

# 2023





## In memoriam

---

Op 23 september 2023 overleed onze collega Thomas Eterman. Een groot verlies voor familie, vrienden en voor ons. Zijn warme karakter, humor en bruisende persoonlijkheid missen wij enorm.

---



# Jaarverslag BNG Bank 2023

# 2023

GEDREVEN DOOR  
MAATSCHAPPELIJKE  
**IMPACT**

## BESTUURSVERSLAG

### Voorwoord

### Kerngegevens

<b>1</b>	<b>Gedreven door maatschappelijke impact</b>	
1.1	Ons kompas naar impact	12
1.2	Economische ontwikkeling	23
1.3	Partnerschap in de klantsectoren	26
1.4	Blijvend sterke positie op geld- en kapitaalmarkten	36
<b>2</b>	<b>Financiële resultaten en vooruitzichten</b>	
2.1	Financiële resultaten	40
2.2	Financiële vooruitzichten	45
<b>3</b>	<b>Interne bedrijfsvoering</b>	
3.1	Medewerkers	48
3.2	CO <sub>2</sub> -emissies bedrijfsvoering	57
3.3	Compliance	59
3.4	Risicomanagement	63
<b>4</b>	<b>Governance</b>	
4.1	Corporate structuur	86
4.2	Samenstelling bestuur en organisatie	89

## **5 Bestuursverklaring**

## **6 Verslag RvC**

6.1	Voorwoord	96
6.2	Samenstelling RvC en commissies	98
6.3	Activiteiten RvC	101
6.4	Audit Committee	104
6.5	Risk Committee	106
6.6	HR Committee	108
6.7	Remuneratiecommissie	109

## **7 Aanvullende informatie**

7.1	Uitgangspunten verslaglegging	110
7.2	Begrippenlijst	115
7.3	CO <sub>2</sub> emissies verbonden aan de kredietportefeuille	120

# VOORWOORD

2023 was een onrustig jaar. De eerste maanden was er tumult op de financiële markten. Er gingen banken failliet en centrale banken namen maatregelen om de inflatie te beteugelen. Daarnaast was er onzekerheid over de richting waarin de economie zich zou ontwikkelen. Ook in de tweede jaarhelft speelde er veel. De politieke verhoudingen tussen het westen en het oosten verslechterden. De zorgen over het klimaat groeiden. Wereldwijd werden weerrecords gebroken. Op de achtergrond speelde het hele jaar door de oorlog in Oekraïne.

In het verslagjaar waren er in het publieke domein tal van belangrijke vraagstukken die om aandacht vroegen. Ik doel daarmee op thema's als het leefbaar houden van de wijken, de toenemende roep om bestaanszekerheid, de veranderende demografie, het nijpende tekort aan sociale woningen – met name ook voor jongeren, en de schaarste aan arbeidskrachten. Stuk voor stuk uitdagingen die raken aan het werk van onze klanten in het publieke domein: de gemeenten, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen.

En hoe verging het BNG Bank in 2023? Ondanks alles was het een goed jaar. Ik ben er trots op dat we net als voorgaande jaren de belangrijkste kredietverstrekker waren in het publieke domein. Onze klanten wisten ons te vinden voor voordelige financieringen tegen aantrekkelijke voorwaarden. Ook in tijden als deze staan wij klaar voor onze klanten. Dát is wat ons drijft. De gemeenten, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen in ons land hebben hun doelstellingen kunnen realiseren mede dankzij de financieringen van BNG Bank.

Door de vooraanstaande internationale ratingbureaus werden wij in 2023 opnieuw op het hoogste niveau gewaardeerd. Daardoor kon BNG Bank op de internationale kapitaalmarkt tegen gunstige tarieven lenen. Wij konden hierdoor voldoende financiering aantrekken en goede transacties doen qua volume, looptijd en prijsstelling. Deze financieringen hebben

wij vervolgens doorgegeven aan onze klanten in de vorm van voordelige kredieten.

Dat de kredieten van BNG Bank tot de voordeligste behoren, doet ertoe. Het vertaalt zich direct in lagere kosten voor onze klanten en een hoger maatschappelijk rendement. Dat komt uiteindelijk de Nederlandse burger ten goede. Om die reden is in het verslagjaar ook verder geïnvesteerd in het optimaliseren van de bedrijfsprocessen van BNG Bank ten behoeve van competitieve organisatiekosten en een nog efficiëntere dienstverlening.

## Financiële resultaten

Ik ben zeer tevreden over de in het verslagjaar behaalde financiële resultaten. De portefeuille langlopende kredietverlening is in 2023 met 1 miljard euro gestegen tot 89 miljard euro. We hebben onze klanten voor 11,3 miljard euro aan nieuwe langlopende leningen verstrekt. Dat is weliswaar 1 miljard euro minder dan vorig jaar, maar 0,5 miljard euro méér dan onze verwachting was. Ik vind dat een knappe prestatie gelet op de uitdagende marktomstandigheden.

Het renteresultaat bedroeg 563 miljoen euro. Dit is 82 miljoen euro meer dan het resultaat in 2022. De langere looptijd van de verstrekte leningen – die looptijd is gemiddeld 23 jaar – en de gestegen rente hebben bijgedragen aan deze stijging. BNG Bank beoordeelt het renteresultaat als structureel gezond. Over het verslagjaar 2023 hebben wij een nettowinst gerealiseerd van 254 miljoen euro.

De kapitaalpositie van BNG Bank bleef in het verslagjaar onveranderd sterk. De Common Equity Tier 1-ratio en de Tier 1-ratio bedroegen per einde 2023 respectievelijk 43% en 46%. We zijn tevreden over de gestage groei in het aantrekken van financiering met ESG-obligaties. In 2023 is dit percentage gegroeid naar 41%, een toename van 5% ten opzichte van 2022.

In overeenstemming met het staande beleid stelt BNG Bank voor om 50% van de nettowinst uit te keren,



gecorrigeerd voor de uitkering op het additioneel Tier 1-kapitaal. Dit komt neer op een dividenduitkering van 120 miljoen euro.

## Vooruitzichten 2024

BNG Bank heeft de eigen strategie vastgelegd in *Ons kompas naar impact*. Het hoofddoel van deze strategie blijft dat wij ons als belangrijkste kredietverstrekker in het publieke domein zullen blijven inzetten voor het socialer en duurzamer maken van Nederland. We willen de CO2-voetafdruk van onze leningenportefeuille verder verlagen en impulsen blijven geven aan de ESG-prestaties van onszelf en van onze klanten. Dat doen we met onze kredieten en met onze kennis in nauwe samenwerking met onze klanten.

## Waardering

Wij zijn een bank met ambitie, wij blijven ons continu ontwikkelen en verbeteren. Dat was zo in 2023 en dat blijft zo in 2024. Dat is mogelijk dankzij de niet aflatende inzet van onze deskundige medewerkers. Dat verdient onze waardering.

Het overlijden van onze collega en bestuurder Thomas Eterman heeft ons allen zeer geraakt. We koesteren dat we Thomas hebben gekend. Hij heeft met zijn bruisende persoonlijkheid en grote deskundigheid bijgedragen aan de mooie resultaten die we met elkaar dit jaar hebben gerealiseerd.

## Gita Salden

CEO BNG Bank

# 2023 KERN GEGEVENS

## Marktleider in het publieke domein

Omvang  
kredietverlening



€ **11,3**  
miljard

Balanstotaal



€ **115,5**  
miljard

Renteresultaat



€ **563**  
miljoen

Langlopende  
kredietportefeuille



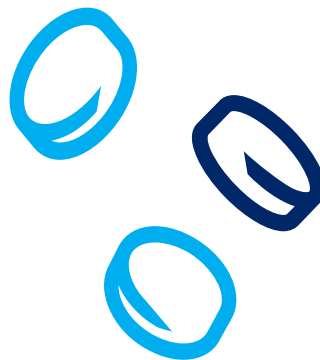
€ **89,2**  
miljard

Nettowinst

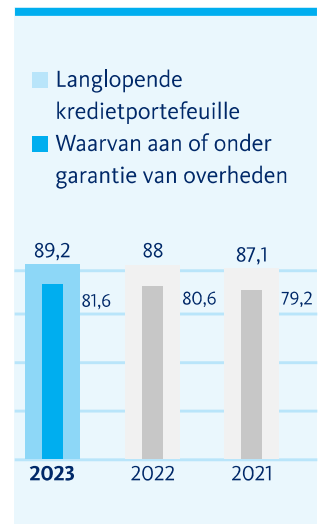


€ **254**  
miljoen

Dividendvoorstel



€ **120**  
miljoen





### Common Equity Tier 1-ratio

**43%**

43% 35% 32%



2023 2022 2021

### Tier 1-ratio

**46%**

46% 37% 38%



2023 2022 2021

### Leverage ratio

**13%**

13% 13% 10,6%



2023 2022 2021

# 1 Gedreven door maatschappelijke impact

## 1.1 Ons kompas naar impact

De purpose van BNG Bank 'Gedreven door maatschappelijke impact' vormt de basis van onze strategie *Ons Kompas Naar Impact*. Een strategie die is gericht op sociaal en duurzaam in combinatie met gezonde financiële resultaten. Zo streeft BNG Bank een jaarlijkse groei in impact na die wij (gekoppeld aan vijf SDG's) via onze klanten realiseren. Daarnaast koersen we op een reductie van CO<sub>2</sub> van onszelf en onze klanten. Eind 2023 sloten we de eerste driejaarsperiode van *Ons Kompas Naar Impact* af met waardevolle resultaten. 2024 zijn we gestart met een herijkte strategie voor de periode 2024-2026.

### Strategie

BNG Bank is van oudsher de bank van en voor het publieke domein. Onze purpose is 'Gedreven door maatschappelijke impact'. Deze purpose is leidend voor alle activiteiten van de bank. 'Maatschappelijke impact' verwijst naar de wereld waarin wij wonen, leven en werken. Dat wonen, leven en werken wordt mede mogelijk gemaakt door onze kredieten en door de inspanningen van onze klanten en partners. Impact maken wil dus zeggen dat we invloed hebben op de kwaliteit van leven in ons land.

Voor de eerste driejaarsperiode van *Ons Kompas Naar Impact* hebben we als ambitie gesteld dat klanten BNG Bank beschouwen als natuurlijke partner voor het financieren van maatschappelijke vraagstukken. We willen hierin succesvol zijn en dat ook kunnen aantonen. Belangrijke instrumenten om deze ambitie waar te maken zijn:

- het verstrekken van kredieten tegen aantrekkelijke voorwaarden;
- het adequaat verrichten van betalingsverkeer; en
- het als strategische partner meedenken over maatschappelijke vraagstukken en daarvoor oplossingen aandragen.

Een randvoorwaarde voor het kunnen verstrekken van kredieten tegen aantrekkelijke voorwaarden is dat BNG Bank op het hoogste ratingniveau wordt gewaardeerd. Dit stelt ons in staat om op de internationale kapitaalmarkten financiering aan te trekken tegen gunstige tarieven. Deze gunstige tarieven geven we door aan onze klanten.

BNG Bank kiest in haar strategie voor klanten in het publieke domein in Nederland. Het gaat om de volgende groepen:

- de Nederlandse overheid, provincies, gemeenten en waterschappen;

- organisaties die een overheidstaak uitvoeren, zoals woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen;
- organisaties waarvan het aandelenkapitaal voor de helft of meer door de overheid wordt verschaft en/of die activiteiten uitvoeren waarvoor de overheid 100% garant staat.

## Resultaten 2023

2023 was het laatste jaar van de eerste driejaarsperiode van *Ons Kompas Naar Impact*. We zijn niet alleen trots op de resultaten die we in deze periode hebben gerealiseerd, maar ook op het waarmaken van onze ambitie: ***'BNG Bank is een bank met impact: klanten beschouwen ons als natuurlijke partner voor het financieren van maatschappelijke vraagstukken, we zijn daarin succesvol en kunnen dat aantonen'***.

De strategie 2021-2023 kende drie strategische speerpunten.

### Vergroten waarde voor de klant

We zijn erin geslaagd onze positie als marktleider in het publieke domein te handhaven. Hieraan ten grondslag ligt de continuering van de hoogste ratingniveau's (Moody's: Aaa, Fitch Ratings: AAA, S&P Global: AAA). Daardoor zijn we ook in 2023 in staat geweest om op de internationale kapitaalmarkten financiering aan te trekken tegen gelijke of lagere tarieven dan onze *peers*. Gedurende 2023 hebben we actief gestuurd op het financieren van de maatschappelijke transitie waarin onze klanten zich bevinden. Uit het stakeholderonderzoek dat wij in 2023 hebben uitgevoerd, blijkt dat klanten grote waardering hebben voor onze bank. Zij waarderen onze betrouwbaarheid, deskundigheid, en de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van onze financiering.

### Excellente bedrijfsvoering

Efficiënte en beheerste processen, zoals het krediet-, klant- en betalingsverkeer, vormen de basis voor een aantrekkelijke en onverstoorde dienstverlening. Eind 2023 hebben we de processen van het betalingsverkeer weer in huis gehaald. Daarnaast hebben we in 2023 stappen gezet op het gebied van hoogstaande datakwaliteit. En tot slot hebben we

forse verbeteringen gerealiseerd in de veiligheid van onze IT-systemen.

### Versterken organisatie

Om succesvol te zijn, is het van essentieel belang om de juiste mensen aan te trekken en om de juiste competenties, kennis en vaardigheden op de juiste plekken in te zetten. Ondanks een gespannen arbeidsmarkt slaagden wij daar goed in. In 2023 werden 119 nieuwe medewerkers aangetrokken om de ambities van de bank waar te maken. Kennis en vaardigheden actualiseren we voortdurend via het uitgebreide aanbod van leer- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers.

