrouwen een dergelijke functie kunnen uitoefenen. Dat geldt overigens ook voor elk ander profiel dat statistisch gezien ondervertegenwoordigd is in bestuursorganen. Los daarvan werd ik erg goed onthaald in het Comité en voel ik me ten volle gerespecteerd om mijn vaardigheden en de manier waarop ik mijn functie invul, ongeacht mijn gender. Ik voel er veel vriendelijkheid en respect. Dat strookt met de waarden van de Bank!”

### **Statistiek valt onder uw bevoegdheden. Is dat domein ingewikkelder dan het lijkt?**

“Statistiek wordt dikwijls beschouwd als een hulpmiddel om de werkelijkheid te beschrijven. Maar je mag niet vergeten dat ze het resultaat is van een

reeks conventies, normen, methodologische keuzes... Vanaf wanneer is een prijsverandering bijvoorbeeld louter het gevolg van inflatie of weerspiegelt ze de verbeterde kwaliteit van een product?”

“Die conventies geven vorm aan de manier waarop we ons de economische en sociale verschijnselen voorstellen en hebben gevolgen voor de keuzes over het economisch beleid en, uiteraard, het monetair beleid en de financiële stabiliteit.”

“Ze staan dus niet vast. Dikwijls vloeien ze voort uit de geopolitieke, historische of culturele achtergrond waarin ze tot stand kwamen. Bovendien verandert de wereld voortdurend, zowel op sociaal, economisch als ecologisch vlak. Om relevant te blijven, moet de statistiek dan ook aan de werkelijkheid worden aangepast. Daarom wordt het *System of National Accounts* (SNA) regelmatig herzien. De laatste herziening vond plaats in 2008. De volgende wordt gepland in 2025 en net als de andere statistische instanties wereldwijd, werken de teams van de Bank er al aan. Het is een complexe oefening die veel tijd in beslag neemt, maar wel essentieel is om ons werk relevant te houden.”



*“Door de manier waarop ze over klimaatgegevens communiceert, toont de Bank haar maatschappelijke verantwoordelijkheid aan”*

## De klimaatdimensie wordt steeds belangrijker in onze cijfers. Welke rol kan een centrale bank daarin spelen?

“De centrale banken kunnen zeker een rol spelen in de productie van kwaliteitsvolle statistische gegevens inzake klimaat en energietransitie, zowel voor onderzoeksdoeleinden als voor het grote publiek. De Bank blijft op dat vlak niet achter. Zo ontwikkelde ze een *climate dashboard* dat op haar website kan worden geraadpleegd en regelmatig wordt bijgewerkt. Die vorm van communicatie is ook een manier waarop de Bank – als instelling van algemeen belang – haar maatschappelijke verantwoordelijkheid toont.”

“In het monetair beleid wordt uiteraard ook rekening gehouden met de klimaatdimensie, maar dat gebeurt op het niveau van de *Governing Council* van de ECB, waarin gouverneur Wunsch zitting heeft. Tot slot speelt de Bank als toezichthouder ook een belangrijke rol door zich ervan te verzekeren dat de gecontroleerde instellingen de hun opgelegde regelgeving uitvoeren en hun rapporteringsplicht vervullen.”

## De afwikkeling behoort ook tot uw verantwoordelijkheden. Voelde u zich snel vertrouwd met dat thema?

“Naar aanleiding van de crisis van Silicon Valley Bank en Crédit Suisse in 2023, werd ik vrij snel in het thema ondergedompeld. Er kon toen worden gevreesd voor een paniekgolf, maar die bleef in Europa uit. Dat bewijst voor mij hoe belangrijk het is om over een geloofwaardig prudentieel stelsel en een geloofwaardige afwikkelingsregeling te beschikken. En de Bank werkt daaraan, binnen het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme en het Gemeenschappelijk Afwikkelingsmechanisme!”

“De afwikkeling is een voorbereidend werk van lange duur. Ze moet vermijden dat een eventueel bankfaillissement een sneeuwbaaleffect veroorzaakt. Het project van het Gemeenschappelijk Afwikkelingsmechanisme werd in 2014 gelanceerd, naar aanleiding van de crisis van 2008. In 2023 werden daarin twee belangrijke stappen gezet:

- Het Gemeenschappelijk Afwikkelingsfonds (Europees fonds dat kan worden aangewend om de afwikkeling van banken te vergemakkelijken

*“Ik voel me ten volle gerespecteerd om mijn vaardigheden en de manier waarop ik mijn functie uitoefen, ongeacht mijn gender”*

en dat door de banken wordt gefinancierd) werd opgericht voor een bedrag van ongeveer 77 miljard euro.

- Bijna alle banken voldeden aan de door de Gemeenschappelijke Afwikkelingsraad (*Single Resolution board* – SRB) vastgelegde *Expectations for Banks* om ‘afwikkelaar’ te zijn, met andere woorden om beter voorbereid te zijn op een situatie waarin de instelling in gebreke is.”

“Dat ziet er allemaal bijzonder goed uit op papier. Nu moet het nog worden getest. Dat is een project voor 2024, in het kader van een strategische, meer empirische herziening die de SRB plant uit te voeren.”

“De cel Afwikkeling van de Bank heeft bijgevolg heel wat werk voor de boeg. Boven op deze oefening zal ze twee belangrijke dossiers coördineren in het kader van het Belgische voorzitterschap van de Raad, namelijk de richtlijn inzake herstel en afwikkeling van verzekeringsinstellingen (*Insurance Recovery and Resolution Directive* – IRRD), en het kader voor crisisbeheer en depositoverzekering (*Crisis Management and Deposit Insurance Framework* – CMDI). Maar laten we niet op de zaken vooruitlopen!”

## Een eerste persoonlijke balans, nu u vijf maanden lid bent van het Directiecomité?

“Naast het feit dat ik me goed voel in mijn functie, is het een genoegen om te mogen werken met zo veel bekwame personen, zowel op het vlak van statistiek als afwikkeling, die een hoge mate van professionalisme aan een grote beschikbaarheid van de teams koppelen.”

# Een steeds efficiënter beheer van microdata

Het departement Microdata Beheer houdt zich bezig met het verzamelen van gegevens van externe bronnen, waaronder (financiële en niet-financiële) bedrijven, overheidsinstanties en particulieren. Deze gegevens worden ingezet voor prudentieel toezicht en onderzoeksdoeleinden. Ze zijn tevens nuttig voor het opstellen van financiële en niet-financiële statistieken, en een deel wordt beschikbaar gesteld aan de Belgische overheid.

## Departement Beheer microdata

Het departement Beheer microdata centraliseert de verzameling en validatie van alle economische en/of financiële gegevens die de Nationale Bank van België tot stand brengt. Zo vergemakkelijkt het de taak van de declaranten door als één enkele interface te functioneren. Het departement voert die activiteit efficiënt uit, om de kosten tot een minimum te beperken en tegelijk een gegevenskwaliteit te garanderen die aan de behoeften van de gebruikers voldoet.

Het departement leidt ook het strategische programma voor Enterprise Data Management, dat als doel heeft een moderne en efficiënte organisatie en verwerking van de gegevens van de hele bank te waarborgen, om zo de kwaliteit en beschikbaarheid ervan te maximaliseren.



## Een toenemend aantal gegevens

Het departement ondersteunt de strategie van de Bank gericht op het verzamelen van een toenemend aantal gegevens en het leveren van steeds meer hoogwaardige economische en financiële analyses. Daarnaast speelt het een rol in het toezicht op de financiële sector om financiële en monetaire stabiliteit te waarborgen. Het zorgt er ook voor dat doelstellingen op het gebied van operationele efficiëntie en controle over de operationele kosten worden behaald.

2023 ligt in het verlengde van de voorgaande jaren. De inspanningen om stabiliteit, vertrouwelijkheid en veiligheid van de transacties te waarborgen, werden voortgezet. Tegelijk streefde het departement naar een betere operationele efficiëntie. Concreet betekent dat de optimalisatie van de interfaces voor externe gegevensverstrekkers, of ze vrijwillig of verplicht informatie verstrekken, en de verbetering van de diensten aan gebruikers van verzamelde gegevens.

De denkoefening over de verbetering van het gegevensbeheer werd voortgezet vanuit een transversale visie voor de hele Bank, in het kader van het project *Enterprise Data Management* (EDM).

## Verwezenlijkingen in 2023

In 2023 vonden diverse ontwikkelingen plaats die de gegevensverzameling en -validatie geleidelijk hebben omgevormd. Wat de gegevensverzameling betreft, gaat het om het volgende:

- Een verbetering van de leesbaarheid van de webpagina voor declaranten.
- De huidige versterking van de gebruikersidentificatie voor de One-Gate-applicatie om de veiligheid te verhogen.
- De voortzetting van de informatisering van de conjunctuurenquêtes, met het oog op een verhoogde representativiteit.

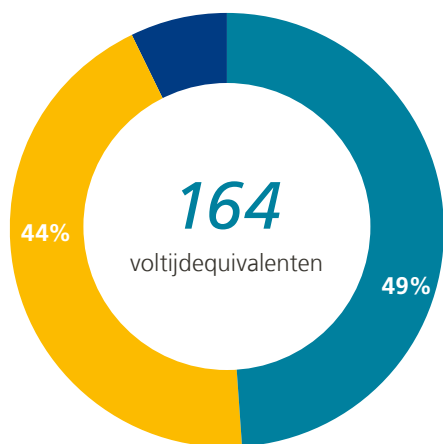


De regels voor gegevensbeheer worden op dit moment aangescherpt om de veiligheid en de vertrouwelijkheid voor de gebruikers te verhogen. Omdat de gegevens in een cloudomgeving worden opgeslagen, gaat dit niet ten koste van het gebruiksgemak en de flexibiliteit. Deze ontwikkeling vereist de organisatie van opleidingen, specifiek door het oprichten van een Data Academy, en ook de documentatie, beschrijving en inventarisatie van alle aspecten gerelateerd aan gegevensbeheer.

Dat gebeurt in samenwerking met het departement Informatica, de Data Protection Officer (DPO), de Chief Data Officer (CDO) en het Data Governance Office (DGO). Het maakt deel uit van een proces waarin rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen in de wetgeving, zoals de registratie van ondernemingsverklaringen in het kader van de CSRD-richtlijn (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), de CBCR-rapportering (*Country-by-country Reporting*) en de IReF-rapportering (*Integrated Reporting Framework* voor de banken).

### De uitdaging voor Human Resources

Voor de verzameling en validatie van gegevens worden 164 voltijdequivalenten ingezet. Daarvan:



- Statistische opdrachten en studieopdrachten
- Opdrachten die door de federale overheid worden toegewezen: de Balanscentrale, het Centraal aanspreekpunt of de kredietcentrales
- Prudentiële taken



Het personeelsbeheer vormt een uitdaging, omdat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers bijna 50 jaar bedraagt en 22 % van de medewerkers ouder dan 60 jaar is. 15 % van het personeelsbestand werd dit jaar vernieuwd. De komende jaren zijn veel aanwervingen nodig. Er moeten dus grote inspanningen worden geleverd om nieuwe personeelsleden op te leiden en te integreren, en waarschijnlijk zal er voor specifieke opdrachten nog altijd in even grote mate een beroep gedaan worden op externe adviseurs.