### Herijking strategie 2024-2026

Onze klanten, investeerders en overige stakeholders hebben grote waardering voor BNG Bank. De financiële resultaten zijn in veel opzichten uitstekend. Wat we ook zien is, dat de wereld om ons heen in een snel tempo verandert, met nieuwe kansen maar ook nieuwe risico's. Daar moeten we als bank op voorbereid zijn. Daarom is het belangrijk om onze manier van werken en strategie van tijd tot tijd te herzien. Hoe zien wij de toekomst en wat is onze visie? Wat zijn de verwachtingen van onze klanten, investeerders en overige stakeholders? Dat zijn de bouwstenen op basis waarvan wij onze strategie hebben aangescherpt.

### Visie: zo ziet BNG Bank de toekomst

Wij verwachten dat de komende tien jaar in het teken staan van het verduurzamen van onze samenleving, in al zijn geledingen. Voor de publieke sector ligt hier een belangrijke taak. En dan met name als het gaat om de energietransitie en de CO<sub>2</sub>-reductie in samenhang met andere thema's die tot doel hebben Nederland schoner, groener en toekomstbestendiger te maken. Voor de verduurzaming van ons land zal de samenleving de komende tijd een beroep doen op de inspanningen van de publieke sector.

Als vanouds zal de publieke sector het voortouw moeten blijven nemen bij de traditionele publieke taken zoals zorg, onderwijs, wonen en sociale voorzieningen. Dit alles betekent een aanzienlijke verzwaring van het takenpakket van onze partners in het publieke domein.

Onder deze omstandigheden zal binnen de publieke sector een sterke behoefte blijven bestaan aan een solide, betrouwbare en maatschappelijk betrokken financiële partner zoals BNG Bank. Daarom nemen wij onze verantwoordelijkheid en kan de sector op ons blijven rekenen zoals onze partners dat gewend zijn.

We blijven ernaar streven om ons marktleiderschap in het publieke domein te handhaven. Klanten kunnen zoals altijd op ons rekenen voor kredieten tegen scherpe tarieven en met aantrekkelijke voorwaarden. Dit blijft voor de komende jaren een belangrijke taak waarvoor we ons tot het uiterste zullen inspannen.

Een belangrijk onderdeel van onze visie op de toekomst is de verwachting dat de manier zal veranderen waarop klanten financiering regelen. Het in een oogwenk tarieven opvragen en het vergelijken van een groot aantal aanbieders zal de nieuwe standaard zijn. Ook kredietaanbieders van buiten de traditionele financiële sector zullen zich mengen in de strijd om de klant. Het wordt eenvoudiger voor klanten om rechtstreeks geld te lenen op de kapitaalmarkt. Hier liggen voor de sterke marktpositie van BNG Bank kansen en tegelijk ook bedreigingen.

### Uitkomsten stakeholderonderzoek

Stakeholders zien BNG Bank als een professionele, betrouwbare en goed bestuurde bank die met haar financieringen een belangrijke bijdrage levert aan de publieke sector. Zij vinden dat de medewerkers van onze bank klantvriendelijk, betrokken en deskundig zijn. Dankzij de aanwezige financierings- en sector kennis is het voor stakeholders makkelijk en prettig om zaken te doen met BNG Bank. Stakeholders zeggen ook dat onze focus moet blijven liggen op het zorgen voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van financieringen.

Klanten zeggen dat ze vinden dat BNG Bank onmisbaar is. Onze bank biedt klanten de mogelijkheid om tegen zeer gunstige voorwaarden te lenen. Wij zorgen voor stabiliteit en continuïteit als het gaat om de financiering van hun activiteiten. Hierdoor kunnen onze klanten zich concentreren op hun publieke kerntaken en belangrijke maatschappelijke doelen. Onze bank krijgt het advies van klanten om door te gaan op de ingeslagen weg en te blijven doen waar

we goed in zijn. Zij willen dat wij de betrouwbare, deskundige en betrokken financier blijven van en voor de publieke sector. Daarbij is het volgens onze klanten wel van belang dat wij zorgen voor verdere digitalisering van de dienstverlening en verbetering van onze processen.

Investeerders laten weten dat zij BNG Bank beschouwen als een veilige en aantrekkelijke partij om in te investeren. Dit heeft vooral te maken met de kredietwaardigheid van onze bank (Triple-A status is veelal een randvoorwaarde). Daarnaast waarderen investeerders de liquiditeit van de obligaties en zijn ESG-criteria (naast rendement en risico) in toenemende mate bepalend voor hun investeringskeuzes.

### Ambitie

Met onze toekomstvisie en de verwachtingen van onze klanten, investeerders en overige stakeholders helder voor ogen hebben we onze ambitie voor de periode 2024-2026 vastgesteld. Die luidt: ***Wij zijn de belangrijkste financier voor het publieke domein om Nederland socialer en duurzamer te maken.***

Om deze ambitie te realiseren, moeten wij de komende drie jaar waardevolle resultaten boeken. Voorop staat dat wij in staat moeten blijven om financiering aan te bieden tegen de meest scherpe tarieven. Dat is immers de dominante manier waarop wij waarde voor onze klanten toevoegen. Daarnaast maken wij ons klaar voor de toekomst. Een toekomst waarin de interactie tussen de klant en de bank is veranderd: onze klanten maken een meer digitale klantreis met persoonlijk contact waar nodig. En een toekomst waarin we trots zijn op onze verbeterde prestaties en die van onze klanten op het gebied van ESG.

### Materiële thema's

Ieder jaar bepalen wij welke onderwerpen wij als materieel beschouwen. We kijken hierbij naar de mate van impact die elk onderwerp heeft voor onze stakeholders en naar de (potentiële) impact die wij als bank hebben op deze onderwerpen. In 2021 heeft een volledige materialiteitsanalyse plaatsgevonden in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) standaarden. In zowel 2022 als 2023 actualiseerden wij deze analyse. Op basis van een

SWOT- en trendanalyse en concurrentieanalyse is de bestaande long list van onderwerpen geactualiseerd. Van elk van deze onderwerpen is bepaald wat de significantie ervan is, om zo tot een prioriteitstelling te komen. Op die manier is een geprioriteerde shortlist tot stand gekomen die is voorgelegd aan de verschillende stakeholders. Hieruit kwam naar voren dat de zeven materiële onderwerpen nog

steeds van kracht zijn. Wel zijn hierin enige nuances aangebracht. Zo is het belang van sustainability toegenomen voor zowel onze stakeholders als de bank zelf. Daarnaast is ethisch handelen verbreed en vertaald naar het voldoen aan wet- en regelgeving: stakeholders verwachten dit van BNG Bank. De materiële onderwerpen zijn de volgende:

## 2023

1. Marktleider in het publieke domein
2. Sustainability verankerd in bedrijfsvoering
3. Partnerships en stimuleren maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's
4. Voldoen aan wet- en regelgeving
5. Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit
6. Efficiënte organisatie
7. Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden

## 2022

1. Marktleider in het publieke domein
2. Maatschappelijke impact op vijf SDG's
3. Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten
4. Ethisch handelen naar kernwaarden
5. Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit
6. Efficiënte organisatie
7. Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving

### 1. Marktleider in publieke domein

Behoud van marktleiderschap in het publieke domein is passend bij onze ambitie: we maken Nederland socialer en groener door verstrekken van financiering aan onze klanten in het publieke domein. Marktleiderschap is ook wat onze stakeholders verwachten als bank van en voor het publieke domein.

### 2. Sustainability verankerd in bedrijfsvoering

Gezien het groeiende belang van sustainability vraagstukken en uitdagingen voor de klanten en overige stakeholders van BNG Bank én de intrinsieke motivatie van BNG Bank om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke vraagstukken, is dit onderwerp van groot strategisch belang.

### 3. Partnerships en stimuleren maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's

Het klantpartnerschap van BNG Bank is ingericht om de maatschappelijke vraagstukken van haar klanten te financieren. Voor de impactmeting hebben wij de specifieke doelstellingen die ten grondslag liggen aan de vijf SDG's (3, 4, 7, 11 en 13) vertaald in kwantificeerbare normen. Een belangrijk thema hierbinnen is het reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot. De reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot meten we ook bij klanten middels PCAF methode. Dit valt onder het klimaatplan Going Green.

### 4. Voldoen aan wet- en regelgeving

Dit is onze license-to-operate en wordt van ons verwacht als publieke sector bank. Gedurende dit jaar kwam er uit de trendanalyse naar voren dat de verwachtingen van externe stakeholders ten aanzien van banken en de verantwoordelijkheden die ze hebben als poortwachter toenemen. Vandaar de aanscherping van dit onderwerp. Door een goede invulling van onze poortwachtersrol zorgen we dat we zakendoen met relaties die onze integriteitstoets doorstaan en voldoen we aan onze wettelijke taak.

### 5. Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit

Data is essentieel om de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten te bevorderen en klanten in staat te stellen maatschappelijke impact te maken. Bovendien nemen de eisen op het gebied van datakwaliteit vanuit de toezichthouder verder toe.

### 6. Efficiënte organisatie

Competitieve organisatiekosten zijn vereist om klanten financiering te kunnen bieden tegen de meest scherpe tarieven. BNG Bank werkt aan verbetering van de digitalisering van klantgegevens en de digitale uitwisseling daarvan. Dit verhoogt niet alleen de efficiëntie van de bedrijfsprocessen, maar ook de kwaliteit ervan. Een snellere doorlooptijd van het kredietproces leidt tot een betere klantbeleving. Door actief te sturen op de beheersing van de processen

voor de belangrijkste afdelingen binnen BNG Bank zijn wij in staat om de klanten op een efficiëntere manier te bedienen.

## 7. Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden

Bevlogen en kundige medewerkers en het juiste leiderschap zijn randvoorwaarden voor het succesvol uitvoeren en het realiseren van onze ambities. Daarom

verhoogt BNG Bank haar inspanningen voor het aantrekken van nieuwe medewerkers en het verder ontwikkelen van huidige medewerkers.

## Connectiviteitstabel

De samenhang tussen de strategische doelstellingen, de materiële onderwerpen en alle KPI's is gevisualiseerd in de connectiviteitstabel hieronder.

Materiële onderwerpen	Strategische doelstellingen	Key Performance Indicator
<b>Marktleider in het publieke domein</b>	We zijn marktleider in het publieke domein De fundingkosten zijn competitief	Scoringspercentage kredietverlening Fundingkosten lager of gelijk aan peers
<b>Sustainability verankerd in bedrijfsvoering</b>	Sustainability is verankerd in de strategie en bedrijfsprocessen	Voortgang integraal duurzaamheidsbeleid
<b>Partnerships en maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's</b>	Reductie CO2e-uitstoot klanten	Reductie CO2e-uitstoot klanten >0%
<b>Wet- en regelgeving</b>	Efficiënte en professionele invulling poortwachtersrol	% CDD's tijdig afgerond
<b>Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit</b>	Onze data zijn kwalitatief hoogstaand en goed te ontsluiten Het IT landschap is modern en veilig	Proces (leverbetrouwbaarheid van IT ontwikkeling) Change (nieuwe datavelden onder governance) Run (aantal dataplatform incidenten)
<b>Efficiënte organisatie</b>	Processen zichtbaar binnen risk appetite	Beheersing van processen binnen risk appetite
<b>Talent aantrekken en behouden</b>	We kunnen talent aantrekken en behouden	Time-to-Hire Regretted Loss

## Resultaten materiële onderwerpen 2023

Materiële onderwerpen	Key Performance Indicator	Doel	Score 2023
<b>Marktleider in publieke domein</b>	Scoringspercentage kredietverlening	>60%	65,7%
	Fundingkosten lager of gelijk aan peers	Gerealiseerd	Gerealiseerd
<b>Sustainability verankerd in bedrijfsvoering</b>	Voortgang integraal duurzaamheidsbeleid	100%	50%
<b>Partnerships en maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's</b>	Reductie CO2e-uitstoot klanten	>0	2,1%
<b>Wet- en regelgeving</b>	% CDD's tijdig afgerond	>95%	97%
<b>Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit</b>	Proces (leverbetrouwbaarheid van IT ontwikkeling)	90-120%	Niet gemeten
	Change (nieuwe datavelden onder governance)	100%	79%
	Run (aantal dataplatform incidenten)	63/9	21/ 16
<b>Efficiënte organisatie</b>	Beheersing van processen binnen risk appetite	Beheersing van processen binnen risk appetite	gerealiseerd



<b>Talent aantrekken en behouden</b>	Time-to-Hire	< 68 dagen	78 dagen
	Regretted Loss	< 6 %	1,38%

## Beleid en acties met betrekking tot de materiële onderwerpen

Materieel onderwerp	Impact	Betrokkenheid	Beleid en Commitments 2023	Ondernomen management acties
<b>1. Marktleider in het publieke domein</b>	Actual, Positive	Activiteiten	BNG Bank kent een prijsbeleid dat ruimte laat voor interventies als de marktsituatie daar om vraagt. Rapportage over scoringspercentage maandelijks basis beschikbaar. De rapportage over de fundingkosten is ieder kwartaal beschikbaar.	Tijdens de maandelijkse monitoring van het scoringspercentage is gedurende het jaar steeds geconstateerd dat deze zich boven het scoringspercentage bevond. In de kwartaalrapportages is ieder kwartaal gebleken dat de fundingkosten lager waren dan die van de peers.
<b>2. Sustainability verankerd in bedrijfsprocessen</b>	Potential, Positive	Activiteiten	In 2023 wordt gewerkt aan een integraal Sustainability beleid	In 2023 is de governance op Sustainability via het Sustainable Banking Committee in werking getreden
<b>3. Partnerships stimuleren en maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's</b>	Potential, Positive	Relaties	BNG Bank brengt de CO2e-emissies van de eigen organisatie en de aan de kredietportefeuille in lijn met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs	In 2023 zijn de CO2e emissies van de leningenportefeuille en BNG Bank in kaart gebracht, is de datakwaliteit verbeterd en de scope vergroot
<b>4. Wet- en regelgeving</b>	Potential, Negative	Activiteiten	Door een goede invulling van onze poortwachtersrol zorgen we dat we zaken doen met relaties die onze integriteitstoets doorstaan en voldoen we aan onze wettelijke taak	Monitoring op % CDD's tijdig afgerond.
<b>5. Data veiligheid en hoogstaande datakwaliteit</b>	Actual, Positive	Activiteiten	In 2023 realiseren we een stevig datafundament dat tot stand komt langs de data governance en voldoet aan eisen van datakwaliteit	Het ExCo heeft de governance op dit onderwerp aangescherpt om eigenaarschap van data te borgen.  Ontwikkeling op het nieuwe DWH is geprioriteerd
<b>6. Efficiënte organisatie</b>	Actual, Positive	Activiteiten	Beheersing van processen binnen risk appetite	Voortdurende monitoring via stuurgroep en projectgroepen. Aanvullend engagement van CRO om voortgang te borgen
<b>7. Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden</b>	Actual, Negative	Activiteiten	BNG Bank verhoogt haar inspanningen voor het aantrekken van nieuwe en behouden van medewerkers	Ontwikkeling actief talentmanagement door senior management. Start ontwikkeling loopbaanpaden.