# “ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE IS EEN WAARDEVOL HULPMIDDEL OM DE DIENSTVERLENING AAN KLANTEN TE VERBETEREN”

**Catherine CRABBE** / Chef van het Contact Center voor gegevensverzameling

Elk jaar dienen 500 000 ondernemingen hun jaarrekening in bij de Balanscentrale van de Nationale Bank. De piek ligt in juli en augustus. In die maanden wordt het Contact Center regelmatig overstelpt met vragen, zowel via telefoon als per mail. Hoe beheer je de vele vragen en hoe behandel je ze efficiënt en tijdig? Het antwoord is kort: met een chatbot.

## Interview

**Catherine:** “Het team van het Contact Center van de Balanscentrale is het eerste aanspreekpunt voor iedereen die vragen heeft over de neerlegging van de jaarrekening van een onderneming bij de Bank. Jaarlijks ontvangen we ongeveer 500 000 neerleggingen. Dat zijn al snel een honderdtal oproepen per dag en 150 tot 200 mails tijdens de piekperiode.”

### Dubbel voordeel

Dezelfde vragen komen vaak terug. Er bestaat natuurlijk een FAQ-lijst met de meest voorkomende vragen. Maar sommige vragen worden steeds opnieuw gesteld!

**Catherine:** “Artificiële intelligentie biedt interessante mogelijkheden voor een departement als het onze. We hebben het idee gelanceerd om een gespreks-AI – ook chatbot genoemd – te ontwikkelen. Die kan cliënten automatisch antwoord geven op de webpagina van de Balanscentrale, die deel uitmaakt van de website van de Bank. Op die manier streven we een dubbele doelstelling na: enerzijds de werkdruk van het Contact Center verlichten zodat we ons op complexere vragen van cliënten kunnen focussen. Maar ook – en vooral! – bezoekers van onze website een betere ervaring bieden.

Cybo – de koosnaam voor onze chatbot – kan immers rechtstreeks antwoorden op de meest voorkomende vragen. Dat biedt tijdwinst in vergelijking met telefoon of e-mail, waar je soms moet wachten op een antwoord. Op die manier maken we tijd vrij voor moeilijkere vragen. Dat is een erg belangrijke verandering in ons werk. We mogen zelfs spreken van een kleine revolutie!”

*“Artificiële intelligentie is een revolutie voor een dienst als de onze”*

### Chatbot 2.0

Cybo is nog maar een paar maanden actief. Het is nog te vroeg om definitieve conclusies te trekken. Maar de eerste tekenen zijn bemoedigend: de klanten maken er gebruik van. Wat is de volgende stap?

**Catherine:** “De huidige chatbot is een basisversie met een minimum aan functionaliteiten. Momenteel ‘voeden’ wij de chatbot met antwoorden. We willen op relatief korte termijn overschakelen naar een versie 2.0, waarin de robot zelf informatie op de website van de Balanscentrale kan opzoeken. Met ‘op korte termijn’ bedoel ik dat die overstap er al medio 2024 zou kunnen komen. Wordt vervolgd dus.”



## De cash-cyclus: een verdere stroomlijning

De Bank spant zich in om de cash-cyclus te stroomlijnen. Haar inspanningen gaan van kostenbeheersing en kwaliteitscontrole van de bankbiljetten in omloop, tot de toegankelijkheid en de aanvaarding van contanten. Die cyclus zal in 2024 efficiënter verlopen dankzij de opening van een nieuw cashcenter.

### De contantencyclus rationaliseren

De Nationale Bank van België werkt hard aan het zo efficiënt mogelijk maken van de circulatie van contant geld die via banken en geldtransportbedrijven plaatsvindt.

#### Dienst Cash

De dienst Cash waarborgt de biljettenbevoorrading van het land via de commerciële banken en de geldtransportbedrijven, en controleert en test regelmatig hun biljettenverwerkingsmachines. De dienst ziet ook toe op de kwaliteit van de bankbiljetten in omloop en zorgt ervoor dat valse en besmeurde coupures snel worden ingetrokken. Met haar investering in een nieuw cashcenter in Zellik toont de Bank dat ze behoort tot de groep van de meest performante centrale banken qua veiligheid, opslag, technologie en logistiek.



Een groot deel van de bankbiljetten in omloop wordt rechtstreeks door private bedrijven gerecycleerd volgens strikte, door de Europese Centrale Bank uitgevaardigde en gecontroleerde normen. De bankbiljetten die niet door de private sector worden gerecycleerd, komen weer bij de centrale bank terecht. 563 896 130 bankbiljetten – voor een waarde van 19 925 280 790 euro – kwamen zo in 2023 weer bij onze loketten terecht. Zowel de echtheid als de kwaliteit van die biljetten worden dan gecontroleerd met de machines van de Bank – de meest efficiënte en performante die er bestaan. Die zijn uitgerust met hoogtechnologische sensoren die specifiek voor centrale banken werden ontworpen.


- Er werden 11 056 vervalste bankbiljetten in de loop van 2023 aan de omloop onttrokken. Dat is een daling van 8% ten opzichte van het voorgaande jaar. De coupures van 20 euro (35%) en 50 euro (38%) worden nog altijd het vaakst nagemaakt in België.
- 70 788 720 eurobankbiljetten werden uit de omloop genomen, vernietigd en vervangen door nieuwe coupures.



**11 056**

vervalste bankbiljetten werden in 2023 aan de omloop onttrokken





*Iedereen moet vrij zijn  
om een betaalmiddel  
naar keuze te gebruiken*

Enkel echte coupures van goede kwaliteit worden opnieuw in omloop gebracht.

Bankbiljetten in Belgische frank die na 1944 werden uitgebracht, kunnen zonder tijdsbeperking omgewisseld worden. In 2023 werden maar liefst 73 931 bankbiljetten in Belgische frank omgewisseld. Dat komt neer op 1 871 040 euro.

### **Een betaalmiddel dat toegankelijk is...**

De Nationale Bank waarborgt de bankbiljettenbevoorrading van het land en waakt over de kwaliteit van de geldomloop. In dat verband let de Bank er in het bijzonder op dat contant geld een even toegankelijk en door iedereen aanvaard betaalmiddel blijft, als de elektronische betaalmiddelen. Iedereen moet vrij zijn om een betaalmiddel naar keuze te gebruiken.

Door het dalende aantal bankkantoren, maar ook door sommige initiatieven van de banksector om de netwerken van geldautomaten te bundelen en te rationaliseren (onder meer Batopin), neemt het aantal geldopvragingspunten in België af.

Het is cruciaal om de vermindering van geldautomaten niet langer enkel in aantallen te beoordelen, maar vooral te kijken naar de impact op de gebruikers. Om dit te kunnen doen, heeft de Bank een model ontwikkeld dat de toegankelijkheid en capaciteit van het netwerk van geldautomaten meet. Dit model was de basis voor de onderhandelingen tussen de regering en de bankensector, die in maart 2023 resulteerden in een akkoord over de toegankelijkheid van geldautomaten. De doelen vastgesteld in dit akkoord zullen jaarlijks geëvalueerd worden op basis van de metingen van de Bank.

### **... en aanvaard wordt**

Contant geld moet niet alleen toegankelijk zijn, maar ook algemeen geaccepteerd blijven. Het garanderen van de algemene acceptatie van fysiek geld is een cruciaal onderdeel van onze betalingssystemen en is in lijn met de status van contanten als wettig betaalmiddel. Op deze manier kunnen consumenten vrij kiezen hoe zij willen betalen, terwijl ook wordt voorkomen dat mensen zonder toegang tot elektronische betalingsmethoden benadeeld worden.



Het nieuwe cashcenter (hier in 3D-visualisatie) wordt in de loop van 2024 in gebruik genomen.

In dat opzicht formuleerde de Europese Commissie onlangs een verordening voorstel over contant geld als wettig betaalmiddel. Dat voorstel wil burgers die dat wensen, de mogelijkheid blijven geven om contant te betalen. De verordening moet duidelijkheid scheppen over een belangrijk arrest van het Europees Hof van Justitie met betrekking tot dat thema, en over de verplichtingen van de lidstaten in het kader van de aanvaarding en toegankelijkheid van contant geld.

### **Een nieuw cashcenter in 2024**

Het nieuwe cashcenter van de Bank zal in de lente van 2024 in gebruik genomen worden. Het gebouw zal aan de meest recente veiligheidsnormen voldoen: het zal over een volautomatische kluis beschikken en de biljetsorteermachines zullen rechtstreeks door robots aangedreven worden. Door de daarmee gepaarde gaande efficiëntiewinst zouden 30 % minder personeelsleden nodig zijn voor de cashactiviteiten van de Bank.

# De financiële markten

## vormen de kern van de centrale bankactiviteit

In 2023 boekte de Bank in haar portefeuillebeheer op twee vlakken belangrijke vooruitgang naar een klimaatneutrale, duurzame en inclusieve economie. Ze speelde ook een centrale rol bij de uitgifte van de Staatsbon met een looptijd van een jaar. Het succes daarvan overtrof alle verwachtingen. Het afgelopen jaar werd ook een nieuw betalingsplatform gelanceerd. Het resultaat van de Bank wordt niet besproken in deze paragraaf. Deel III van het Ondernemingsverslag, 'Jaarrekening en verslagen over het boekjaar' (vanaf pagina 175) gaat er verder op in.

### Departement Financiële markten

De Financiële markten hebben tot taak de fundamentele operationele opdrachten van de Bank als centrale bank en lid van het Eurosysteem te waarborgen. Het departement levert zo een essentiële bijdrage aan twee opdrachten, namelijk prijsstabiliteit en efficiënte betalingssystemen. Als bancaire operationeel departement houdt deze entiteit zich niet bezig met studies of toezicht. Ze beschikt over onafhankelijke deskundigen met een open geest, die kunnen deelnemen aan de voorbereiding en uitwerking van het beleid, zowel nationaal als in het Eurosysteem en internationaal, dankzij hun ervaring met markten, transacties en infrastructuur.



### Het dagelijkse monetair beleid

De Nationale Bank van België speelt een cruciale rol bij de uitvoering van het monetair beleid. Sinds de invoering van de euro voeren de centrale banken van de landen van het eurogebied deze taak samen uit, in samenwerking met de Europese Centrale Bank. Het operationele gedeelte is gedecentraliseerd, waardoor elk land in de liquiditeitsbehoeften van zijn eigen banken voorziet. De banken krijgen korte- of lange-termijnleningen in ruil voor garanties (onderpand), in de vorm van effecten of andere, wat dagelijks een groot aantal transacties teweegbrengt.