## Effectiviteit van het management van materiële onderwerpen

Management en sturing op materiële onderwerpen vindt plaats via strategische doelstellingen die tezamen het strategisch programma 'Ons Kompas naar Impact' vormen. Ieder kwartaal wordt aan het ExCo en de RvC gerapporteerd over de

voortgang van het strategisch programma. De effectiviteit van ondernomen management acties wordt gevolgd en is onderdeel van deze rapportage. De effectiviteit bijgehouden aan de hand van performance managementsystemen, interne- en externe verificatie en audit en impact assessments.

Materieel onderwerp	Target en KPI	Uitkomst en effectiviteit management acties
<b>1. Marktleider in het publieke domein</b>	Het scoringspercentage volume kredietverlening is groter dan 60%  De fundingkosten zijn lager dan van onze peers.	Tijdens de maandelijkse monitoring van het scoringspercentage is gedurende het jaar steeds geconstateerd dat deze boven de norm bevond.  De fundingkosten zijn in 2023 in ieder kwartaal lager uitgekomen dan onze peers.
<b>2. Sustainability verankerd in bedrijfsprocessen</b>	We sturen integraal op Sustainability en hebben een duurzaamheidsstrategie voor de komende jaren	De Sustainable Banking Committee heeft gedurende het jaar vastgesteld dat BNG Bank op koers ligt ten aanzien van dit materiële thema
<b>3. Partnerships stimuleren en maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's</b>	De reductie van de CO2e-emissies van de kredietportefeuille van BNG Bank ten opzichte van 2022 is groter dan 0.	De CO2e uitstoot van de BNG Bank kredietportefeuille is verder gedaald
<b>4. Wet- en regelgeving</b>	BNG Bank voert het CDD-proces tijdig uit	CDD-processen zijn gedurende het jaar tijdig uitgevoerd
<b>5. Data veiligheid en hoogstaande kwaliteit</b>	KPI Proces  KPI Change  KPI Run	De noodzakelijke data om deze KPI te meten is niet toereikend en betrouwbaar vastgelegd in 2023.  KPI Change zijn goede resultaten behaald in het laatste kwartaal waardoor de doelstelling is behaald  De KPI run stemt positief eindejaar
<b>6. Efficiënte organisatie</b>	Beheersing van processen binnen risk appetite	Deze doelstelling is eind 2023 succesvol afgerond
<b>7. Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden</b>	De Time-to-Hire is < 68 dagen  Regretted Loss is beperkt tot <6%	De Time-to-Hire KPI heeft in 2023 een dalende trend laten zien, maar is over heel 2023 uitgekomen boven de gestelde target.  De regretted loss is gedurende het jaar aanhoudend laag gebleven.

## Waardecreatie

De strategie van BNG Bank is gericht op sociaal en duurzame impact in combinatie met gezonde financiële resultaten. De waarde die wij toevoegen aan de maatschappij en het proces daartoe komt tot uiting in ons waardecreatiemodel.

Dit model bestaat uit verschillende onderdelen: van purpose, kernwaarden, kernactiviteiten en strategische focus tot impact op vijf Sustainability Goals.

# Waardecreatiemodel



## Purpose

Gedreven door maatschappelijke impact

## Kernwaarden

Duurzaam, betrouwbaar en professioneel

## Kernactiviteiten

Kredietverlening en betalingsverkeer in het publieke domein

## Strategische focus



Meer Focus



Excellente Bedrijfsvoering



Partnerships en maatschappelijke impact klanten



Efficiënte organisatie



## Materiële onderwerpen

Marktleider in het publieke domein

Sustainability verankerd in bedrijfsprocessen

Partnerships en maatschappelijke impact klanten

Wet- en regelgeving

Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit

Efficiënte organisatie

Talent aantrekken en behouden



## Indicatoren

Het scoringspercentage volume kredietverlening is 65,7%.

De fundingkosten zijn lager of gelijk aan peers

Voortgang duurzaamheidsbeleid is voor 50% gerealiseerd

De reductie van CO<sub>2</sub>e-uitstoot van klanten is 2,1%

97% van de CDD's is tijdig afgerond

De leverbetrouwbaarheid van IT ontwikkeling is nog niet integraal meetbaar.

Nieuwe datavelden onder governance is voor 79% gerealiseerd.

Het aantal incidenten met het dataplatform betrof 21, waarvan 16 hoog.

De beheersing van de processen valt binnen de risk appetite

De Time to hire bedraagt 78 dagen.

Het percentage regretted loss betrof 1,38% in 2023.



## Impact



## Stakeholder engagement

Stakeholder	Betrokkenheid
<b>Aandeelhouder</b>	Algemene Vergadering Aandeelhouders  Bespreeking met ministeries, provincies en gemeentes.
<b>RvC</b>	De RvC houdt toezicht op de activiteiten en het beleid van het ExCo en de wijze waarop zij de strategie uitvoert. De RvC heeft in 2023 zeven keer vergaderd. Een toelichting op de activiteiten en besproken onderwerpen van de RvC is opgenomen in hoofdstuk 6 van dit jaarverslag.
<b>Medewerkers</b>	Via onder andere periodieke medewerker tevredenheidsonderzoeken en via de Ondernemings Raad (OR) worden medewerkers betrokken bij de koers van de bank.  Daarnaast zijn medewerkers in 2023 door middel van zowel gesprekken als vragenlijsten actief betrokken bij de bepaling van de duurzaamheidsstrategie en de materiële onderwerpen.
<b>Klanten</b>	Jaarlijks voert BNG Bank gesprekken met een groot gedeelte van haar klanten. Naast financiële onderwerpen heeft duurzaamheid ook een steeds prominentere plaats op de agenda tijdens deze gesprekken.
<b>Investeerders</b>	BNG Bank trekt een groot deel van de funding aan via openbare emissies (uitgifte van obligaties) op de internationale kapitaalmarkten. Een kleiner deel wordt aangetrokken via zogenoemde private placements. Het ExCo en de treasury afdeling zijn frequent in gesprek met mogelijke investeerders op individuele basis en op conferenties met investeerders.
<b>Toezichthouders</b>	Het ExCo en medewerkers van rapporterende afdelingen hebben met enige regelmaat overleg met de toezichthoudende instanties, waar onder Europese Centrale Bank (ECB), De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) ten aanzien van zowel financiële als niet-financiële kwesties.
<b>Rating agencies</b>	overleg met verschillende rating agencies door ExCo en Treasury

## Sturen op impact en klimaat

In 2021 heeft BNG Bank een impactkader opgesteld. Dit impactkader is ontworpen zodat we kunnen sturen op meetbare maatschappelijke effecten. Deze effecten zijn zo gekozen dat ze aansluiten bij de SDG's. Daarnaast zijn ze relevant binnen de Nederlandse context en sluiten ze aan bij de ambities van de belangrijkste klantgroepen van onze bank. De belangrijkste klantgroepen zijn gemeenten, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen. Deze partijen vertegenwoordigen circa 90% van de door BNG Bank verstrekte kredieten. Een volledig overzicht van alle indicatoren die worden gemeten en de methodologie achter de meting is te vinden op onze website.

We rapporteren jaarlijks in aparte rapportages over de voortgang van ons impactkader en over de voortgang van ons Klimaatplan Going Green. In dit plan hebben wij in kaart gebracht hoe ons pad er naar 2050 uitziet. In 2025 willen we dat de door ons gefinancierde emissies met 25% zijn afgenomen ten opzichte van 2019. In 2030 willen we een reductie hebben bereikt

van 53% ten opzichte van 2019. In 2050 streven we er naar een klimaatneutrale bank te zijn ('net zero').

In dit jaarverslag rapporteren we over de gefinancierde emissies behorend bij de uitstaande leningen per 31-12-2022. Dit aan de hand van de methode ontwikkeld door het PCAF, *Partnership for Carbon Accounting Financials*. In de PCAF-methodiek wordt op basis van een reeks waarderingsregels de directe en indirecte uitstoot van de klant aan de bank toegeschreven. De emissies van de klantportefeuille zijn onder te verdelen in:

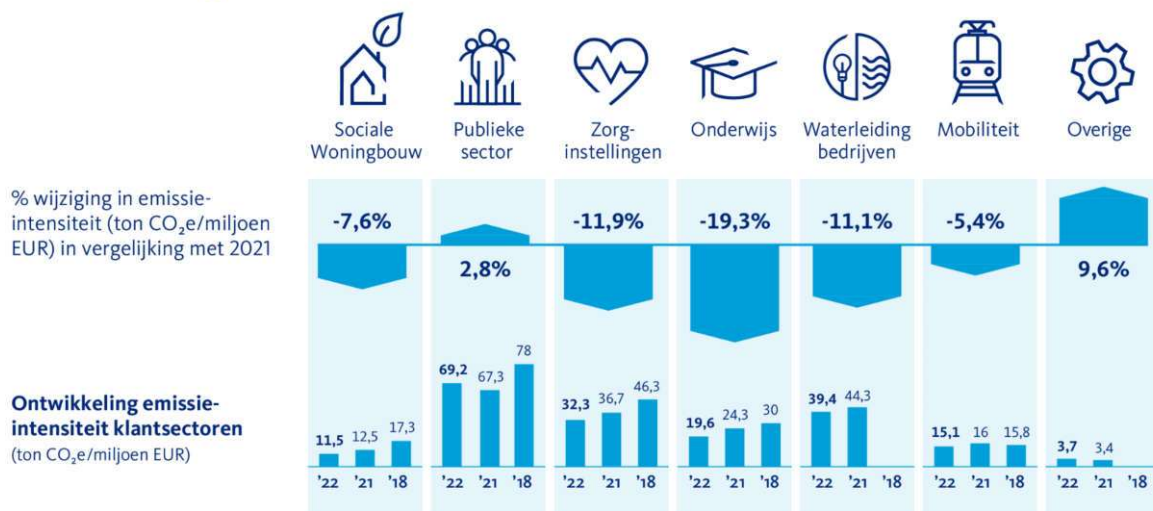
- directe emissies, veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie van de klant (scope 1);
- indirecte emissies die afkomstig zijn van de opwekking van ingekochte elektriciteit, stoom, warmte of koeling (scope 2); en
- indirecte emissies, afkomstig van bronnen die niet in het bezit zijn van de organisatie van de klant en waar deze ook geen directe invloed op kan uitoefenen (scope 3).

In 2022 is 2.667 kton CO<sub>2</sub>e aan emissies gegenereerd door onze kredietportefeuille (2021: 2.724 kton CO<sub>2</sub>e). Dit is een daling van 2,1% in absolute emissies ten opzichte van 2021. Indien we niet naar de totale gefinancierde emissies (scope 1, 2 en 3) kijken, maar enkel naar de scope 1 en 2 emissies van klanten, dan is de daling in absolute emissies 9,5%.

CO<sub>2</sub>e-emissies zijn berekend over EUR 79.138 mln van de kredietportefeuille (2021: EUR 78.410 mln). De omvang van onze kredietportefeuille verschilt van

jaar tot jaar. Daarom is het tevens zinvol om naar de relatieve emissies te kijken. Deze zijn weergegeven in de emissie-intensiteit, ofwel ton CO<sub>2</sub>e/EUR mln. Deze emissie-intensiteit is gedaald van 34,7 ton CO<sub>2</sub>e/EUR mln naar 33,7 ton CO<sub>2</sub>e/EUR mln, een afname van 2,9%. Indien we enkel naar de scope 1 en 2 emissies van klanten kijken, dan is de daling van de emissie-intensiteit 10,3%. In de tabellen hierna geven we de emissie-intensiteit per subsegment weer voor scope 1 en 2 activiteiten van onze klanten.

## Ontwikkeling in de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de kredietportefeuille



Binnen de portefeuille is de daling in absolute scope 1 en 2 emissies het grootst bij de klantgroepen gemeenten (-/- 49 kton CO<sub>2</sub>e), woningcorporaties (-/- 22 kton CO<sub>2</sub>e) en de zorgsector (-/- 22 kton CO<sub>2</sub>e). Binnen deze segmenten is zowel een daling zichtbaar in het gasverbruik (-7%) als het elektriciteitsverbruik (-3%). De energiemix in Nederland verandert: een steeds groter deel van de elektriciteit komt uit duurzame bronnen. Dit is een belangrijke reden waarom de CO<sub>2</sub>e die wordt uitgestoten per opgewekte kilowattuur is afgenomen ten opzichte van het vorige jaar. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat de daling in elektriciteitsverbruik procentueel een groter effect

heeft op de afname van de emissies dan de daling in gasverbruik.