De Bank draagt ook actief bij tot de verschillende programma's voor de aankoop van (overheids-, bedrijfs-...) obligaties die bijna tien jaar geleden werden opgestart, met inbegrip van de pandemiespecifieke programma's (pandemic emergency purchase programme – PEPP). Die aankoopprogramma's lopen geleidelijk af. Ze zullen hebben bijgedragen aan de sterke groei van haar balans.

### Tussenpersoon voor de betalingssystemen

Door als tussenpersoon voor alle betalingen op te treden, beheert de Nationale Bank van België de systemen voor betaling en effectenafwikkeling. Ze draagt ertoe bij dat iedereen in alle veiligheid en betrouwbaar, efficiënt en snel betalingen kan doen en/of effecten kan overdragen, zowel in België als in het buitenland. Zo werden dit jaar meer dan 1,5 miljoen transacties verwerkt.

Die diensten van financiëlemarktinfrastructuur omvatten:

- **T2 (Target2):**  
voor het betalingssysteem,
- **T2S (Target2 Securities):**  
voor de afwikkeling van effecten,
- **TIPS (Target Instant Payment Settlement):**  
voor de afwikkeling van instantbetalingen.



## Belegging van deviezen in activaportefeuilles

De officiële externe reserves van de Belgische Staat (goud en deviezen) worden aangehouden en beheerd door de Bank. Deze tegoeden vormen een doelvermogen dat bestemd is voor haar taken en verrichtingen van algemeen belang. De Bank belegt die deviezen in diverse activaportefeuilles, waarvan het beheer aan vier doelstellingen van het Directiecomité voldoet: liquiditeit, veiligheid, rendement en duurzaamheid.

Het klimaat speelt er ook een sleutelrol in. In 2023 boekte de Bank op twee vlakken belangrijke vooruitgang naar een klimaatneutrale, duurzame en inclusieve economie, met:

- De publicatie van een handvest over duurzaam en verantwoord investeren (*Sustainable and Responsible Investment Charter*).
- De publicatie van een eerste rapport over broeikasgasemissies voor haar niet-monetairbeleidspartefeuilles.

De Bank wijzigde ook de referentie-index van haar aandelenportefeuille door een klimaattransitiebenchmark van de Europese Unie (EU Climate Transition Benchmark) in te voeren. De onderliggende activa worden geselecteerd, gewogen of uitgesloten, zodat die portefeuille een traject kan volgen om koolstofvrij te worden.



De geconsolideerde TARGET-diensten passen de ISO20022 norm toe. Op 20 maart 2023 werd een nieuw geconsolideerd platform gelanceerd.

## Centrale effectenbewaarinstelling

De Bank vervult de rol van centrale effectenbewaarinstelling of *Central Securities Depository (CSD)* via haar beheer van het NBB-SSS (*National Bank of Belgium Securities Settlement System*). Dat systeem houdt gedematerialiseerde obligaties in bewaring en verzorgt hun automatische afwikkeling, zowel op de primaire markt, waar de nieuwe uitgiften plaatsvinden, als op

de secundaire markt, waar over de bestaande obligaties onderhandeld wordt. Die transacties worden uitgevoerd via de overdracht van effecten tussen de rekeningen van de deelnemers aan het NBB-SSS. De omgeruilde effecten worden hoofdzakelijk door de Belgische Staat uitgegeven, maar ook door andere overheidsinstanties en handelsentiteiten.

In juli 2022 werd een erg belangrijke stap gezet voor het NBB-SSS, dankzij de beslissing van de Europese Commissie om haar infrastructuur te gebruiken voor de uitgifte van door de Europese Unie en Euratom uitgegeven effecten, om specifiek het NextGenerationEU-programma te financieren.

Dat project zal het aantal door het NBB-SSS uitgegeven effecten verdubbelen. Nu al verwerkt het NBB-SSS jaarlijks meer dan 1,5 miljoen transacties per jaar, zonder de kwaliteit van de geboden dienstverlening uit het oog te verliezen.

## Rijkskassier

De Bank is verantwoordelijk voor het beheer van de thesaurie van de Staat en verwezenlijkt dat via een instrument met de naam *Casper*. Ze houdt er onder meer de kasrekeningen bij en voert een beperkt aantal betalingen van de Staat uit. Het Agentschap van de Schuld kan er in real-time zijn positie volgen. Zo kan het dagelijks de nodige verrichtingen voor het beheer van zijn thesaurie uitvoeren.

## Staatsbon

Aan het einde van de zomervakantie tekenden de Belgen massaal in op de nieuwe Staatsbon op een jaar die de regering voor de particulieren had uitgegeven (brutopercentage: 3,30 %, nettorendement: 2,81 %).

Deze uitgifte bracht 21,896 miljard euro bijeen – een record –, waarvan 7,1 miljard euro rechtstreekse intekeningen bij de Schatkist. Ze leidde tot de sterkste daling in de laatste twintig jaar van de bankdeposito's van de particulieren, wat een aanzienlijke liquiditeitschok teweegbracht voor de Belgische banken en het Agentschap van de Schuld, dat het financieringsplan van de Schatkist moest herzien.

De Bank – meer bepaald haar departement Financiële markten – speelde een centrale rol bij de operationele regeling van deze staatsbon, die in het NBB-SSS werd gecreëerd (zie hierboven).

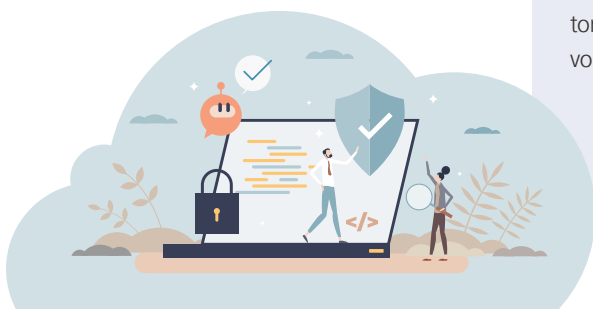
We merken nog op dat de liquiditeitsschok gevolgen had voor de liquiditeitstransacties in verband met het monetair beleid, terwijl het Target-team, dat verantwoordelijk is voor de follow-up van de stromen tussen de banken, een sterke toename van het transactievolume moest verwerken.

# Innovatie zit ook in het DNA van de ondersteunende functies

## Vernieuwing van het IT-landschap

Net zoals in de voorgaande jaren, heeft het IT-departement in 2023 sterk ingezet op de vernieuwing en standaardisatie van het IT-landschap.

Er is een nieuwe toepassing voor het veilig beheren van contant geld geïntroduceerd bij de NBB, die ook door medewerkers van De Nederlandsche Bank gebruikt zal worden. In 2024 breiden we dit uit naar meer ESCB-landen. De infrastructuur voor het nieuwe cashcenter in Zellik is in 2023 helemaal voorbereid, met een ontwerp dat optimaal profiteert van de nieuwste automatiseringstechnieken en technologie.



### Departement Informatica

Het departement Informatica zorgt voor de technologie, de expertise en het beleid zodat de verschillende entiteiten van de Bank hun opdrachten kunnen vervullen. Het ondersteunt de medewerkers zodat ze productief en efficiënt kunnen werken, en zorgt ervoor dat de NBB-business effectief diensten kan leveren en aanbieden aan hun stakeholders. Bovendien houdt het continu een oogje in het zeil om de risico's te verminderen die komen kijken bij het gebruik van technologie voor vernieuwing, automatisering en digitalisering. Dit omvat het zorgen voor de beschikbaarheid van digitale oplossingen, het tegengaan van groeiende dreigingen op het gebied van cybercriminaliteit en het beschermen van de vertrouwelijkheid van gegevens.

## TARGET 2

In het Eurosysteem werd het nieuwe betalingssysteem TARGET 2 in gebruik genomen, een Europees platform voor de verwerking van grote betalingen voor centrale en commerciële banken. Samen met de collega's van Financiële markten, heeft IT aan deze realisatie meegewerkt en alle NBB-betalingstoepassingen aangepast voor een optimale integratie met TARGET 2.

## Uitbreiding van de cloud-omgeving

De cloud-omgeving van de NBB is uitgebreid met technologie die breed inzetbaar is over alle business-domeinen heen. Het streven naar meer schaalbaarheid, flexibiliteit en sneller toegang krijgen tot nieuwe technologieën en applicaties motiveert deze uitbreiding. De keuze voor transversale standaarden, het bevorderen van hergebruik van bestaande technologie, en de integratie van geavanceerde IT-beveiliging, zorgen ervoor dat het departement niet alleen technische oplossingen biedt, maar ook risicobeheersing waarborgt en duurzaam onderhoud en innovatie voor de lange termijn meeneemt in zijn strategie.

Zo werd het NBB automation platform in 2023 uitgebreid met verschillende chatbotfuncties, bijvoorbeeld voor de gebruikers van de Balanscentrale.

Om de Enterprise Data Management-strategie van de NBB te ondersteunen, is het dataplatform verrijkt met een datacatalogus. Bovendien kregen veel medewerkers training over nieuwe BI- en datascience-tools. De studiedienst vereenvoudigt de toegang tot data en onderzoek voor universiteiten door samen te werken op het dataplatform.

Het experimenteren in een cloud-innovatie 'zandbak' door IT-medewerkers, samen met hun collega's uit de business, richt zich op het verkennen van nieuwe generatieve AI-technologieën via diverse proof-of-concepts. Dit initiatief heeft als doel om een veilige en doelgerichte integratie van deze technologieën in 2024 te faciliteren.

Voor een veilige en efficiënte koppeling van applicaties in het NBB-landschap, heeft het departement een nieuwe API-gateway toegevoegd aan het integratieplatform. API's (Application Programming Interfaces) zijn essentieel omdat ze de communicatie tussen twee verschillende applicaties mogelijk maken.

Aangezien de NBB zowel eigen toepassingen als die van het Eurosysteem en de markt wil integreren, spelen deze integratietools een cruciale rol in de strategische plannen.

## Transversale en toekomstgerichte strategie

Deze initiatieven sluiten naadloos aan bij de strategie van de NBB om nieuwe technologieën en hun voordelen transversaal en standaard in te zetten. Het doel is om vooruitstrevende, innovatieve tools te ontwikkelen die de efficiëntie en veiligheid verhogen en tegelijkertijd een soepele integratie in het Eurosysteem waarborgen. In de komende jaren gaat het departement door met investeren in de vernieuwing van haar applicaties, afgestemd op hun levenscyclus, en in het integreren van nieuwe behoeften van de business.

De onophoudelijke vernieuwing van het IT-landschap van de Bank vereist intensieve focus op de nieuwe vaardigheden die nodig zijn binnen IT, en op de digitale adoptie door alle NBB-medewerkers. Dit vormt een cruciaal onderdeel van de IT-strategie.

Bij al deze initiatieven richt de NBB zich op een effectief beheer van IT-risico's, een kernverantwoordelijkheid voor het IT-departement. In 2023 boekte het departement uitstekende resultaten op het gebied van servicelevels, waaronder incidentenbeheer en de beschikbaarheid van toepassingen. Het blijft deze aspecten zorgvuldig monitoren.

In 2023 richtte het IT-departement een IT Securitydienst op, uitgerust met een krachtig mandaat en grondige kennis over het beleid en beheer van cyberrisico's. Het doel van IT is om innovatieve technologische oplossingen te bieden, met een sterke focus op het waarborgen van veiligheid en stabiliteit.

# Moderne tools voor een efficiënte transversale ondersteuning

## Doel: Paperless

Het 'Paperless'-programma, waarvan de dienst Secretariaat de stuwende kracht is, is een kerninitiatief in de organisatiestructuur van de Bank. Dat initiatief is belangrijk om onze werkmethodes te moderniseren en ons papiergebruik aanzienlijk terug te dringen aan de hand van innovatieve digitale tools. Centraal in deze transformatie staan digitale oplossingen als

digitale archivering en de elektronische handtekening. Tegelijk worden de operationele processen herzien en geoptimaliseerd.

Maar het Paperless-programma is niet alleen een ecologisch of technologisch project. Het is een strategisch element van onze ambitie om efficiënter te werken binnen een modernere en flexibelere werkomgeving. Dit meerjarige programma vraagt om een transversale samenwerking met alle departementen en diensten van de Bank, wat ons voortdurende streven naar innovatie en operationele uitmuntendheid onderstreept.

## Departement Secretariaat-generaal

Het departement Secretariaat-generaal verleent transversale ondersteuning aan alle departementen, diensten en organen van de Bank op het gebied van beheer, coördinatie, internationale betrekkingen, CSR, overheidsaangelegenheden, evenementen, vertalingen, communicatie en public relations.

De dienst Secretariaat ondersteunt de werking van de verschillende bestuursorganen van de Bank, zoals de Regentenraad en het Directiecomité. Deze dienst organiseert ook de jaarlijkse algemene vergadering, en is verantwoordelijk voor het Auditoriumcomplex en het Museum van de Bank, dat de jongste jaren werd gemoderniseerd om hybride evenementen en vergaderingen te kunnen onthalen.





# “IN DE BANK VAN MORGEN ZIJN ALLE DOCUMENTEN DIGITAAL”

**Jille FLORIDOR** / Enterprise Information Manager

Het beste papier is het papier dat we nooit afdrukken. Als maatschappelijk verantwoorde onderneming zet de Nationale Bank van België zich al jaren in om minder afhankelijk te zijn van papier. Deze digitale transformatie staat centraal in de strategie om van de NBB een moderne en efficiënte centrale bank te maken. Een strategie die niet alleen het einde van het papieren tijdperk inluidt, maar ook een herziening inhoudt van de werkmethoden en, meer in het algemeen, de manier waarop de Bank haar documenten beheert.

## Interview

**Jille:** “Hoewel het oorspronkelijk de bedoeling was om minder afhankelijk van papier te zijn, lag het al snel voor de hand om een stap verder te gaan door ons volledige documentenbeheer te herzien om het aan te passen aan en te verankeren in de digitale wereld. Overschakelen van een onderneming waar papier centraal staat naar een digitale onderneming, doe je niet in een handomdraai. Als we van de ene dag op de andere niets meer zouden afdrukken, zouden al onze documenten elektronisch worden. Hoe beheer je ze? Waar sla je ze op? En waar archiveer je ze op lange termijn? Hoe deel je documenten onder collega’s? Hoe werk je samen aan eenzelfde document? Veel praktische vragen die veel systematisering en organisatie vereisen.”

### Drie thema’s... tot nog toe

“Momenteel focussen we ons op drie grote thema’s. Ten eerste zoeken we een oplossing voor de digitale handtekening om gemakkelijker overeenkomsten te sluiten en om uitwisselingen met onze externe gesprekspartners te bevorderen, vooral nu telewerk wijdverbreid is. Het tweede thema is het *workflow management*, dat het beheer en de goedkeuring van elektronische documenten inhoudt. Voorbeelden zijn de voorbereiding, herlezing en publicatie van persberichten. Het gaat om een complex proces waar veel mensen bij betrokken zijn en waar veel uitwisselingen voor nodig zijn. Het laatste thema is de digitale archivering. Die vormt de laatste fase van de levenscyclus van documenten.”

### Van A tot Z

“We streven ernaar om alle levensfasen van documenten te beheren, van creatie tot archivering, en om het beheer ervan te rationaliseren. Dat is een reusachtige puzzel, want er zijn veel processen en betrokken partijen, die allemaal hun eigen behoeften hebben.”

**“Het Paperless-programma is meer dan zomaar een ecologisch initiatief. Het sluit aan bij ons streven naar meer efficiëntie”**

“Zo zullen de processen van een dienst Prudentieel toezicht sterk verschillen van die van bijvoorbeeld een dienst Communicatie. Maar we streven er in de eerste plaats naar om nieuwe hulpmiddelen in te voeren en een algemeen beleid voor het beheer van digitale documenten uit te werken, dat voor iedereen in de Bank geldt. Vervolgens kunnen de verschillende diensten en departementen zich vanzelfsprekend tot ons wenden om de oplossing te vinden die het best bij hun behoeften aansluit.”

“Dat is een werk van lange adem en omvat ook nog andere aspecten dan degene die ik genoemd heb. Vanzelfsprekend moeten onze methodes gebruiksvriendelijk zijn. We willen onze collega’s het leven niet zuur maken, wel integendeel! Maar die nieuwe werkmethodes moeten ook aan erg hoge veiligheidsnormen voldoen, in het bijzonder in een omgeving waar documenten in de cloud worden beheerd en bewaard. Dat zijn veel aspecten waar we mee moeten omgaan, terwijl er ook andere aspecten, zoals artificiële intelligentie, opduiken. Maar net dat maakt het project zo boeiend!”





## De dienst Internationale en Eurosysteemcoördinatie

De dienst Internationale en Eurosysteemcoördinatie speelt een belangrijke rol in de voorbereiding van de gouverneur op de vergaderingen van de Raad van Bestuur van de Europese Centrale Bank.

De Raad van Bestuur (Governing Council) is het belangrijkste beslissingsorgaan van de Europese Centrale Bank (ECB). In deze Raad zetelen de zes leden van het Directiecomité van de ECB en de twintig gouverneurs van de nationale centrale banken van de landen van het eurogebied. De leden van de Raad van Bestuur wonen de vergaderingen bij ten persoonlijke titel en in onafhankelijke hoedanigheid: ze zijn dus geen vertegenwoordigers van hun land of centrale bank. Ze handelen in het belang van het eurogebied als geheel. Vanuit de Bank neemt, naast gouverneur Wunsch, ook vicegouverneur Vanackere (als 'alternate') deel aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur van de ECB. Uitgezonderd vakantieperiodes, vergadert de Raad van Bestuur een tweetal keer per maand om beslissingen te nemen die nodig zijn om de taken van de ECB en het Eurosysteem uit te voeren.

Om de zes weken komt de Raad van Bestuur van de ECB samen om beslissingen te nemen over het monetair beleid in het eurogebied. Meer bekend

zijn de zes-wekelijkse vergaderingen van de Raad van Bestuur waar ze beslissingen over het monetair beleid neemt. Deze hebben betrekking op de beleidsrentevoeten, de aankoopprogramma's en de andere instrumenten die worden ingezet om de koers en de transmissie van het monetair beleid te sturen met het oog op een stabiele inflatie van 2% op de middellange termijn. Daar waar de reguliere vergaderingen van de Raad van Bestuur vaak virtueel plaatsvinden, worden de monetaire-beleidsvergaderingen altijd fysiek gehouden, meestal in de hoofdzetel van de ECB in Frankfurt. De leden van de Raad van Bestuur wisselen tijdens deze vergaderingen uitgebreid van gedachten over de macro-economische, financiële en monetaire ontwikkelingen die een impact hebben op de inflatie in het eurogebied. De uiteindelijke monetaire-beleidsbeslissingen worden bij consensus genomen waarna de president en de vicepresident deze in detail toelichten tijdens een persconferentie.

Op het niveau van het Eurosysteem is de Bank, net als de andere nationale centrale banken van het eurogebied, nauw betrokken bij de voorbereidingen van monetaire-beleidsvergaderingen en beslissingen. Voor elke vergadering voorziet de ECB uitgebreide documentatie met diepgaande analyses van onder andere de Europese economie, de inflatie(verwachtingen), de werkgelegenheid en de financiële sector



© Andrej Hanzekovic/ECB



**14**  
Governing Councils  
waaraan de gouverneur  
deelnam

en financiële markten. Elk kwartaal beschikt de Raad ook over nieuwe macro-economische projecties voor het eurogebied die ze gebruikt bij de beoordeling van de economische ontwikkelingen en de risico's voor de prijsstabiliteit. Zowel de vergaderdocumentatie als de macro-economische projecties worden samen met de experts van de nationale centrale banken voorbereid en besproken in diverse ESCB-comités.

In aanloop naar een monetaire-beleidsvergadering van de Raad van Bestuur wordt er binnen de Bank altijd voorzien in een voorbereidende vergadering waaraan zowel de gouverneur als de vicegouverneur deelnemen. De departementen Studiën en Financiële markten zijn, samen met de Juridische dienst, het nauwst betrokken bij de inhoudelijke voorbereidingen. De dienst Internationale en Eurosysteemcoördinatie staat in voor de algemene coördinatie van het proces en organiseert de vergadering. Tijdens de voorbereidende vergadering geven de medewerkers, elk vanuit hun eigen expertisedomeinen, toelichting bij de recentste economische ontwikkelingen en de mogelijke impact op de prijsstabiliteit. De vergaderdocumentatie die de ECB ter beschikking stelt, vormt hiervoor het vertrekpunt. Eigen analyses verrijken de discussies om tot een zo globaal mogelijk overzicht te komen en op die basis de verschillende beleidsopties te bespreken.

## Dienst Communicatie

In het kader van de outreach-strategie van de Bank zette de dienst Communicatie (CM) in 2023 haar inspanningen onverminderd voort om de communicatie met de diverse stakeholders te optimaliseren.

In de lente werd met succes de green key studio in gebruik genomen, waarmee de Bank in staat is om eigen professionele live webinars en audiovisuele producties te maken. Onder meer de webinars, georganiseerd naar aanleiding van de publicatie van de economische vooruitzichten van de Bank, werden live vanuit deze nieuwe studio uitgezonden.