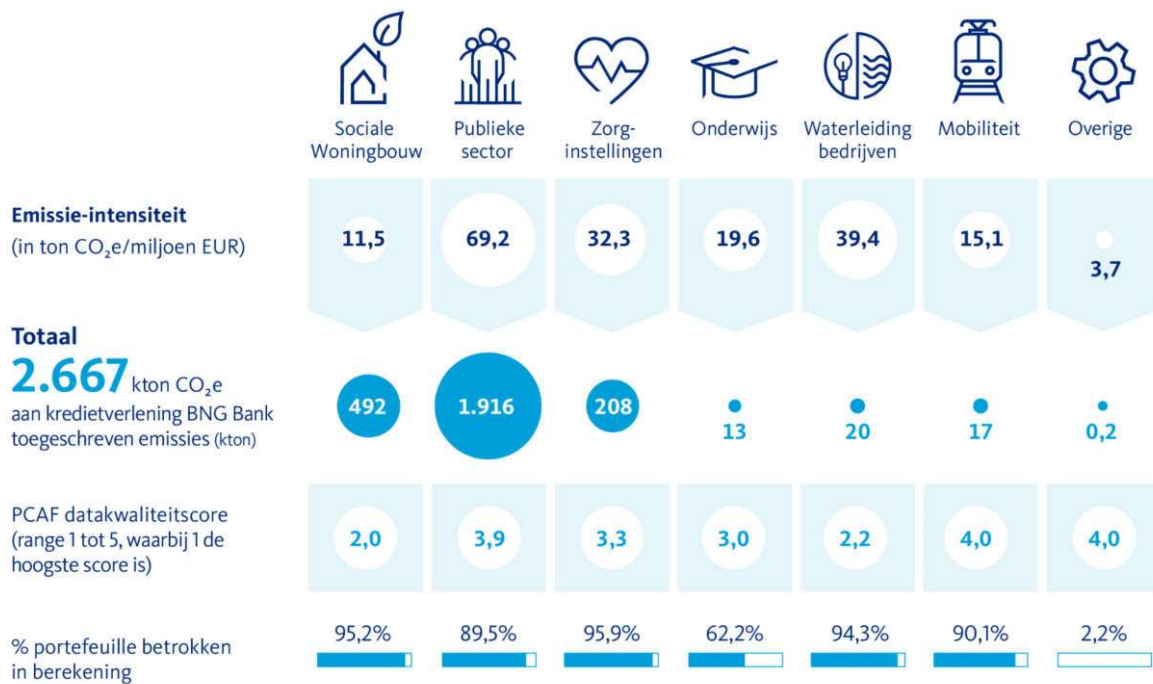
Waar mogelijk proberen wij ook de scope 3 emissies van klanten te berekenen. Dat is op dit moment het geval voor de klantgroepen gemeenten, provincies, waterschappen, zorginstellingen en waterleidingbedrijven. In de volgende tabellen geven we per subsegment het type activiteiten weer dat meegenomen is in de berekening van de scope 3 emissies. In tegenstelling tot de scope 1 en 2 emissies van de kredietportefeuille, zijn de scope 3 emissies gestegen met 44 kton CO<sub>2</sub>e. Deze stijging is bijna geheel veroorzaakt door de stijging in de scope 3

emissies van gemeenten. Voor deze klantgroep betreft dit de aangekochte goederen en diensten.

Een beschrijving van de methodiek en de gebruikte data is opgenomen in de paragraaf Uitgangspunten

verslaglegging. Een gedetailleerde rapportage over de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de kredietportefeuille is gepubliceerd op de website. In paragraaf 7.3 is de ontwikkeling van de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de kredietportefeuille in detail weergegeven.

## CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan kredietportefeuille



## 1.2 Economische ontwikkeling

**De wereldeconomie groeide in 2023 minder hard dan in 2022. Met name in Europa viel de economische groei terug. Dit gold ook voor Nederland. Stijgende rentes, hoge inflatie en krapte op de arbeidsmarkt zijn de belangrijkste factoren waardoor de economie onder druk stond. De val van het kabinet zorgde bovendien voor onzekerheid.**

In Nederland nam de economische groei af van 4,3 procent naar 0,6 procent. De bestedingen van huishoudens namen mede als gevolg van de hoge inflatie met slechts 0,7 procent toe. In 2022 was dat nog 6,6 procent. Deze forse terugval kwam niet als een verrassing. Vorig jaar werd de private consumptie nog sterk gestimuleerd door de afloop van de beperkende coronamaatregelen. Een tweede reden voor de terugval van de groei was dat de uitvoer als gevolg van een zwakkere buitenlandse vraag minder sterk toenam dan in 2022. Als laatste stonden de investeringen in de woningbouw onder druk als gevolg van oplopende rentetarieven.

### Monetaire beleid verkapt

De centrale banken waren als gevolg van de hoge inflatie genoodzaakt om de officiële rentetarieven aanzienlijk te verhogen. De Europese Centrale bank (ECB) verhoogde het depositotarief van 2 procent naar 4 procent. Ook besloot de ECB in navolging van de Amerikaanse centrale bank de effectenportefeuille

geleidelijk terug te brengen door een deel van de afgeloste bedragen op in het verleden opgekochte leningen niet langer te herbeleggen. De rentetarieven liepen als gevolg van de verkrapting van het monetaire beleid in de kortere looptijden op. Hierdoor ontstond een inverse rentestructuur: de korte rentetarieven kwamen boven de lange rentetarieven te liggen. De driemaands interbancaire rente liep op van 2,1 procent naar 3,9 procent. De lange rentetarieven liepen aanvankelijk verder op, maar gingen in de laatste maanden van het jaar weer omlaag. De tienjarige rente op Duitse staatsleningen kwam ultimo december 2023 uit op 2,0 procent. Dat was 0,5 procentpunt lager dan een jaar eerder. De vergelijkbare Nederlandse rente daalde van 2,9 procent naar 2,3 procent. Het werd als gevolg van deze ontwikkelingen relatief aantrekkelijker om langlopende leningen af te sluiten. Dit was ook van invloed op klanten van BNG Bank. Mede doordat in de Verenigde Staten het monetaire beleid werd verkapt, bleef de eurokoers in 2023 relatief stabiel.

## Rente op tienjarige staatsleningen



### Energieprijzen gedaald

De energieprijzen liepen in 2022 sterk op door de oorlog in Oekraïne. In reactie hierop heeft Nederland in samenwerking met andere landen in de Europese Unie het energiebeleid aangepast. De invoer van gas uit de Verenigde Staten en het Midden-Oosten nam daardoor toe ten koste van Russisch gas. Bovendien was de gasvraag door de milde winter relatief laag. De prijzen van gas en andere energiebronnen daalden hierdoor vooral in de eerste maanden van 2023 aanzienlijk. Als gevolg hiervan nam de inflatie sterk af, ondanks een stijging van de loonkosten. Het inflatieverloop werd sterk beïnvloed door een wijziging van de berekening van de energieprijzen. Vanaf juni 2023 worden deze prijzen berekend op basis van feitelijke contracten van huishoudens die deels een vaste looptijd hebben. Voorheen ging het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) enkel uit van flexibele contracten. De gemiddelde inflatie daalde volgens de officiële cijfers van 10 procent in 2022 naar 3,8 procent in 2023. Zou de nieuwe berekeningswijze ook al in 2022 zijn toegepast, dan zou de inflatie volgens een raming van het Centraal Planbureau (CPB) in 2023 zijn gestegen van 6,8 procent naar 7,8 procent.

### Krapte op de arbeidsmarkt houdt aan

De arbeidsmarkt bleef ook in 2023 krap. Het aantal vacatures bleef hoog als gevolg van de aanhoudende vraag naar personeel. Dat gold met name voor de zorg en het onderwijs, sectoren waarin BNG Bank actief is. De werkloosheid bleef in 2023 stabiel op 3,5 procent van de beroepsbevolking, een historisch laag niveau. De krappe arbeidsmarkt maakt het voor de overheid moeilijker om haar plannen te realiseren en dat kan gevolgen hebben voor de kredietportefeuille van de bank. In de loop van het jaar nam de groei van het aantal banen overigens wel af als gevolg van de zwakke conjunctuur.

Het aantal faillissementen nam in de loop van 2023 toe en de verwachting is dat dit voor 2024 nog sterker zal gelden. Dit komt doordat bedrijven die coronasteun van de overheid hebben gehad deze moeten gaan terugbetalen. Dit zal een negatief effect hebben op de economische ontwikkeling. Hoe groot dit effect zal zijn, is onzeker.



## Val van het kabinet

De val van het kabinet in juli 2023 en de daaropvolgende verkiezingen hadden ook gevolgen voor BNG Bank en haar klanten. Regeringsplannen zijn daardoor in de ijskast gezet of gaan mogelijk helemaal niet door.

## Overheidstekort gestegen

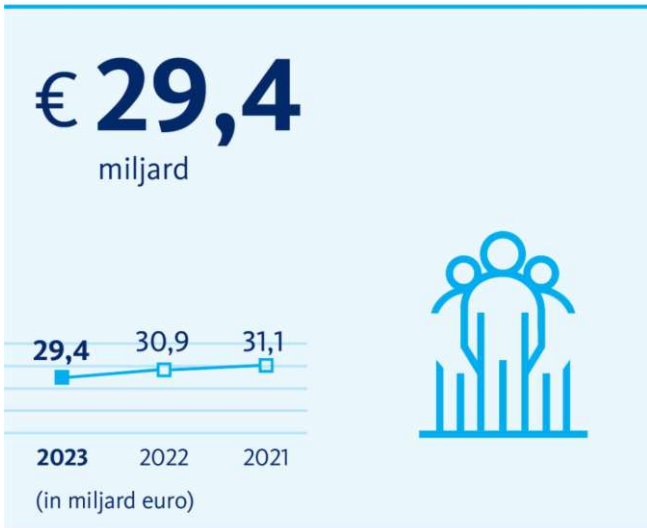
De overheidsfinanciën van Nederland staan er goed voor in vergelijking met andere landen. Het overheidstekort liep in 2023 op naar 1,6 procent van het bruto binnenlands product (bbp). In 2022 bedroeg het overheidstekort slechts 0,1 procent van het bbp. De overheid gaf meer geld uit aan onderwijs, defensie, asielopvang en infrastructuur. Daarnaast daalden de overheidsinkomsten. Het overheidstekort bleef beneden de Europese norm van 3 procent. Decentrale overheden realiseerden in 2023 een begrotingsoverschot van 0,3 procent van het bbp. Dat is nagenoeg gelijk aan het overschot in 2022. Als gevolg van de hoge inflatie daalde de bruto overheidsschuld ondanks het hogere overheidstekort licht, namelijk van 50,1 procent naar 48,0 procent van het bbp. Dat is aanzienlijk lager dan in andere industrielanden. Volgens de meest recente ramingen van de Europese Commissie zal de bruto overheidsschuld van de overheden in de EU in 2023 uitkomen op 90,8 procent van het bbp tegen 93,8 procent in 2022. De belangrijkste ratingbureaus handhaafden de credit rating van Nederland op het hoogste niveau (AAA/Aaa). De credit ratings van BNG Bank bleven mede hierdoor eveneens onveranderd op de hoogst mogelijke niveaus. Onze bank bleef zodoende in staat om tegen scherpe tarieven leningen aan klanten te verstrekken en zo een bijdrage te leveren aan de financiering van maatschappelijke voorzieningen.

## 1.3 Partnerschap in de klantsectoren

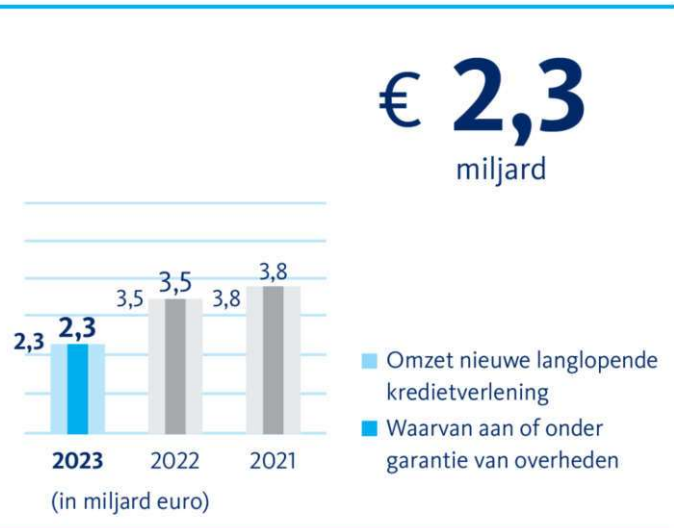
**BNG Bank heeft in 2023 voorzien in de kredietbehoeften van haar klanten en met hen meegedacht over hun huidige en toekomstige behoeften. De bank handhaafde haar positie als marktleider in het publieke domein.**

### Decentrale overheden

#### Langlopende kredietportefeuille



#### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening



Met haar financiering helpt BNG Bank decentrale overheden om te werken aan SDG's 3 (Goede gezondheid en welzijn), 4 (Kwaliteitsonderwijs), 7 (Betaalbare en duurzame energie), 11 (Leefbare steden en gemeenschappen) en 13 (Klimaatactie).

Klantpartnerschap is voor onze bank belangrijk. Van oudsher staan wij voor het ondersteunen van decentrale overheden bij hun financiële uitdagingen. Zo denken wij mee over de best passende financieringsstructuur voor de korte en lange termijn. Ook het huisbankierschap is een belangrijk element in onze relatie met de klant.