Nog in het kader van de outreach-strategie heeft het **redactie-, copy- en rewritingteam** veel energie geïnvesteerd in de taaltoegankelijkheid en leesbaarheid van zowel externe als interne publicaties. In samenwerking met de afdeling Training & Development werden daarbij ook opleidingen aangeboden aan het personeel van de Bank. Het doel van deze opleidingen was om het taalgebruik van de medewerkers beter af te stemmen op het doelpubliek dat de Bank met haar publicaties wil bereiken.



## Een nieuwe website voor de NBB

Sinds 2022 is de dienst Communicatie bezig met het ontwikkelen van een nieuwe nbb.be website. Het opzet is om de website beter te laten aansluiten bij de verwachtingen van de verschillende doelgroepen van de Bank. In tegenstelling tot de huidige website, die is opgebouwd rond het organogram van de Bank, zal de nieuwe site veel meer gericht zijn op het toegankelijk maken van informatie waar bezoekers naar zoeken.

De behoefteanalyse, aangevuld met de resultaten van interne en externe gebruikersenquêtes, werd in het voorjaar van 2023 afgerond. Tijdens een openbare aanbesteding is een externe partner geselecteerd die de interne experts van de Bank ondersteunt bij de ontwikkeling van het nieuwe websiteconcept. Gedurende het hele jaar heeft het **webteam** hard gewerkt aan de nieuwe nbb.be site, die volgens planning eind 2024 of begin 2025 gelanceerd zal worden.

## Mediarelaties

### Belgische media-aandacht

De belangrijkste persmomenten van de Bank in 2023 waren de voorstellingen van het NBB-jaarverslag en het Financial Stability Report, en de presentatie van de economische vooruitzichten in de lente en herfst. Zoals altijd konden de persconferenties, georganiseerd door het **externe communicatieteam**, op ruime belangstelling rekenen.

Talrijke onderzoeken en publicaties van de departementen Studiën, Statistiek, Cash en van de Balanscentrale gaven aanleiding tot artikels in kranten en magazines, en op websites. Een waaier van thema's kwam daarbij aan bod: digitale euro, krediet aan particulieren, overheidsuitgaven en publieke schuld, pensioenen en impact van pensioenuitgaven, winstmarges van bedrijven & inflatie, impact van de rente op bedrijven, klimaatbeleid, impact van inflatie op overheidsfinanciën, overzichten van de kredietcentrale, resultaten van vertrouwens-enquêtes en talrijke statistieken.

Het externe communicatieteam zorgde ervoor dat niet alleen de gouverneur of de directieleden als aanspreekpunten voor de pers fungeerden. Er werd ook aandacht besteed aan het regelmatig betrekken van experts uit diverse vakgebieden bij het beantwoorden van interviewvragen.



De persconferentie over het jaarverslag van de NBB kan altijd op heel wat belangstelling rekenen.

Dat de stijgende beleidsrente van de ECB zich niet in dezelfde mate vertaalde naar een stijgende rente op de spaardeposito's, leidde tot heel wat debat in media en Wetstraat. De pers vroeg herhaaldelijk naar de opinie van de Bank over dit thema. Het advies dat de NBB over dit thema op vraag van de Minister van Financiën formuleerde, kreeg veel weerklank.

De dienst Communicatie van de Bank werkte in 2023 ook mee aan het populaire zomerprogramma van Radio 2 (VRT) 'Mysteries van Vlaanderen', meer bepaald aan een uitzending gewijd aan het 'goudspoor' van de NMBS dat vroeger via de Brusselse Noord-Zuidverbinding naar de NBB-gebouwen leidde.

Het grootste deel van de journalistieke berichtgeving was neutraal, positief en/of zeer correct. Toch moest de Communicatiedienst in de loop van 2023 vaststellen dat enkele onderzoeksresultaten of uitspraken van directieleden en NBB-experts niet correct of te ongenueanceerd werden samengevat of weergegeven. Journalisten hebben steeds meer de neiging om snel te rapporteren en staan duidelijk onder druk om aantrekkelijke 'clickbait-koppen' boven hun artikels te plaatsen. Dit is een betreurenswaardige trend die ook door andere centrale banken wordt waargenomen.



## Internationale media-aandacht

Het gewijzigde monetaire beleid van de ECB, dat van start ging in de herfst van 2022, resulteerde in een groot aantal media-interviews het voorbije jaar. Als ECB-bestuurslid ontving gouverneur Wunsch bijna wekelijks vragen van internationale media. De communicatiedienst regelde interviews met nieuwsagentschappen zoals Reuters, Bloomberg, CNBC en vele gespecialiseerde media rond de IMF Spring en Annual Meetings. Ook tijdens de jaarlijkse Sintra-meetings van de Europese Centrale Bank was er aanzienlijke media-aandacht voor de visie van de gouverneur op inflatiebestrijding.

Een ander hoogtepunt was een uitgebreid live interview op CNN, waarvoor de bekende presentator Richard Quest naar Brussel kwam. Het was de eerste keer in de geschiedenis van de NBB dat een gouverneur te gast was op dit prominente Amerikaanse tv-kanaal.

De mening van de gouverneur over de renteverhogingen van de ECB kreeg ook ruim aandacht in interviews met vooraanstaande kranten zoals de Financial Times, de New York Times en de Duitse Börsenzeitung.

Zoals aangegeven in het hoofdstuk over 'centraal bankieren in tijden van inflatie', trokken de uitspraken van de gouverneur over monetair beleid tijdens het ECB Watchers event in Frankfurt en de bekende *European Banking Conference* veel aandacht van zowel de media als opinion leaders op social media. De gouverneur accepteerde ook een uitnodiging van het prestigieuze *Peterson Institute for International Economics* in Washington, waar hij een keynote speech gaf over de macro-economische gevolgen van klimaatactie, die aanzienlijke belangstelling wekte.

*Het gewijzigde monetaire beleid van de ECB, dat van start ging in de herfst van 2022, resulteerde in een groot aantal media-interviews met de gouverneur het voorbije jaar.*



## Outreach naar de stakeholders

De communicatie van de Bank beperkt zich niet tot kanalen als de website, sociale media, persberichten en persconferenties. Ook events die worden georganiseerd in het eigen auditoriumcomplex van de Bank of in de provincies van het land zijn belangrijk, omdat ze de Bank in staat stellen om verschillende stakeholders te ontmoeten en rechtstreeks met hen in dialoog te gaan. De ervaringen van 2022 en 2023 tonen aan dat, ondanks de ontwikkeling van digitale communicatiekanalen zoals webinars, fysieke bijeenkomsten met netwerkmogelijkheden belangrijk blijven en zeer gewaardeerd worden door de stakeholders.

De afdeling Economische Relaties is verantwoordelijk voor het organiseren van deze fysieke events zoals debatten, conferenties en presentaties. Ongeveer de helft van deze events werd georganiseerd in eigen beheer en de andere helft in samenwerking met het Belgisch Financieel Forum.

De voornaamste activiteit was de jaarlijkse campagne rond het jaarverslag, die veel belangstelling trok in een vijftiental steden verspreid over het hele land. Ook voor conferenties en debatten over populaire thema's zoals de digitale euro, de pensioenen, artificiële intelligentie, de houdbaarheid van de overheidsfinanciën, de inflatie en de impact op de bedrijven was de publieke opkomst zeer bevredigend.

## Andere activiteiten

In 2023 bereidde het interne communicatieteam de lancering van een nieuw personeelsmagazine voor en voerde een grootschalige tevredenheidsenquête uit over de interne communicatie onder het personeel. De resultaten hiervan stellen het team in staat om de communicatie-inspanningen naar het personeel toe nog verder te verbeteren.

Daarnaast speelt de dienst Communicatie een actieve rol in de doelstelling van de NBB om het papierverbruik te verminderen. In het kader van digitaliseringsprojecten scant de Digital Printing entiteit (DPR) steeds vaker binnenkomende post en documenten, wat bijdraagt aan de vermindering van het interne papiergebruik.

## Kunstcollectie

De dienst Secretariaat is ook verantwoordelijk voor de collectie hedendaagse kunst van de Bank, die sinds de start van de verzameling in 1972 nu al uit meer dan 2 000 werken bestaat. In 2023 kwam het participatieve kunstwerk '1001 Plateaux' tot stand. Het wordt uitgebreider voorgesteld in dit verslag. De Bank streeft er bovendien naar om haar kunstpatrimonium met het grote publiek te delen. In 2023 leende ze zo 21 kunstwerken uit voor tentoonstellingen in België en het buitenland.





# DE BANK VAN HAAR MENSELIJKSTE KANT

**Anne BAMBYNEK** / Curator van de hedendaagse kunstcollectie  
**Pauline LANDA** / Curator van het museum

De Bank is in de eerste plaats gekend voor haar onafhankelijke experts, die complexe taken uitvoeren in het economische en financiële domein. Voor wie niet vertrouwd is met deze wereld kan het een uitdaging zijn om die te begrijpen. Via haar educatieve museum slaagt de Bank er echter in om haar activiteiten op een toegankelijke manier over te brengen op het brede publiek. Daarnaast beschikt de Bank ook over een hedendaagse kunstcollectie die op haar manier bruggen bouwt en connecties tot stand brengt.

Het afgelopen jaar 2023 was een bijzonder jaar omdat het museum en de kunstcollectie samenwerkten aan een project om met 155 collega's een participatief kunstwerk te maken. Met '1001 Plateaux' werden banden gesmeed tussen de collega's onderling, tussen de medewerkers en de collecties van de Bank en tussen de Bank en de culturele wereld.

### Anne Bambynek: verbindende gelaagdheid

“Het project dat mij in 2023 het meest heeft opgeslorpt, is zeker ‘1001 Plateaux’. Dat participatieve kunstwerk kwam er op voorstel van Carine Fol, de externe adviseur van de hedendaagse kunstcollectie van de Bank. De artistieke invulling gaven we in handen van de Brusselse kunstenares Françoise Schein. Zij leidde vorig jaar de ateliers, waarin 155 medewerkers eigen interpretaties van de collecties schilderden op porseleinen plateaus. Alle plateaus samen vormen het werk ‘1001 Plateaux’, dat vandaag deel uitmaakt van de collectie van de Bank.”

“Het is moeilijk om dit project in een paar zinnen uit te leggen, omdat het zo gelaagd is: de voorbereiding met Françoise, de ateliers met de collega’s, en *le moment suprême*: de inauguratie van het werk, het moment dat we het echt konden delen. Dat was voor mij heel emotioneel. En dan waren er nog de kunstenaars die kwamen kijken naar de interpretatie van hun werk, de collega’s die trots met familie en vrienden langskwamen en die intern extra rondleidingen organiseerden. Het project gaat verder dan enkel het maken, het is een ambassadeurschap dat verder leeft. En ook niet onbelangrijk: de kwaliteit



van het werk is hoog, dat zeggen bezoekers uit de kunstwereld unaniem.

Natuurlijk heeft het ART-team nog andere zaken gerealiseerd:

- De aankoop van werken van vijf kunstenaars, met oog voor diversiteit: Ana Torfs, Jean Katambayi Mukendi, Elise Peroi, Léa Belousovitch en Françoise Schein.
- De organisatie van de expo ‘1001 Plateaux’ en de realisatie van een brochure met de werken.
- Deelname aan de ‘Biënnale voor Eclectische Architectuur’.
- De organisatie van ‘middagrustverstoringen’ voor de collega’s (zoals tentoonstellingsbezoeken en een boekpresentatie) en diverse rondleidingen op maat.”

“Ten slotte werkten we aan de zichtbaarheid van de verzameling door bruiklenen in binnen- en buitenland, informatieuitwisselingen met gelijkaardige verzamelingen en partnerships met organisaties en universiteiten.”

### Pauline Landa: energievretende passie

“Ook voor mij was ‘1001 Plateaux’ een belangrijk project. Het was een uitgelezen gelegenheid om de collega’s actief te betrekken en meteen ook extra zichtbaarheid aan het museum te geven. Mensen zijn in de Bank omgeven door kunst. Dit was een manier







Van links naar rechts, Juliette Renard (assistent-curator NBBartcollection), Pauline Landa (curator NBBmuseum), Anne Bambynek (curator NBBartcollection), Françoise Schein (kunstenaar), Carine Fol (extern consultant NBBartcollection), Yves Randaxhe (voormalig curator NBBartcollection), Laurence Van Nieuwenhoven (keramist), Katia de Radiguès (medewerker Françoise Schein).

**155**  
collega's namen deel  
aan het participatieve  
kunstwerk

om zelf deel uit te maken van dat verhaal en ook opnieuw met elkaar in contact te komen na de coronacrisis. Het lukte vlot om 155 collega's te overtuigen om deel te nemen. Nu '1001 Plateaux' gerealiseerd is, hebben we er in een klap 155 ambassadeurs bij, en een hoop andere collega's die zich misschien beklagen dat ze de stap niet hebben durven zetten."

"Dit unieke, participatieve, project werd een echte passie, waaraan veel energie werd besteed. Maar naast '1001 Plateaux' heeft het museumteam ook nog heel wat andere zaken op de plank gehad. Zo hebben we in 2023 maar liefst 32 873 bezoekers mogen ontvangen. In principe zijn we alleen open tijdens de kantooruren van maandag tot vrijdag, maar we nemen ook deel aan evenementen 's avonds en in het weekend zoals Erfgoeddag, Museum Night Fever, Pyjamadag... In mei organiseerden we 'Contes au musée' met vertelrondleidingen en tijdens de schoolvakanties bieden we een leerrijk spel aan voor kinderen."

"Maar het mooiste is toch het feit dat ons museum, dat gratis is, openstaat voor iedereen: scholen, senioren en ook culturele verenigingen, bijvoorbeeld voor migranten die Frans of Nederlands leren. Zo leren deze mensen onze taal en een stukje Belgische geschiedenis op een heel andere manier kennen."

***"Al onze realisaties zijn enkel mogelijk door de fijne samenwerking met de verschillende teams, diensten en departementen in de Bank. Onze hartelijke dank daarvoor!"***

# De hervorming van **HR en verloningsbeleid**

Na een lange onderhandelingsfase met de sociale partners werd in 2023 een collectieve arbeidsovereenkomst getekend om de hervorming van het HR en verloningsbeleid te formaliseren.

Vanaf 2024 kan de Bank steunen op vernieuwde processen rond loopbaan (zowel aanwerving, interne mobiliteit als doorgroei), organogrammen en functiebeschrijvingen, loonmodel en prestatiebeheer.

Deze hervorming zorgt voor een motiverender en transparanter HR-systeem, met een verloning in lijn met de verantwoordelijkheden, competenties en prestaties. Voor bedienden en kaderleden bestaat nu eenzelfde systeem van HR-processen.

## Beleid hybride werken

In 2023 werd de evaluatie van het hybride werken afgerond en werd het telewerkbeleid van de Bank in een collectieve arbeidsovereenkomst vastgelegd.

## Departement Human Resources

Het departement Human Resources bestaat uit twee entiteiten. De ene – Loon- en sociale administratie – is belast met het beheer van de arbeidsovereenkomsten, de bezoldigingen en de sociale voordelen. De andere – Human Resources beheer – is belast met het competentie management, rekrutering, de integratie van nieuwe werknemers en talentontwikkeling.



Personeelsleden kunnen telewerken als hun functie dit toelaat. De regel is dat ze 50 % van hun arbeidstijd, op kwartaalbasis, op de werkvloer in Brussel werken. Op de Bank werken blijft mogelijk, bijvoorbeeld voor personeelsleden wiens telewerkomgeving niet optimaal is.

Om de hybride werktijdregeling efficiënt en duurzaam te laten verlopen, wordt aan leidinggevenden gevraagd samen met hun collega's goede teamafspraken te maken. Er wordt ook ingezet op bewustmaking. Speciale aandacht wordt gegeven aan thema's zoals deconnectie, sociale cohesie en opleiding van nieuwe collega's.

Het hybride werken maakt integraal deel uit van een van de strategische werven van de Bank, namelijk *New Ways of Working*, of *Activity Based Werken*, waarbij de werknemers hun werkplek kiezen in functie van de uit te voeren taken. Ongeveer een derde van de werknemers heeft al een dergelijke werkomgeving ter beschikking. De volledige omslag zou tegen eind 2025 afgerond moeten worden.

### 'Met respect en in vertrouwen'

2023 stond in het teken van de bedrijfswaarde 'met respect en in vertrouwen'. Rond deze waarde werden acties opgezet die gingen over psychologische veiligheid, feedback, welzijn en betrokkenheid.

Het startpunt was een Bankwijde enquête rond Welzijn en Betrokkenheid, waar 62 % van de werknemers aan deelgenomen heeft, met een mooie score van 78 % als resultaat. Volgend op deze bevraging konden de teams zelf een thema kiezen om rond te werken. 23 % van de teams koos het thema feedback en 25 % psychologische veiligheid.

Voor deze twee thema's werden teamworkshops gehouden, telkens ingeleid door een bedrijfstheater. Meer dan 850 medewerkers namen hieraan deel.

De andere teams kozen betrokkenheid en gingen zelf aan de slag in een workshop.



## 5<sup>de</sup> plaats in de Randstad

### Employer Branding Survey

Na het behalen van de zesde plaats in 2022, deed de Bank het in 2023 nog beter en behaalde ze de vijfde plaats van de 182 deelnemende bedrijven in België met meer dan 1000 werknemers. Verloning, werkzekerheid en work-life balance zijn enkele van de criteria waarop de Bank uitstekend scoorde.

## Baanbrekende werkgever

Sinds november 2023 mag de Bank zich voor een jaar Baanbrekende Werkgever noemen.

Dit initiatief van de Antwerp Management School, Jobat en De Lijn richt zich op drie thema's:

- Minder onderweg
- Een slimmere en groenere mobiliteit
- Mensgericht hybride werken

Kandidaat-bedrijven leggen een traject van een jaar af rond een van deze drie thema's.

De Bank koos voor het thema mensgericht hybride werken.

In dat kader lag de klemtoon op thema's als feedback, psychologische veiligheid en betrokkenheid, en welzijn.



## Diversiteit & Inclusie

In 2023 heeft de Bank haar diversiteits- en inclusiebeleid in verband met handicaps afgerond, op basis van een kwantitatieve stand van zaken en de conclusies van de multidisciplinaire werkgroep die zich in 2021 en 2022 over dat thema heeft gebogen.

Het directiecomité heeft beslist over maatregelen om de werving en het baanbehoud van personen met een handicap te ondersteunen vanuit een winwingedachte. Zo is er enerzijds het voordeel voor de onderneming, die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid kan opnemen en de teams de mogelijkheid biedt om collega's met specifieke levenservaring in zo goed mogelijke omstandigheden te onthalen, waardoor die laatsten zich tegelijk ook meer verbonden voelen. Anderzijds bieden een onthaal en werkomgeving die beter aangepast zijn aan de persoon met een handicap een garantie op een duurzame, houdbare loopbaan.

Hoewel de Bank geen kwantitatieve doelstelling heeft vastgelegd, zal ze blijven toezien op het verloop van het aantal werknemers die een specifieke aanpassing nodig hebben om hun functie te kunnen uitvoeren. Maar de opvallendste beslissing is wellicht de aandacht die werd besteed aan de harmonieuze werking van het team waarin de persoon met een handicap werkt, van algemeen aanvaarde aanpassingen tot de versterking van de menselijke middelen.

Het departement Human Resources en de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming hebben die beslissingen in verband met het algemeen beleid niet afgewacht om maatregelen ter bevordering van de aanwerving en integratie van personen met een handicap te nemen. Zo was er een bewustmakingscampagne met de interne publicatie van verschillende artikels, een video met getuigenissen en verschillende simulatiewerkshops. Er werd ook aandacht besteed aan de toegankelijkheid in de wervingsprocedures, en aan het handicapvraagstuk in de renovatieprojecten van het gebouw.



# Beheer van de niet-financiële risico's

## Drie verdedigingslijnes

Het raamwerk voor het beheer van de niet-financiële risico's van de Bank berust op drie verdedigingslijnes.

Op de **eerste lijn** staan alle operationele en transversale diensten die verantwoordelijk zijn voor het opsporen, evalueren en behandelen van de risico's die inherent zijn aan hun activiteiten. Dit betekent dat deze eerstelijnsdiensten alle risico's van hun activiteiten analyseren om te waarborgen dat ze binnen aanvaardbare limieten blijven. Zo kunnen de diensten de vastgestelde doelen bereiken.

Op de **tweede lijn** beschikt de Bank over een apart gespecialiseerd tweedelijns-toezicht voor het beheer van de niet-financiële risico's. Dat departement is belast met de tenuitvoerlegging van en het toezicht op het beheerkader van de niet-financiële

risico's. Het is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het onderhoud van de verschillende onderdelen van het risicoraamwerk van de Bank, en ondersteunt de eerste lijn in het beheren van alle niet-financiële risico's. Dat omvat risico's gerelateerd aan fysieke beveiliging, bedrijfscontinuïteit (*business continuity*), uitbesteding, IT-, informatie- en cyberbeveiliging, en compliance. Voorbeelden daarvan zijn de naleving van de antiwitwaswetgeving, de wetgeving wat betreft de algemene verordening gegevensbescherming (General Data Protection Regulation, GDPR) en de deontologische code.

De **derde verdedigingslijn** heeft als doel om onafhankelijk en objectief de effectiviteit van de interne controle te beoordelen en waar nodig aanbevelingen te formuleren om het risicobeheer te versterken.