#### Financier van het publieke domein

Ondanks een dalende trend in de investeringen heeft BNG Bank haar rol als financier van het publieke domein in 2023 vervuld. Daarmee dragen we op diverse vlakken bij aan het duurzamer en

socialer maken van de Nederlandse samenleving. Zo hebben we vanuit de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven aan Ergon, een organisatie die mensen helpt met een afstand tot de arbeidsmarkt, een financiering verstrekt. Ergon heeft hiermee een klimaatneutrale 'utopische' wasserij ontwikkeld. Deze wasserij draait volgens de allerhoogste kwaliteitsstandaarden (volledig fossielvrij) en is de meest duurzame van Europa.

De gemeente Súdwest-Fryslân heeft van BNG Bank een financiering ontvangen voor onder andere de participatie in een windmolenpark.

Ook is met NV Verbindion, een maatschappelijke organisatie met als doel om mensen in beweging te krijgen, een kredietovereenkomst gesloten voor de bouw van een zwemaccommodatie in Nieuwegein. De gemeente Nieuwegein staat hiervoor garant.

Verder heeft onze bank het project De Stelp in de gemeente Ameland gefinancierd voor de realisatie van 44 zorgappartementen.

Wij zijn er ten slotte trots op dat de gemeente Den Haag, Belasting Samenwerking Oost-Brabant en Stichting Kredietbank het huisbankierschap bij BNG Bank hebben verlengd. We doen hiermee nagenoeg al hun betalingsverkeer en hebben daardoor een sterke relatie met deze klanten.

### **Strategische klantgesprekken**

Voor de dienstverlening van onze bank is contact met de klant essentieel. Hiervoor voeren we met hen strategische klantgesprekken. Verduurzaming en ESG-transparantie spelen hierin een steeds grotere rol. Qua verduurzaming willen wij graag van onze klanten weten hoe zij invulling geven aan het Klimaatakkoord van Parijs, maar ook hoe dit samenhangt met de andere maatschappelijke opgaven waarvoor zij staan. Op het gebied van ESG heeft BNG Bank de rol om ESG-componenten mee te laten wegen in haar financieringspropositie en hier transparant over te zijn. Dit betekent dat wij hier in onze gesprekken met klanten steeds intensiever aandacht voor vragen. Dit is nieuw voor ons en de sector. Samen leren wij hoe we dit op een goede wijze kunnen invullen.

### **Bijeenkomsten**

Een andere manier om informatie met onze klanten te delen en op te halen, is door het organiseren van bijeenkomsten. In november en december 2023 waren er drie bijeenkomsten: voor grote, middelgrote en kleine gemeenten. Tijdens deze bijeenkomsten kwamen verschillende onderwerpen aan de orde, zoals financiering van onderwijshuisvesting, betalingsverkeer, duurzaamheid (warmtenetten en

garantiefondsen), renteontwikkelingen en ESG in combinatie met rapportageverplichtingen. Ook bracht de Vereniging Friese gemeenten in juni een werkbezoek aan onze bank. Met dit bezoek wilden we ons netwerk uitbreiden en inzicht geven in de kennis en kunde van BNG Bank. Er zijn meerdere vervolggesprekken uit voortgekomen over specifieke zaken.

Omdat we het ook belangrijk vinden om onze kennis internationaal te delen, ontvingen we in maart 2023 de gemeente Reykjavik. Deze gemeente wilde graag leren hoe onze bank gemeenten financiert vanuit onze publieke rol en, in het verlengde daarvan, hoe wij aan funding komen.

### **Maatschappelijke pas**

In 2022 introduceerden wij een prepaid pas waar vluchtelingen uit Oekraïne gebruik van konden maken. In 2023 is deze pas getransformeerd naar een 'Maatschappelijke Pas'. Met deze pas kunnen gemeenten op een veilige manier leefgeld uitkeren aan vluchtelingen. De pas is tevens te gebruiken voor cliënten in de schuldhulpverlening. De huidige prepaid passen worden per 1 maart 2024 volledig uitgefaseerd. In februari 2023 organiseerde onze bank een bijeenkomst om deze Maatschappelijke Pas bij gemeenten te introduceren. In 2023 zijn er 13.140 passen verstrekt.

### **Uniforme verslaglegging over ESG**

Een groep van diverse stakeholders, zoals het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Centraal Bureau voor de Statistiek, diverse accountantsorganisaties, gemeenten, waterschappen en koepelorganisaties, heeft zich bereid getoond – mede op initiatief van BNG Bank – om een uniforme manier te ontwikkelen om over ESG te rapporteren. De eerste bijeenkomst van deze groep was in januari 2023. De groep noemt zich de 'coalition of the willing' en zal in 2024 verder stappen zetten op weg naar het gezamenlijke doel.

## Woningcorporaties

### Langlopende kredietportefeuille

€ **46,9**

miljard



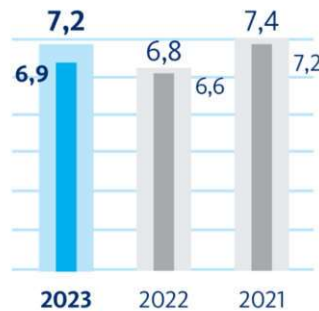
2023 2022 2021  
(in miljard euro)



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening

€ **7,2**

miljard



2023 2022 2021  
(in miljard euro)

Omzet nieuwe langlopende kredietverlening  
Waarvan met garantie van het WSW



Met haar financiering helpt BNG Bank woningcorporaties om te werken aan SDG's 7 (Betaalbare en duurzame energie), 11 (Leefbare steden en gemeenschappen) en 13 (Klimaatactie).

BNG Bank is de belangrijkste financier van woningcorporaties en levert daarmee een bijdrage aan een sociaal en duurzaam Nederland. Met ruim 2,4 miljoen goedkope en betaalbare huurwoningen is de sociale huursector in Nederland van groot belang.

Onze bank ondersteunt de ambities die zijn neergelegd in de Nationale Prestatieafspraken. Die zijn gemaakt tussen woningcorporaties, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Deze ambities hebben vooral betrekking op nieuwbouw van sociale huurwoningen en middenhuurwoningen en verduurzaming van woningen.

#### Maatschappelijke meerwaarde

Wij zien een toename van de investeringen door woningcorporaties. In de sociale huur, maar vooral ook op het gebied van middenhuur. In het laatste geval pakken woningcorporaties daarbij zelf soms de handschoen op, waar marktpartijen afhaken. Deze middenhuurprojecten hebben voor BNG Bank een duidelijke maatschappelijke meerwaarde doordat

ze zorgen voor gemengde wijken en doorstroming vanuit de sociale huur bevorderen. Wel vraagt BNG Bank aandacht voor de financierbaarheid ervan. Naar ons oordeel is daarvoor op termijn een vorm van WSW-borging nodig. Om het belang hiervan te onderstrepen, voeren we daarover gesprekken met partijen uit de sector, zoals brancheorganisatie Aedes en adviseurs.

#### Financiering voor middenhuur

In 2023 is de kredietportefeuille toegenomen, zowel op het gebied van krediet onder WSW-borging als zonder borging ten behoeve van middenhuur/niet-DAEB (diensten van algemeen economisch belang). Met betrekking tot middenhuur ziet BNG Bank duidelijk meer interesse. Onze bank heeft in 2023 een bijdrage aan de maatschappelijke opgave kunnen leveren met kredietverstrekking ten behoeve van de middenhuur. Deze kredietverstrekking bedraagt in zijn totaliteit EUR 290 miljoen, waarvan het grootste deel bestemd was voor de middenhuur. Wij vinden het belangrijk dat we ons daarbij niet alleen richten op projecten in de stedelijke gebieden, maar ook

op projecten in kleine gemeenten of kernen. De financieringen die we dit jaar onder andere op het gebied van middenhuur hebben gedaan, zijn aan Staedion, De Alliantie, Bazalt Wonen, Samenwerking Vlaardingen en Vechtdal Wonen. Deze financieringen zijn ingezet voor nieuwbouw van projecten en de aankoop van vastgoed.

### WSW-geborgde financiering

BNG Bank heeft EUR 6,6 miljard aan leningen verstrekt onder borging van het WSW. Daarmee hebben we een aanzienlijke bijdrage kunnen leveren aan de nieuwbouw van sociale huurwoningen en de verduurzaming van deze woningen. Het totaal van het aantal nieuwgebouwde sociale huurwoningen door corporaties ligt de laatste jaren rond de 16.000.

### Verduurzaming

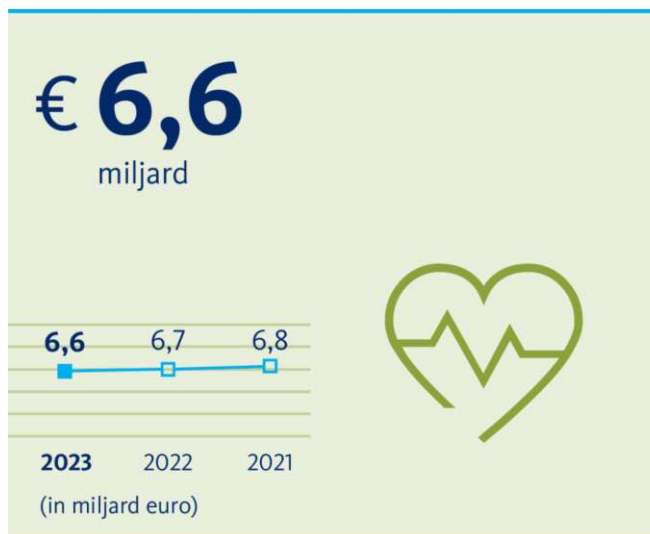
Verduurzaming lijkt een nog belangrijker thema geworden voor woningcorporaties. Niet alleen

vanwege de klimaatveranderingen, maar ook door de fors gestegen energieprijzen. Hierdoor moeten corporaties namelijk maatregelen nemen om de kosten van de energierekening voor huurders te beperken. Zo is in 2023 het aandeel van woningen met energielabel E, F en G afgenomen van 11,8% tot 8,6%.

In onze gesprekken met klanten besteden we steeds meer aandacht aan de verduurzamingsopgave. Dit hebben we vastgelegd in ons Klimaatplan *Going Green*. Uit onze gesprekken blijkt dat het merendeel van de corporaties beschikt over een klimaatroutekaart of een andere klimaatdoelstelling om de woningvoorraad te verduurzamen. Zo koersen zij op klimaatneutraliteit in 2050.

## Zorg

### Langlopende kredietportefeuille



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening



Met haar financiering helpt BNG Bank zorginstellingen om te werken aan SDG's 3 (Goede gezondheid en welzijn), 7 (Betaalbare en duurzame energie) en 13 (Klimaatactie).

BNG Bank levert bancaire kredietverlening voor investeringen in onder andere zorgvastgoed. De bank stelt zich op als partner van klanten in de zorgsector. Onze klanten zijn instellingen die actief zijn in de ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, ouderenzorg, jeugdzorg en gehandicaptenzorg.

Wij hebben een stevige marktpositie opgebouwd met een relatief goed en stabiel risicoprofiel. Klanten weten ons te vinden voor financieringsvragen.

### Marktleider

Onze bank is in de zorgsector marktleider. Wij waren in 2022 verantwoordelijk voor 61 procent van alle financieringen in deze sector. In 2023 bedroeg de totale verstrekte financiering EUR 480 miljoen. Hiermee hebben we bijgedragen aan impactvolle projecten binnen de verschillende onderdelen van de zorgsector. In de ziekenhuiszorg hebben we bijvoorbeeld een lening verstrekt aan het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis voor de nieuwbouw op locatie Elisabeth in Tilburg. Een lening aan de Sint Maartenskliniek is bestemd voor de renovatie van de hoofdlocatie in Nijmegen.

Voor het Haaglanden Medisch Centrum hebben we een financiering mogen afsluiten voor de (door)ontwikkeling van hun Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) en voor het integrale vastgoedplan.

In de geestelijke gezondheidszorg hebben we Stichting GGZ Noord-Holland-Noord van een lening voorzien voor de vervangende nieuwbouw (gasvrij maken en installatie zonnepanelen) van vier oude, minder energiezuinige klinieken naar een *High Intensive Care* kliniek.

Op het gebied van ouderenzorg heeft Stichting Kennemerhart in Haarlem een masterplan opgesteld voor renovatie en nieuwbouw. Door de veranderde

zorgvraag in combinatie met uitgestelde of achtergebleven investeringen is een groot deel van de huisvesting de komende jaren toe aan modernisering en uitbreiding. BNG Bank heeft voor de realisatie hiervan een lening verstrekt.

BNG Bank ziet dat het investeringsklimaat in de zorgsector achteruitgaat. Dat komt door de verslechterende economische omstandigheden en de smalle resultaatmarges waar de sector mee te maken heeft. De grootste uitdaging in de zorgsector blijft de beschikbaarheid van personeel. Dit zal naar verwachting een structureel, zo niet een maatschappelijk probleem worden. Daar is continu aandacht voor nodig.

### Green Deal Zorg

Een positieve ontwikkeling is de Green Deal 'Samen werken aan duurzame zorg'. Deze is eind 2023 door BNG Bank ondertekend. Het doel van deze Green Deal is de impact van de zorg op klimaat, milieu en leefomgeving te minimaliseren door meer in te zetten op vergroening. Deze nieuwe Green Deal bevat concretere en ambitieuzere doelen dan de vorige Green Deal van 2022. De focus ligt nu meer op gezondheidsbevordering en preventie en op bewustwording en kennis over de impact van de zorg op klimaat en milieu.

### Integraal Zorgakkoord

Om de zorg voor de toekomst kwalitatief goed, betaalbaar en toegankelijk te houden, heeft de sector eind 2022 het Integraal Zorgakkoord gesloten. Dat akkoord ziet toe op de noodzakelijke transitie die nodig is in de wijze van organisatie van het zorgaanbod. Hoewel hiervoor binnen de sector breed draagvlak bestaat, heeft de uitvoering tijd nodig in verband met de vele partijen die erbij betrokken zijn.