In de loop van 2023 heeft de Bank een belangrijke hoeksteen in haar beheerraamwerk van niet-financiële risico's verder ontwikkeld en uitgebreid. In nauwe samenwerking met andere departementen is er een volledige inventaris opgesteld van alle bedrijfsprocessen en belangrijke sub-processen. Hierbij is onder andere onderzocht welke impact een ernstige verstoring van een proces zou kunnen hebben op de goede werking en de reputatie van de Bank. Dat maakt het mogelijk om bij het opvolgen van de niet-financiële risico's gerichter prioriteiten te stellen en middelen efficiënter te richten op de meest bedrijfskritieke processen en hun belangrijkste risico's. Daarnaast is er een eerste leidraad opgesteld voor het beheersen van de risico's die samenhangen met het gebruik van Generatieve Artificiële Intelligentie door de medewerkers.

## Departement Tweedelijns-toezicht

Het Departement Tweedelijns-toezicht werkt aan een allesomvattend risicobeheerkader voor de eerste verdedigingslijn, die bestaat uit verschillende departementen, diensten en autonome cellen. Dit departement is ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van risicoanalyses. Daarnaast zorgt het, op onafhankelijke wijze, voor toezicht op de effectieve en juiste uitvoering van het beheer van niet-financiële risico's en op de naleving van wet- en regelgeving.



*In de loop van 2023 heeft de Bank een belangrijke hoeksteen in haar beheerraamwerk van niet-financiële risico's verder ontwikkeld en uitgebreid*

## Cybersecurity en bedrijfscontinuïteit

In het domein van cyberveiligheid en *business continuity*, zet de Bank zich voortdurend in om het maturiteitsniveau en de robuustheid van haar veiligheids- en preventieregels verder te ontwikkelen en te verbeteren.

In die context is extra aandacht besteed aan de potentieel versturende effecten die cyberaanvallen kunnen hebben op de Bank, maar ook op leveranciers van essentiële diensten of kritieke nutsbedrijven, zowel direct als indirect. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de dreigingen van ransomware-aanvallen. In 2023 werd in dat verband een uitgebreide simulatieoefening gehouden om een ransomware-aanval na te bootsen en de interne voorbereidingen te testen. Deze oefening werd uitgevoerd met verschillende experts en afdelingen binnen de Bank.

Om te zorgen dat medewerkers alert blijven voor potentiële cyberbedreigingen, zoals phishingmails en andere aanvalstechnieken, vinden er regelmatig onaangekondigde campagnes plaats waarin echte bedreigingen zoals phishingmails op een gecontroleerde manier worden gesimuleerd. De medewerkers die deze mails ontvangen en niet op een adequate manier reageren of zich laten misleiden, worden gevraagd

om zich te verantwoorden. Vervolgens moeten ze een opfriscursus volgen en een test afleggen.

Om bewustmaking en trainingen verder te verbeteren en af te stemmen op de specifieke behoeften van verschillende doelgroepen zoals nieuwkomers, IT- en andere experts en (top)managers, is er besloten om samen te werken met een externe leverancier die gespecialiseerd is in bewustwordings- en opleidingstrajecten.

In 2023 heeft het Operationeel Crisiscomité van de Bank met succes ook twee daadwerkelijke crisissituaties<sup>1</sup> gecoördineerd. Daarnaast heeft de Bank een driedaagse conferentie georganiseerd over 'Operationeel Risicobeheer' (ORM), 'Bedrijfscontinuïteitsmanagement' (BCM) & 'Resilience' voor de centrale banken van het Eurosysteem. Tijdens deze conferentie zijn belangrijke actuele onderwerpen aan bod gekomen zoals het gebruik van cloud-diensten en de impact daarvan op de cyberweerbaarheid, de gezonde beheerpraktijken op het vlak van de cyberweerbaarheid en de bescherming tegen cyberdreigingen van externe dienstverleners.

<sup>1</sup> Een waterlek dat leidde tot een brand in een elektriciteitsinstallatie en de aanslagen in het centrum van Brussel tegen de Zweedse voetbalsupporters.



## Bijwerking van het informatiebeveiligingsbeleid

Op het vlak van de informatiebeveiliging zijn de rollen en verantwoordelijkheden tussen de eerste en tweede lijn duidelijk afgebakend.

De Bank heeft haar beleid rond informatiebeveiliging grondig herzien, om alle medewerkers duidelijkheid te geven over de regels die ze moeten naleven bij de beveiliging van informatie en informatiesystemen. Dit beleid gaat dieper in op aspecten als de bescherming van persoonsgegevens overeenkomstig de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) en het werken met gevoelige informatie buiten de kantoren van de Bank (thuis of op afstand als gevolg van het toegenomen telewerken).

Naast een duidelijke governance, draagt ook het bewustzijn van de gebruikers bij aan een betere informatiebeveiliging. Daarom gebruikt de Bank een awareness-programma via e-learning voor alle medewerkers. Om adequaat om te gaan met de risico's verbonden aan het gebruik en de migratie van toepassingen en data naar de cloud, heeft de Cloud Risk-werkgroep richtlijnen en een beslissingsboom ontwikkeld voor de operationele diensten. Deze zijn bedoeld om te beoordelen of, en onder welke voorwaarden, toepassingen en data naar de cloud kunnen worden overgezet. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan het naleven van wetgeving en het beschermen van persoonsgegevens volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), en aan toepasselijke contractuele afspraken met derde partijen.

## Regelmatige controles van biljetten

In het kader van het tweedelijnstoezicht op de bankbiljettenactiviteit, voert een onafhankelijk controleteam in de tweede lijn permanent conformiteitscontroles uit in de dienst Cash om risico's te identificeren en te voorkomen. Deze controles omvatten kasinspecties, het omgaan met kasverschillen en klachten van financiële instellingen, interne controle bij beschadigde biljetten, niet-conform verpakte waarden en offline vernietigingen van waarden, toelatingstesten van de BPS-machines (Banknote Processing Systems), controles bij de leveranciers en de bestrijding van het witwassen van geld en de financiering van terrorisme (AML/CFT). Bovendien worden er conformiteitscontroles uitgevoerd met behulp van

onafhankelijke camerabeelden om te verzekeren dat de medewerkers de interne instructies en procedures kennen en naleven.

## Tweedelijnstoezicht op het vlak van Compliance en gegevensbescherming

In overeenstemming met de deontologische code en de Algemene Verordening Gegevensbescherming, behandelde de cel Compliance in 2023 in totaal 48 verzoeken om interpretatie, 6 aanvragen voor goedkeuring van een financiële transactie en 125 verklaringen wat betreft voordelen van personeels- en directieleden. Daarnaast waren er nog 25 aanvragen gerelateerd aan de AVG.

Conform de AVG-vereisten, werden de gevolgen geëvalueerd van een aantal nieuwe transacties die potentieel een hoog risico voor de privacy met zich meebrachten. Om te voldoen aan de Kaderwet Verwerking Persoonsgegevens werden de overdrachten van persoonsgegevens aan andere overheden geformaliseerd door middel van een protocol dat op de website van de Bank gepubliceerd werd.

Op 1 juni 2023 traden een aantal nieuwe regels en gedragsnormen in werking met betrekking tot de deontologische code van de Bank. Deze zijn een uitvoering van twee richtsnoeren van de ECB die de principes van een Ethisch Kader voor het Eurosysteem vastleggen.

# Het IMMO-project: innovatieve strategie

In 2022 is de eerste steen van het nieuwe cashcentrum in Zellik gelegd. Sindsdien zijn de bouwwerkzaamheden flink opgeschoten en naar verwachting zullen deze in het voorjaar van 2024 afgerond zijn. Hierna begint een periode waarin de infrastructuur uitgebreid getest wordt en zowel de biljettenverwerkingsmachines als de waarden en het personeel verplaatst zullen worden. Dit alles met het doel om begin 2025 volledig operationeel te zijn.

## Departement Facilitair Beheer

Het departement Facilitair Beheer beheert het patrimonium van de Bank (gebouwen en technische installaties) en verzorgt facilitaire diensten voor alle geledingen. Het zorgt dat het patrimonium steeds voldoet aan de veranderende eisen voor kantoorruimte en de specifieke veiligheidsnormen die bij een centrale bank horen. De komende jaren wordt een deel van het NBB-vastgoed grondig gerenoveerd om het toekomstbestendig, duurzaam en energiezuinig te maken.

Dit departement is ook verantwoordelijk voor de catering, de schoonmaak van de bankgebouwen, het beheer van goederenstromen, de postkamer en algemene logistieke diensten. Daarnaast speelt het een sleutelrol in het stimuleren van duurzaam ondernemen binnen de bank.



Deze stap is cruciaal in de IMMO-strategie van de Bank, want de renovatie van de hoofzetel kan pas starten zodra het nieuwe cashcenter operationeel is.

De bouw van het cashcenter middenin een woonomgeving brengt heel wat uitdagingen met zich mee, want uiteraard is er een belangrijke impact voor de omwonenden van de site. De Bank is de buurtbewoners erkentelijk voor het begrip dat ze hebben opgebracht voor de ongemakken die een project van deze omvang (stof, modder, lawaai) met zich meebrengt, en zal aandacht blijven besteden aan een goede integratie van haar site in Zellik.

Op het gebied van milieu en duurzaamheid zullen zonnepanelen en een geothermische installatie de afhankelijkheid van het gebouw van fossiele brandstoffen aanzienlijk verminderen, waardoor de ecologische voetafdruk geminimaliseerd wordt.

Ook biodiversiteit werd niet vergeten. Op de site zal een groot aantal bomen en planten aangeplant worden, die de ontwikkeling ervan zullen stimuleren. Het centrale gebouw wordt omringd door een grote waterpartij waarvan de zuivering op natuurlijke wijze zal worden verzekerd door een selectie van waterplanten.

## Renovatie van de hoofzetel

In 2022 stelde de Bank een multidisciplinair studiebureau aan voor de verbouwing, renovatie en restauratie van haar hoofdzetel in Brussel. De opdracht werd toegewezen aan Consortium Statuur, dat de bureaus KAAAN Architecten en Low Architecten groepeert.

De renovatie van de hoofzetel kadert in de ambitieuze vastgoedstrategie van de Bank, die als doel heeft om de infrastructuur van de Bank moderner en efficiënter te maken. Met het nieuwe cashcenter zal cash op een sterk geautomatiseerde manier kunnen verwerkt worden in optimale veiligheidsomstandigheden en volgens de internationale aanbevelingen.





De nieuwe hoofdzetel wordt een energieneutraal, futureproof en circulair gebouw.

Met de renovatie van de hoofdzetel kan het personeel van de Bank worden samengebracht in een modern, aangenaam en gebruiksvriendelijk gebouw, dat volledig afgestemd zal zijn op de noden van de Bank. De concentratie van haar personeel en haar activiteiten in één gebouw stelt de Bank in staat haar werkmiddelen efficiënter aan te wenden. Haar exploitatiekosten zullen door het afstoten van het gebouwencomplex aan de overzijde van de de Berlaimontlaan bovendien sterk verlaagd worden.