## Onderwijs

### Langlopende kredietportefeuille

€ **1.035**  
miljoen

1.035 1.057 1.032

2023 2022 2021

(in miljoen euro)



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening

€ **13**  
miljoen



Met haar financiering helpt BNG Bank onderwijsinstellingen om te werken aan SDG's 4 (Kwaliteitsonderwijs), 7 (Betaalbare en duurzame energie) en 13 (Klimaatactie).

Onze bank draagt bij aan betaalbare onderwijshuisvesting van goede kwaliteit. Voor het primair en voortgezet onderwijs verloopt de financiering van investeringen doorgaans via de gemeenten. Middelbaar en hoger beroepsonderwijs en universiteiten financieren wij rechtstreeks.

In 2023 heeft BNG Bank een financiering verstrekt voor de nieuwbouw van het Integraal Kindcentrum Woensdrecht in de gelijknamige gemeente. Het gebouw is volledig energieneutraal, gasloos en emissievrij en het wordt voorzien van een gesloten bodemenergiesysteem. De initiator en oprichter van dit project is Stichting Maatschappelijk Vastgoed.

Onze bank heeft al eerder drie soortgelijke projecten gefinancierd. Bijvoorbeeld het project De Vaandel in Heerhugowaard, dat is opgeleverd in 2023. De Vaandel is een expertisecentrum voor speciaal (basis)onderwijs, zorg en revalidatie. Het gebouw is energieneutraal door een eigen bodemenergiesysteem en een dak met zonnepanelen.

Ook hebben wij een kredietovereenkomst afgesloten met de gemeente Landgraaf. De gemeente gebruikt dit krediet voor de nieuwbouw van het Eijkhagen College.

Ondanks deze financieringen is de kredietverlening van BNG Bank aan de onderwijssector in 2023 achtergebleven bij de verwachtingen. Het investeringsklimaat is onder de macro-economische omstandigheden (inflatie en gestegen rente) verslechterd. Daardoor zijn vertragingen ontstaan in onderwijsvastgoedprojecten.

#### Kennis en expertise delen

BNG Bank wil kredietverlener zijn voor de onderwijssector en daarnaast ook kennis en expertise delen. Om die reden denkt onze bank na over manieren om nieuwe impulsen te geven aan het ontwikkelen van onderwijsvastgoed. Daarbij gaat de aandacht primair uit naar investeringen in duurzaamheid en in een gezond binnenklimaat van schoolgebouwen.

In het tweede kwartaal van 2023 hebben wij een bijeenkomst georganiseerd voor

schoolbesturen en gemeenten over de verschillende financieringsmogelijkheden van onderwijshuisvesting. Bij die gelegenheid hebben we laten zien hoe wij ondersteuning kunnen bieden als er een nieuwe school moet worden gebouwd. Ook bij

de verschillende bijeenkomsten met gemeenten in het vierde kwartaal stond dat onderwerp op de agenda. Eind juni 2023 werkte onze bank mee aan een artikel hierover in Binnenlands Bestuur.

## Publieke infrastructuur en energie

### Langlopende kredietportefeuille



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening



Met haar financiering helpt BNG Bank publieke bedrijven en infrastructuur om te werken aan SDG's 7 (Betaalbare en duurzame energie) en 13 (Klimaatactie).

Het team Publieke Infrastructuur & Energie biedt specialistische (financierings)oplossingen aan relaties (waaronder balans- en projectfinanciering), zodat zij maatschappelijke impact kunnen maken. Het team richt zich op de financiering van infrastructuur, netwerken (water, elektriciteit en warmte), hernieuwbare energie, afvalverwerking en -inzameling en ruimtelijke ontwikkeling.

2023 was voor Publieke Infrastructuur & Energie een jaar vol afwisseling. Die afwisseling is duidelijk zichtbaar in de kredietverlening, met nieuwe grote en kleine financieringen. De klanten van BNG Bank die investeren in publieke infrastructuur werken aan hun investeringsagenda vanuit een langtermijnvisie. Het totale vermogen dat onze bank in deze sector heeft

uitstaan, bedraagt EUR 4,8 miljard. Dat is een toename van EUR 761 miljoen ten opzichte van 2022.

### Haveninfrastructuur: Sustainability Linked Loan

Port of Amsterdam is één van de vier grootste zeehavens van Europa. BNG Bank verstrekt samen met twee andere Nederlandse banken een kredietfaciliteit ter waarde van EUR 75 miljoen aan Port of Amsterdam. Deze is bedoeld voor de verduurzaming en innovatie van een toekomstbestendig havencomplex. Aan de rentemarge van de faciliteit zijn *ESG Key Performance Indicators* gekoppeld waardoor deze kwalificeert als een *Sustainability Linked Loan*.

In 2025 wil de Amsterdamse haven een toonaangevende Europese zeehaven zijn die



vooroploopt in de transitie naar een duurzame samenleving. De haven wil in 2030 (steen)kolenvrij zijn. Port of Amsterdam legt de focus op de groei in alternatieve brandstoffen en op het vergroten van de productiecapaciteit voor duurzame energie.

### **Mobiliteit: aanschaf elektrische bussen**

In de sector Mobiliteit heeft BNG Bank bijgedragen aan de financiering van de aanschaf van elektrische bussen in de Vervoersregio Amsterdam en de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag. De verwachting is dat onze bank de komende jaren ook in andere vervoersregio's in Nederland een bijdrage gaat leveren aan de aanschaf van emissieloze bussen.

### **Milieu: terugdringen CO<sub>2</sub>-emissies**

Ook in de sector Milieu werkt men hard aan het terugdringen van CO<sub>2</sub>-emissies. De meeste inzamelingsorganisaties van publiek afval starten nu met investeringen in elektrificatie van het wagenpark. Dit zal zich de komende jaren naar verwachting doorzetten. Daarnaast investeren de afvalenergiecentrales in de CO<sub>2</sub>-afvang. Twence heeft daarvoor in 2023 financiering aangetrokken bij BNG Bank (in samenwerking met ING Bank).

### **Netwerken: grote investeringen netbeheerders**

Veel activiteit is er in de sector Netwerken. De bank heeft voor EUR 256 miljoen aan nieuwe financiering en voor EUR 55 miljoen aan herfinanciering verstrekt aan drinkwaterbedrijven. Zij doen grote investeringen in vernieuwing van de infrastructuur en de waterzuiveringscapaciteit. Ook is veel financiering verstrekt aan energienetwerkbedrijven die omvangrijke investeringen doen in de versterking van de elektriciteitsnetwerken. Er zijn tevens vele gesprekken gevoerd voor investeringsplannen van publieke warmtebedrijven. Het uitblijven van duidelijkheid over de Wet Collectieve Warmtevoorzieningen zorgt echter voor vertraging in de uitvoering daarvan.

### **Ondersteuning energietransitie**

Een andere belangrijke mijlpaal was het verstrekken van een kredietfaciliteit van EUR 8 miljard door tien banken, waaronder BNG Bank, voor het voortzetten van het investeringsprogramma van TenneT. Hiermee wordt zowel in Nederland als in Duitsland geïnvesteerd in verdere versterking van het landelijke hoogspanningsnetwerk. Ook is sprake van investeringen in converterstations in de Noordzee waarop in de komende jaren offshore windmolenparken worden aangesloten. We zijn trots om op deze wijze een belangrijke maatschappelijke bijdrage te leveren aan de energietransitie.

### **Warmtenetten**

Wij zijn als sparringpartner met diverse gemeenten en publieke partijen in gesprek over de uitwerking van plannen om de warmtetransitie een impuls te geven. Dat is een uitdagende opgave waarbij wij onze expertise en ervaring inzetten om samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten de investeringsmogelijkheden in collectieve warmtenetten te verbeteren. Het afgelopen jaar heeft de bank in co-creatie met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat gewerkt aan versterking van de realisatiekracht van bestaande en nieuw op te zetten publieke warmtenetten. Daarbij zijn ook de contouren van een mogelijk waarborgfonds warmte geschetst.

Om kennis op te doen, heeft onze bank in november 2023 een studiereis gemaakt naar Denemarken die in het teken stond van warmtenetten. Denemarken heeft jarenlange ervaring met het leveren van warmte via collectieve warmtenetten. De studiereis was een unieke kans om te leren en tegelijkertijd de kansen voor de Nederlandse warmtesector te bespreken.

# Opvallende gebeurtenissen 2023

januari

Fitch Ratings herbevestigt de **'AAA'-status** van BNG Bank

Eerste van negen nieuwe ESG-obligaties in 2023: **EUR 1,5 miljard 10-jaars obligatie met een ESG-label (social bond) voor kredietverlening aan woningcorporaties**



**Tom Hofland**  
wint BNG Bank  
Literatuurprijs

maart



BNG Bank **financiert gemeente Ameland** (EUR 28 mln) **voor project De Stelp** (44 zorgappartementen)

BNG Bank **financiert gemeente Landgraaf** voor school (EUR 30 mln)



april

**Herbenoeming Olivier Labe** als CFO van BNG Bank

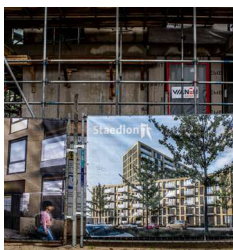


**Herbenoeming Huub Arendse** als voorzitter van de Raad van Commissarissen

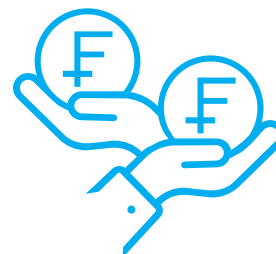


mei

**Staedion ontvangt financiering** van 95 miljoen euro **voor nieuwbouw sociale en middenhuurwoningen** (project De Schaloen) in Den Haag



Eerste nieuwe ESG-obligatie in valuta Zwitserse Frank; **CHF 200 mio social bond voor kredietverlening aan woningcorporaties**



juni



**Gemeente Weert**  
wint BNG Bank  
Erfgoedprijs

Europese Investeringsbank en BNG Bank  
**sluiten tweede leningsovereenkomst**  
van EUR 300 miljoen

**HMC ziekenhuis leent 35 miljoen euro**  
bij BNG Bank voor grootschalige vernieuwing

september

Overlijden CCO  
**Thomas Eterman**



Herijkte strategie  
2024-2026  
**vastgesteld door  
RvC**

november



BNG Bank tekent Green Deal  
Duurzame Zorg om **impact**  
**van zorg op klimaat,**  
**milieu en leefomgeving**  
**te minimaliseren**

BNG Bank op drie na  
**veiligste bank ter wereld**



december

Verhuizing BNG-kantoor  
naar **Bordewijklaan 18**  
**in Den Haag**



## 1.4 Blijvend sterke positie op geld- en kapitaalmarkten

**Het aantrekken van korte- en langetermijngelden in verschillende valuta op internationale geld- en kapitaalmarkten (funding), is van doorslaggevend belang voor BNG Bank om daarmee leningen tegen gunstige tarieven aan klanten te kunnen aanbieden. Ondanks de bankencrisis in het eerste kwartaal van dit jaar was BNG Bank daar ook in 2023 succesvol in.**

Dankzij haar uitstekende kredietwaardigheid (Moody's: Aaa, Fitch Ratings: AAA, S&P Global: AAA) was BNG Bank verspreid over het jaar in staat om tegen aantrekkelijke tarieven in verschillende valuta financiering aan te trekken voor de korte en lange termijn. Verreweg het grootste deel van deze funding trekken wij aan via openbare emissies (uitgifte van obligaties) op de internationale kapitaalmarkten. Een kleiner deel komt van zogenoemde *private placements*. Op de Engelstalige website van BNG Bank staat hierover meer informatie.

### Ontwikkelingen 2023

Onze bank heeft in 2023 ruim EUR 15,2 miljard langlopende financiering aangetrokken met een gemiddelde looptijd van 6,5 jaar. De totale hoeveelheid aangetrokken langlopende financiering is vergelijkbaar met 2022. BNG Bank is dit jaar actief geweest op de kapitaalmarkten door het uitgeven van vijf benchmark-emissies in EUR en drie in USD. Dit past bij de ambitie om voor beide valuta een uitstaande curve van benchmark-emissies te onderhouden. Daarnaast heeft onze bank emissies gedaan in Britse ponden, Australische dollars en Zwitserse franken. De twee benchmark-emissies in CHF zorgden voor een terugkeer van de bank in de Zwitserse markt na een afwezigheid van negen jaar. De fundingstrategie van de bank is erop gericht om een grote diversiteit aan beleggers te bereiken, zowel qua geografie als type. De orderboeken van 2023 laten zien dat we deze diversiteit ruimschoots behalen.

### Toename uitgifte ESG-obligaties

In de kapitaalmarkten zien wij een toenemende interesse van beleggers in ESG-obligaties. Sinds 2014 is BNG Bank in deze markt actief met het uitgeven

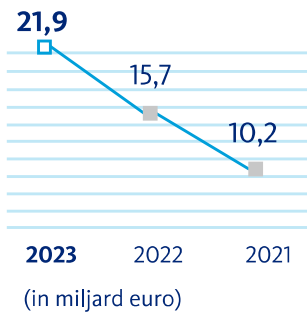
van emissies met een sustainable of social label. De bank heeft sindsdien al meer dan EUR 25 miljard van deze ESG-obligaties uitgegeven in de kapitaalmarkten. De huidige ESG-obligaties worden uitgegeven onder het Sustainable Finance Framework. Dit raamwerk is te raadplegen op de website van onze bank: [bngbank.com/Funding](https://bngbank.com/Funding). We gebruiken de opgehaalde middelen voor het financieren van gemeenten en woningbouwcorporaties. Daarnaast worden budgetten van gemeenten en uitgaven van woningbouwcorporaties direct gelinkt aan de 17 *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties.