Het door Consortium Statuur ingediende ontwerp wil de hoofdzetel transformeren in een duurzaam, futureproof, energieneutraal en circulair gebouw, waarbij de aanwezige materialen zoveel mogelijk zullen hergebruikt worden. Het opzet is om met minimale ingrepen een grote meerwaarde te creëren. De renovatie is complex en de uitdagingen zijn groot, omdat de verschillende bouwdelen, waarvan sommige een grote erfgoedwaarde hebben, moeten geïntegreerd worden in een performant geheel, waarbij duurzaamheid en energieperformantie centraal staan.

In de loop van 2023 werd het oorspronkelijke programma van eisen grondig herzien om rekening te houden met de gewijzigde context na de pandemie en de energiecrisis.

Op basis daarvan wordt een voorontwerp uitgewerkt dat in de loop van 2024 finaal zal worden gevalideerd. Vervolgens kan de aanvraag tot omgevingsvergunning ingediend worden en kan de uitwerking van het definitief ontwerp van start gaan.

### Voorlopige huisvesting

De Bank ging in 2023 verder met de herinrichting van het kantorencomplex NBB2 aan de westkant van de de Berlaimontlaan en het kantoorgebouw NBB3 aan het Sint-Goedeleplein. De bedoeling is dat daar alle medewerkers gehuisvest kunnen worden tijdens de geplande renovatiewerken aan het hoofdgebouw vanaf 2025.

Om lege kantoren en nutteloze exploitatiekosten te vermijden, wordt het aantal fysieke werkplekken voor het personeel beperkt tot 70% van het personeelsaantal.

Algemeen zitten de werken op schema. In de eerste helft van 2024 zal meer dan de helft van het personeel verhuisd zijn. In 2025 verhuist het laatste deel, nog ongeveer 700 collega's.



# DUURZAAMHEID ALS PASSIE

**Thibault ROY** / Projectmanager bij het departement  
Facilitair beheer

Projectmanager Thibault Roy staat voor een herculestaak: het hoofdgebouw van de NBB, dat grotendeels dateert uit de jaren 1950, de 21<sup>ste</sup> eeuw helpen binnenloodsen. Dat brengt serieuze technische uitdagingen met zich mee.

“Renoveren is per definitie uitdagend”, vertelt hij. “Het is een puzzel om de uiteenlopende functies van de NBB op harmonieuze wijze te integreren in een gebouw dat daar nooit voor ontworpen werd. Ik zie vijf grote technische uitdagingen.”

## Renoveren is innoveren

### Slim gebruiksvriendelijk

“Het welzijn van iedereen die NBB1 betreedt, is belangrijk. De collega’s zullen via een ‘building app’ op hun gsm met het gebouw en de facilitaire dienst kunnen communiceren. Voor de bezoekers komt er moderne signalisatie onder meer via dynamische schermen.”

### Slim onderhoudsvriendelijk

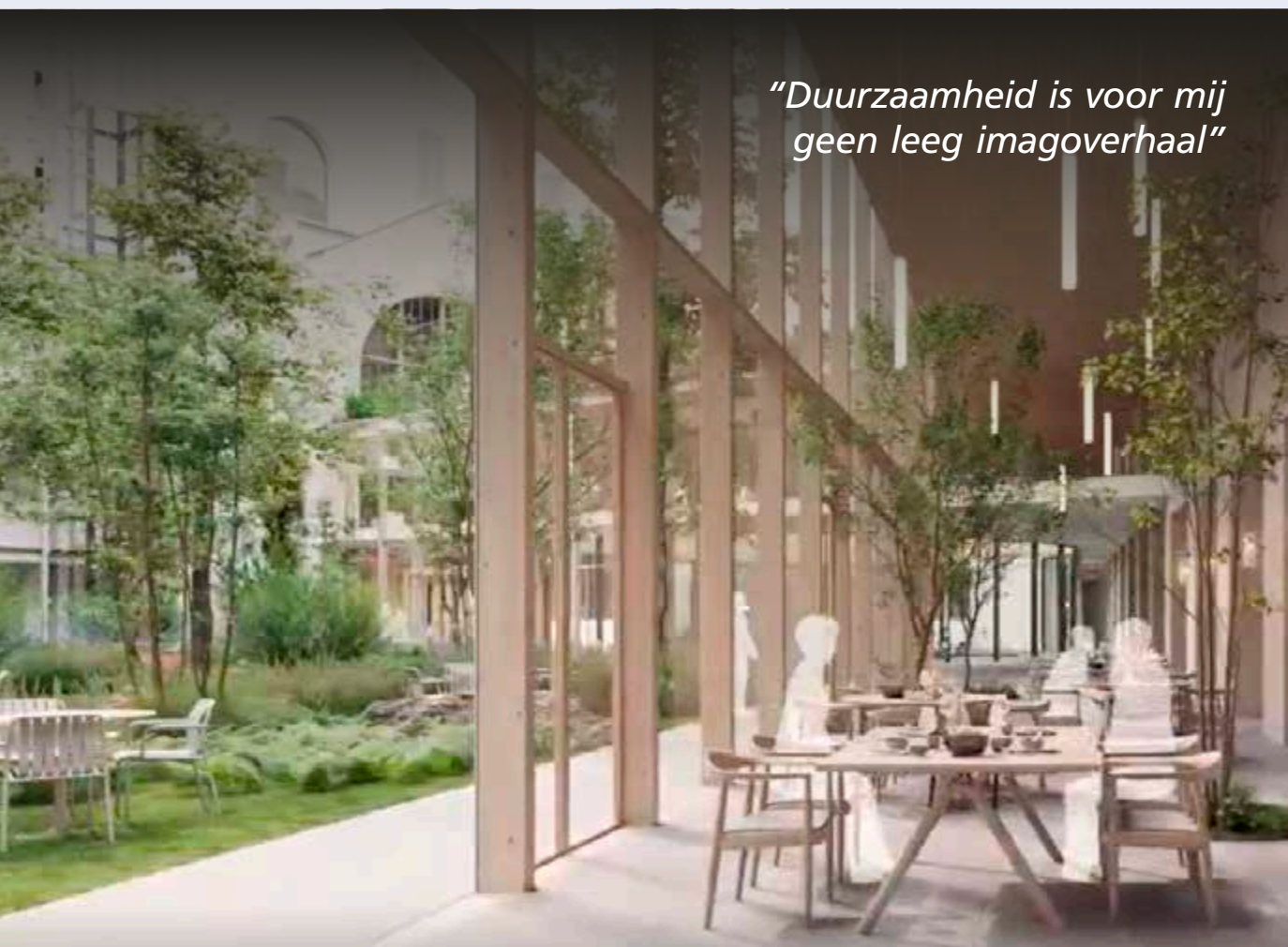
“Het beheer van het gebouw zal gebeuren op basis van data die het gebouw zelf zal aanleveren. Het gebruik van BIM (*Building Information Modeling*) zal daarbij onmisbaar zijn.”

## Weg met fossiele brandstoffen

“We gaan voor 100 % elektrische verwarmingstechnieken, zoveel mogelijk zelf geproduceerd en efficiënt geconsumeerd. We voorzien een grondwater warmtepompsysteem, 2 500 zonnepanelen, en maximale isolatie. Dat laatste wordt een uitdaging, want het gaat om een gebouw met waardevolle gevels voor het stadszicht.”

## Weg met verspilling regenwater

“We zullen maximaal regen opvangen via groendaken en in een reservoir van maar liefst 420 kubieke meter. Dat water hergebruiken we dan voor onder meer het sanitair, of laten wij natuurlijk infiltreren in de binnentuin.”



*“Duurzaamheid is voor mij geen leeg imagoverhaal”*



*“Ik houd van de voldoening van iets te bouwen, af te werken en verder op te volgen”*

### Klaar voor de toekomst

“De Bank krijgt een flexibel, modulair gebouw, waarvan de inrichting vlot zal kunnen aangepast worden. Dat betekent aanpasbare verwarming, wifi-antennes, audio, ventilatie, ...”

### Een persoonlijk groeiverhaal

“Ik ben van opleiding elektrotechnisch ingenieur, gespecialiseerd in de productiecyclus van energie. Geleidelijk ben ik gegroeid in mijn werk. Ik houd van de voldoening van iets te bouwen, af te werken en verder op te volgen. Zo blijf je eigenaar van het project en blijf je meer betrokken.

Duurzaamheid is voor mij geen leeg imagoverhaal. Het is een uitdaging voor mij om van de NBB een zo passief mogelijk gebouw te maken, vooral op niveau van energie en circulaire economie. Ik geloof daar erg in. Kwalitatieve materialen moeten we zoveel mogelijk ‘upcyclen’: zuiveren en opnieuw en beter

gebruiken. Daarvoor zijn we met Statuur ook met de juiste architecten in zee gegaan.

Het project op zich is ook een echte challenge. Er zijn veel verschillende partijen in betrokken en we moeten iedereen – alle toekomstige gebruikers dus – aan tafel krijgen: de mensen van het waardentransport, datacenter, restaurant, meeting center, ... We hebben er al heel wat workshops op zitten om de geest van het project uit te leggen, de eerste plannen te tonen en iedereen erachter te krijgen. Dat was niet gemakkelijk maar het is gelukt. Mensen hebben vertrouwen. Zo zal het project verder vlotter verlopen.

Volgend jaar zullen we naast de interne stakeholders ook de externe betrekken, onder meer in een communicatie over de omgevingsvergunning. Staan verder op de agenda: een verfijning van de plannen voor de inrichting en het dossier van de bouwvergunning. Op een meer praktisch niveau komen er geothermische proefboringen met grote vrachtwagens. Dat zal het nodige lawaai en spektakel meebrengen, dus dat houden we voor een van de vakanties.”



De Nationale Bank van België zet sterk in op maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid, als onderneming en als centrale bank en toezichthouder.

Door zich in te zetten voor 'corporate social responsibility' (CSR) toont de Bank haar engagement tegenover de samenleving, haar medewerkers en stakeholders, met een bijzondere focus op de financiële instellingen. Aan hen wil ze het goede voorbeeld geven.

Kort samengevat wil de Bank haar maatschappelijke bijdrage vergroten of verduurzamen, zowel in haar kerntaken als in haar bedrijfsactiviteiten, waarbij ze tegelijk streeft naar het beperken van eventuele negatieve gevolgen. Dat brengt bepaalde restricties met zich mee, zoals wettelijke verplichtingen, en ook risico's, die goed beheerd moeten worden. Anderzijds biedt het ook kansen, zoals de mogelijkheid om zich te profileren als een moderne, transparante en relevante werkgever.

De niet-financiële rapportering in dit hoofdstuk maakt het voor de Bank mogelijk om deze ambities in praktijk te brengen.