Het is de ambitie van onze bank om een zo hoog mogelijk deel van de financiering te verkrijgen uit ESG-obligaties. In de afgelopen jaren is de uitgifte van ESG-obligaties dan ook gestegen. Waar dit percentage in 2020 nog op 14% van de totale uitgifte van obligaties lag, is dat afgelopen jaar gegroeid naar een aandeel van ruim 41%. In totaal heeft BNG Bank in 2023 voor een recordbedrag van EUR 6,3 miljard aan obligaties in ESG-formaat uitgegeven. Dit gebeurde zowel door nieuwe emissies als door het verhogen van enkele bestaande obligatieleningen.

# Kerncijfers voor funding

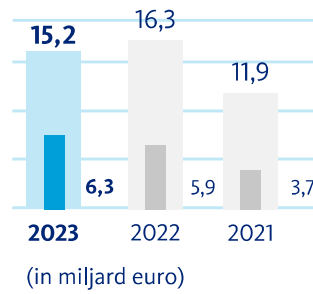
## Totaal uitstaande ESG Bonds

€ **21,9**  
miljard



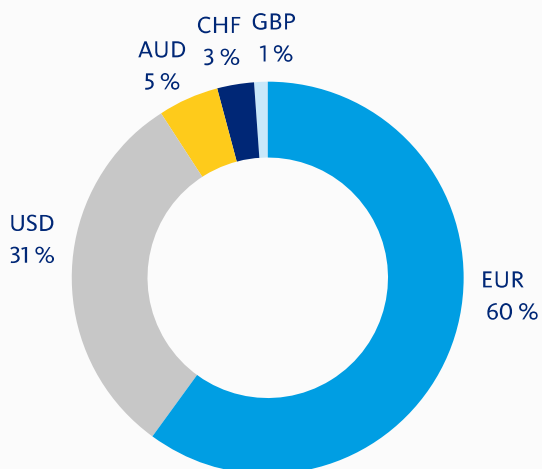
## Opgenomen funding

€ **15,2**  
miljard

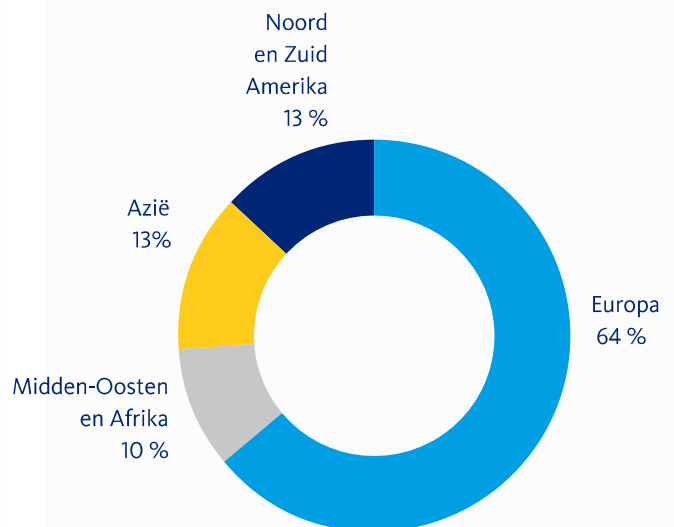


■ Capital market funding  
■ Waarvan ESG Bonds

## Funding per valuta



## Funding per geografische indeling



'Een breed  
gedeelde  
strategie  
verbindt je  
organisatie'



Freya van der Kroef

## **BNG Bank bestaat in 2024 110 jaar. In die tijd is de wereld natuurlijk enorm veranderd. Toch is het hoofddoel van de bank in de kern hetzelfde gebleven: met financiële slagkracht bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Maar hoe vertaal je dat naar een praktisch uitvoerbare strategie, die aansluit bij de uitdagingen van nu?**

‘Strategie gaat over focus aanbrengen’, vertelt Freya van der Kroef, Hoofd Strategie & Sustainability bij BNG Bank. ‘Dat is hard nodig als je – zoals wij – klein bent, maar toch veel impact wil maken. Focus zorgt ervoor dat je duidelijke keuzes maakt en zo je positie helder maakt, zowel naar binnen als naar buiten.’

Daarom dacht Van der Kroef tijdens het scherpstellen van de strategie van BNG Bank aan de econoom Michael Porter. ‘Hij zei: “De essentie van strategie is kiezen wat je *niet* doet”. Dus stelden we onszelf de vraag: waarom bestaat BNG Bank – en wat zouden wij daarom juist wel en niet moeten doen?’

‘Ons bestaansrecht is *niet* om zoveel mogelijk winst te maken. Maar *wel* om dé bank te zijn van het publieke domein, die maatschappelijke vraagstukken financiert en klanten uitstekende dienstverlening biedt. Die vaststelling van het “waarom” van BNG Bank werd het ankerpunt van onze strategie. Het leidde ons naar onze *purpose*, het ijkpunt voor alles dat we doen: “Gedreven door maatschappelijke impact”.’

### **Koers aanscherpen**

Hoe je invulling geeft aan je *purpose* is in essentie je strategie. Van der Kroef: ‘Het bepaalt aan welke klanten we krediet verstrekken, op welke wijze we klanten bedienen, welke collega’s we aannemen en hoe we onze organisatie inrichten. De doelstellingen die uit dit soort vraagstukken voortvloeien, gieten we in een middellange termijnstrategie van drie jaar. Die periode knippen we vervolgens op in korte termijnstrategieën van 12 maanden om het geheel praktisch uitvoerbaar te maken.’

Elk jaar houdt BNG Bank haar strategie tegen het licht. ‘Spelen er om ons heen of in de organisatie zaken waarop we moeten inspelen? Sommige ontwikkelingen komen sneller op je af dan verwacht, terwijl iets wat heel actueel leek juist weer in de ijskast gaat. Zo scherpen we continu onze koers aan.’

De positieve invloed van een duidelijk gedefinieerde strategie is niet te onderschatten: het zorgt voor verbinding. ‘Iedereen weet waar hij of zij het voor doet’, zegt Van der Kroef. ‘Het maakt dat je samen actief stuurt op het halen van doelen. BNG’ers zijn gedreven om een bijdrage te leveren aan een groter maatschappelijk belang. Ik durf er mijn handen voor in het vuur te steken dat iedereen die bij BNG Bank werkt, hierdoor gedreven is.’

### **Kansen blijven grijpen**

‘Bij het herijken van onze strategie in 2023 is onze *purpose* gelijk gebleven: BNG Bank wil maatschappelijke impact maken. Voor onze klanten, investeerders en stakeholders is het essentieel dat we als publieke bank altijd klaarstaan en onze taken goed uitvoeren. In de kern is dat: krediet verstrekken tegen aantrekkelijke voorwaarden.’

‘Dankzij ons hoge *ratingniveau* kunnen we financiering aantrekken tegen gunstige tarieven en zo klanten helpen hun maatschappelijke doelen te realiseren. Dat we de publieke sector kunnen helpen het verschil te maken, is een kans die we ook de komende jaren met beide handen blijven aangrijpen.’



## 2 Financiële resultaten en vooruitzichten

### 2.1 Financiële resultaten

**BNG Bank is tevreden over de in 2023 behaalde financiële resultaten met een hoog rendement, sterke kapitaal- en liquiditeitsratio's en een groeiende leningportefeuille. Over het jaar 2023 is een nettowinst behaald van EUR 254 miljoen. Hoewel de nettowinst positief beïnvloed is door het gestegen renteresultaat, is deze EUR 46 miljoen lager dan in 2022. Dit komt door een lager resultaat financiële transacties. Het rendement op eigen vermogen is met 5,6%, lager dan vorig jaar, maar is ruim boven het doel.**

Het renteresultaat van EUR 563 miljoen is EUR 82 miljoen hoger dan het resultaat van 2022. Dit is onder andere veroorzaakt door de hogere rentetarieven en langere looptijden van verstrekte klantenleningen. Door de stijging van de looptijden van leningen aan klanten tot soms meer dan dertig jaar is een hogere opslag voor liquiditeitsrisico op de rente ontvangen.

Daarnaast hebben we wederom dit jaar onze concentratie- en tegenpartijrisico omtrent derivaten actief gemanaged. Zo hebben we meer derivaten overgeheveld van een clearing house in het Verenigd Koninkrijk (LCH) naar een clearing house binnen de EU (EUREX). Dit resulteerde in een betere verdeling en dus een lager concentratierisico. Ook hebben we tijdens de bankencrisis van het eerste kwartaal dit jaar onze derivatenpositie met Credit Suisse succesvol afgebouwd door derivaten te transfereren naar banken met een beter risicoprofiel. Deze acties hebben in principe geen of weinig netto impact op de nettowinst.

Wel hebben we gezorgd voor een verschuiving van resultaat financiële transacties (negatieve impact) naar renteresultaat (positieve impact).

In 2023 is het resultaat financiële transacties lager dan in het voorgaande jaar. Afgelopen jaar was deze EUR 78 miljoen negatief (EUR 113 miljoen positief in 2022), hetgeen een daling betekent van EUR 191 miljoen. Voor EUR 25 miljoen negatief (EUR 47 miljoen positief in 2022) bestaat het resultaat uit gerealiseerde verkoopresultaten. Door het einde van haar verruimingsbeleid is de ECB gestopt met het massaal opkopen van obligaties in de markt. Daardoor zijn de liquiditeitsopslagen substantieel toegenomen voor de obligaties van BNG Bank maar ook voor obligaties die we aanhouden voor onze liquiditeitsbuffer, onze liquiditeitsportefeuille. Dit was een trendbreuk ten opzichte van de afgelopen jaren. De consequentie is dat bij het actief managen van deze portefeuille netto een negatieve waarde gerealiseerd wordt tegen een hoger renteresultaat in de toekomst.



Afgelopen jaren, toen de liquiditeitsopslagen juist aan het dalen waren, was het effect andersom.

De overige ongerealiseerde resultaten van EUR 53 miljoen negatief (EUR 66 miljoen positief in 2022) komen voor ongeveer EUR 58 miljoen voort uit negatieve waardering (EUR 30 miljoen positief in 2022) van het niet-effectieve deel van hedge accounting. De daling van het resultaat financiële transacties is verder toe te schrijven aan hogere (krediet)opslagen op bepaalde tegenpartijen.

In het afgelopen jaar heeft de langlopende kredietportefeuille zich naar tevredenheid ontwikkeld. De portefeuille langlopende kredietverlening is in 2023 met EUR 1,2 miljard gestegen tot EUR 89,2 miljard. De langlopende kredietportefeuille aan de sector wonen bedraagt EUR 46,9 miljard, een toename van EUR 2,1 miljard ten opzichte van jaareinde 2022.

BNG Bank heeft voor EUR 11,3 miljard aan nieuwe langlopende leningen verstrekt aan klanten. Dat is EUR 1,0 miljard minder dan vorig jaar, maar Eur 0,5 miljard boven de verwachtingen voor 2023. Vergeleken met vorig jaar is het provisieresultaat gestegen met EUR 7 miljoen tot EUR 26 miljoen. Dit komt door meer afgesloten faciliteiten, die in de toekomst getrokken kunnen worden.

De solvabiliteitsvrije langlopende kredietportefeuille bedraagt EUR 81,6 miljard. Dit komt neer op een solvabiliteitsvrije uitzetting van 91,5% op de totale portefeuille. Hiermee heeft BNG Bank de doelstelling behaald van tenminste 90% solvabiliteitsvrije uitzettingen. Verder behaalde de bank haar doelstelling van een scoringspercentage van minimaal 60% procent op solvabiliteitsvrije langlopende kredietverlening aan de sectoren decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen: in 2023 heeft de bank 65,7% van de kredietaanvragen verstrekt. Daardoor is de positie van BNG Bank als marktleider wederom bevestigd.

Het totaal aan bijzondere waardeverminderingen op leningen van BNG Bank daalde met EUR 60 miljoen tot EUR 100 miljoen per ultimo 2023. Deze daling is het gevolg van de administratieve afwikkeling van

EUR 60 miljoen van eerder afgewaardeerde leningen. Het totaal van de verwachte kredietverliezen blijft laag ten opzichte van het balanstotaal van EUR 115,5 miljard. Dit is een weerspiegeling van de hoge kredietwaardigheid van de uitzettingen van de bank.

In 2023 zien we een sterke stijging van de geconsolideerde bedrijfslasten van EUR 115 miljoen in 2022 naar EUR 142 miljoen. We zijn gegroeid in aantal medewerkers, zowel intern als extern, om daarmee de bank op specifieke terreinen te versterken zoals de veiligheid en toekomstbestendigheid van de IT-systemen, datakwaliteit en datamanagement en onze poortwachtersrol. De Cost to Income ratio is hierdoor gestegen naar 24% (2022: 22,4%), maar blijft relatief laag.

Bij een nominaal tarief voor vennootschapsbelasting van 25,8% komt de effectieve belastingdruk in 2023 uit op 26,4% (exclusief bankenbelasting). In 2023 bedroeg de bankenbelasting EUR 22 miljoen en was daarmee EUR 10 miljoen lager dan in 2022. Deze daling wordt met name veroorzaakt doordat het balanstotaal van 2022, dat als basis dient voor de berekening van de bankenbelasting in 2023, met EUR 37 miljard is gedaald ten opzichte van het jaar ervoor.

Per ultimo 2023 komt het balanstotaal van BNG Bank uit op EUR 115,5 miljard, wat EUR 3,4 miljard hoger is dan ultimo 2022. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door marktwaardeveranderingen zichtbaar in de balansposten Waardeaanpassingen van kredieten in portfolio hedge accounting en Schuldbewijzen.

Het eigen vermogen van BNG Bank staat eind 2023 op EUR 4,7 miljard. Dit is EUR 0,1 miljard meer dan in 2022, met name veroorzaakt door het toevoegen van de nettowinst over 2023. Per jaareinde resteert EUR 0,3 miljard aan additioneel Tier 1-vermogen. De solvabiliteitsratio's van de bank blijven hoog. De Common Equity Tier 1-ratio bedraagt 43% en de Tier 1-ratio bedraagt 46%. De Common Equity Tier 1 ratio is hoger dan in 2022, toen deze 35% bedroeg. Deze stijging wordt veroorzaakt door een belangrijke daling van de risicogewogen activa van EUR 11,4 miljard naar EUR 9,6 miljard. De leverage ratio per jaareinde

2023 bedraagt 13,5% en is daarmee licht hoger dan de 13,0% per jaareinde 2022. Zowel de CET1-, de Tier 1- als de leverage ratio liggen ruim boven onze minimum niveaus.

De liquiditeitsratio's zijn ook onverminderd sterk met een net stable funding ratio van 119% in 2023 (125% in 2022) en een liquidity coverage ratio van 143% (189% in 2022). Deze ratio's zijn ook ruim boven de minimum niveaus en reflecteren het prudente risicomanagement van de bank.

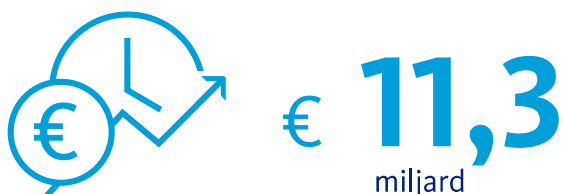
### **Dividend**

Aan de Vergadering van Aandeelhouders wordt over 2023 een dividend van EUR 120 miljoen voorgesteld (EUR 140 miljoen in 2022). In lijn met ons beleid is dit 50% van de nettowinst, gecorrigeerd voor de uitkering op het additioneel Tier1-kapitaal.

# Financiële resultaten

## Kredietverlening

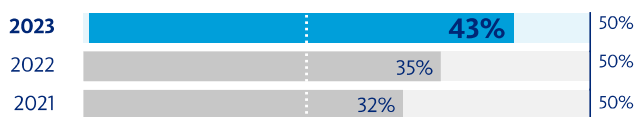
Verstreckte langlopende kredietverlening 2023



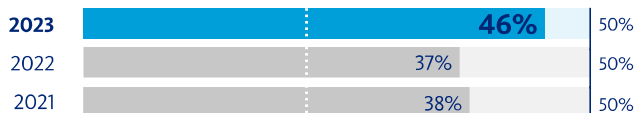
# AAA

Externe ratings van Moody's, S&P en Fitch zijn gelijk aan de ratings van de Staat der Nederlanden.

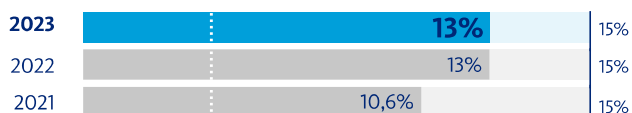
### Common equity Tier-1 ratio



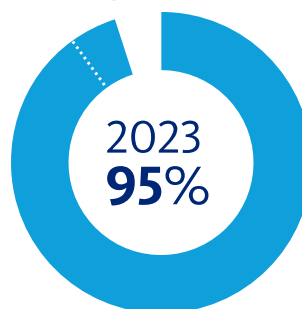
### Tier-1 ratio



### Leverage ratio

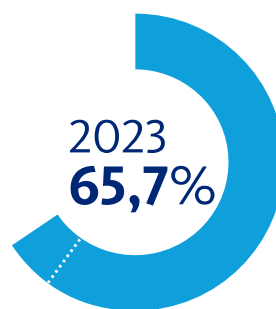


### Aandeel promotional loans in portefeuille



Ten minste 90% van de langlopende leningen op de balans moeten kwalificeren

Doelstelling 90%



Het scoringspercentage volume kredietverlening is groter dan 60%

Doelstelling  $\geq 60\%$



## Lagere nettowinst in 2023

Nettowinst 2023

€ 254  
miljoen

Nettowinst 2022

€ 300  
miljoen

## Het rendement op het eigen vermogen

Het rendement op het eigen vermogen ligt boven de rendementsnorm van het Ministerie van Financiën:

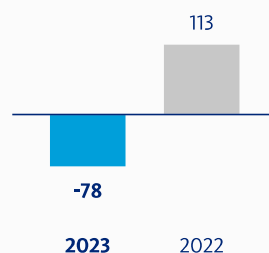


Rendementsnorm gesteld door Ministerie van Financiën: 3,7%



## Uitgelichte factoren van invloed op de nettowinst:

### Lager resultaat financiële transacties

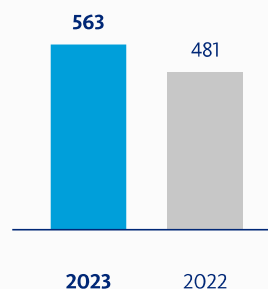


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Ontwikkeling van spreads
- Lagere gerealiseerde verkoopresultaten

### Hoger renteresultaat

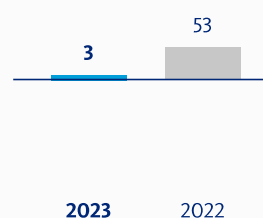


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Hogere rente
- Langere looptijden verstrekte klantleningen

### Mutatie debiteurenvoorziening

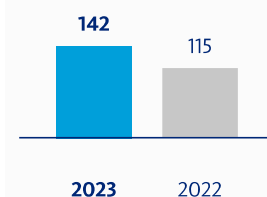


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Stabiele, licht gestegen portefeuille

### Stijging bedrijfslasten



(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Grote projecten om data- en IT systemen te versterken
- Uitbreiding aantal (interne en externe) medewerkers

## 2.2 Financiële vooruitzichten

**De cijfers van 2023 laten zien dat BNG Bank er financieel sterk voor staat. Een sterke kapitalisatie, een gezonde rentabiliteit in combinatie met een hoog marktaandeel en goede funding condities zorgt ook voor een solide financieel fundament voor de toekomst.**

Het fundingbeleid van BNG Bank blijft, net als in voorgaande jaren, onveranderd gericht op permanente toegang tot de geld- en kapitaalmarkt voor de gewenste looptijden en volumes tegen zo laag mogelijke kosten. In 2024 verwacht BNG Bank ongeveer EUR 19 miljard aan funding aan te trekken. In het komende jaar heeft de bank de intentie om wederom een substantieel deel van haar lange termijn funding via ESG-obligaties aan te trekken.

Voor wat de belastingdruk betreft, blijft het nominale tarief van de vennootschapsbelasting voor 2024 ongewijzigd op 25,8%. Door een stijging van de tarieven zal de bankenbelasting in 2024 ongeveer met 30% stijgen. Dit betekent dat de bankenbelasting in 2024 op EUR 29 miljoen zal uitkomen. BNG Bank verwacht echter geen contributie aan het Single Resolution Fund te betalen in 2024. In 2023 heeft de bank nog EUR 14 miljoen aan het fonds bijgedragen. De relevante autoriteit heeft aangegeven dat het fonds voor nu genoeg middelen heeft en in 2024 in principe door de banken niet bij aangevuld hoeft te worden. Dit fonds is opgericht na de financiële crisis om bij te dragen aan de stabiliteit van de Europese financiële sector in het geval dat een bank in faillissement raakt.

Verder kan het resultaat financiële transacties afhankelijk van de marktontwikkelingen sterk fluctueren. Mede hierdoor vindt de bank het niet verantwoord om een betrouwbare uitspraak te doen over de verwachte nettowinst in 2024.

'We stillen de  
honger naar  
informatie van  
investeerders  
steeds beter'



Sydney Siahaija & Michiel Matthijssen

**Investeerders zijn voor BNG Bank van cruciaal belang. Zij leveren de lange termijn-financiering die de bank nodig heeft om de publieke sector competitieve leningen te bieden. Het Funding & Treasury-team draagt daarom een grote verantwoordelijkheid. Zij halen niet alleen investeerders binnen, maar onderhouden ook de relaties met hen én zorgen dat zij qua informatie op hun wenken worden bediend.**

‘Binnen ons Funding & Treasury-team bestaan verschillende verantwoordelijkheden en specialismes, vertelt Michiel Matthijssen, senior funding officer bij BNG Bank. ‘Denk aan het managen van het renterisico en het zorgen voor liquiditeit op de korte termijn. Zelf richt ik me op lange termijn-financiering. Dat verkrijgen we door obligaties aan investeerders uit te geven. De looptijd hiervan is vaak meerdere jaren. Zo hebben we altijd genoeg geld om aan onze publieke klanten uit te lenen.

### **Veilig en stabiel**

Voor BNG Bank is het onderhouden en versterken van de relaties met haar investeerders erg belangrijk. ‘Daarom gaan we naar conferenties, nemen we deel aan panels en bezoeken onze investeerders’, vertelt Sydney Siahaija, funding officer bij BNG Bank. ‘Zo bouwen we aan onze naam. Investeerders weten dat bij ons kredietwaardigheid en stabiliteit op één staan; we zijn de op twee na veiligste bank ter wereld. Dat stellen investeerders op prijs. Het biedt ze comfort dat ze beleggen in een stabiele partij en dat ze aan het einde van de obligatielooptijd hun geld terugzien.’

Matthijssen en Siahaija hebben niet de mogelijkheid om elke potentiële investeerder individueel te benaderen. ‘Daarom zitten er tussen ons en investeerders vaak zakenbanken, die dagelijks contact met investeerders hebben’, legt Matthijssen uit. ‘Deze zakenbanken kloppen bij ons aan en vormen de brug tussen ons en de investeerder. Doen wij een grote obligatie-uitgifte? Dan communiceren we dit ook via zulke zakenbanken. Zij polsen en verzamelen dan de interesse van investeerders.’

### **Toekomst en ontwikkeling**

Investeerders hebben een toenemende honger naar informatie. ‘Die stillen wij steeds beter’, aldus Siahaija. ‘Vroeger ging het vooral over de looptijd en de voorwaarden van een obligatie. Tegenwoordig willen investeerders ook weten hoe BNG Bank zich als instelling ontwikkelt en hoe we naar de toekomst kijken.’ Ook hoe de bank omgaat met ‘ESG’-doelstellingen wordt steeds belangrijker.

Dat staat voor Environment, Social en Governance. Oftewel: hoe en in welke mate laat je factoren als milieu, maatschappij en goed bestuur meewegen in je beslissingen.

BNG Bank gaf in 2023 extra aandacht aan het inzichtelijk maken van haar resultaten. Matthijssen: ‘We zijn gestart met het verbeteren van onze website. We worden steeds beter in het informeren van investeerders over ESG-resultaten, onze duurzame en algehele strategie en onze financieringsprogramma’s. Standaardisatie en uniformiteit zijn hierbij ook belangrijk – dit maakt het makkelijker om onze data te vergelijken met die van andere financiële instellingen.’

### **Digitalisering obligatie-uitgifte**

Betere informatievoorziening is niet de enige verbetering die Matthijssen en Siahaija in 2023 in hun team zagen. ‘We gaven dit jaar voor het eerst obligaties uit waarbij de administratieve afhandeling is gedigitaliseerd’, vertelt Siahaija. ‘Dit gebeurde voorheen nog ouderwets handmatig. Een veelbelovende ontwikkeling, omdat je hiermee sneller opereert en minder foutgevoelig bent. Zo blijven we investeren in onze investeerders en daarmee ook in een steeds stabielere en toekomstbestendigere BNG Bank.’



# 3 Interne bedrijfsvoering

## 3.1 Medewerkers

**Om succesvol te zijn is het van essentieel belang om de juiste mensen aan te trekken en om de juiste competenties, kennis en vaardigheden op de juiste plek in te zetten. In 2023 slaagden wij daar, ondanks een gespannen arbeidsmarkt, goed in. In 2023 werden 119 nieuwe mensen aangetrokken om de ambities van de bank waar te maken. Kennis en vaardigheden worden voortdurend geactualiseerd en ontwikkeld via het uitgebreide aanbod van leer- en ontwikkelmogelijkheden dat de bank medewerkers aanbiedt.**

### Organisatieontwikkeling

Het kunnen aantrekken en behouden van talent vraagt om aantrekkelijk werkgeverschap. We moeten mensen weten te boeien en te (ver)binden. Dat is meer dan alleen een mooie werkgeverspropositie of goede arbeidsvoorwaarden. Het gaat om de cultuur die we met elkaar ontwikkelen. Samenwerking, resultaat- en klantgerichtheid zijn de kerncompetenties. Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het waarmaken van de strategie, het realiseren van performance en het ontwikkelen van medewerkers en organisatie. Daarnaast verwachten wij van onze medewerkers dat zij persoonlijke groei en ontwikkeling nastreven en vragen wij hen om naast resultaatgerichte doelstellingen ook jaarlijks om ontwikkeldoelstellingen te formuleren.

Ook is het van groot belang om met elkaar in gesprek te zijn over hoe we met elkaar werken. Hierdoor kunnen

we tot een optimale samenwerking komen en staan we open voor nieuwe en andere perspectieven. We werken samen aan een ontwikkelingsgerichte en open cultuur. Daarmee zijn we een aantrekkelijke werkgever voor medewerkers die al jaren bij ons aan het werk zijn, maar ook voor nieuwkomers.

In 2022 hebben we onze gedragscode geactualiseerd en dichter bij onze medewerkers gebracht. Naast het thema integriteit wordt in de gedragscode ook aandacht besteed aan hoe we met elkaar willen werken. Daarbij is aandacht voor hoe we het niet willen. De regeling 'Meldregeling Onregelmatigheid' hebben we in samenspraak met onze Ondernemingsraad geactualiseerd en ook is aandacht geschonken aan de aanwezigheid van zowel interne als externe vertrouwenspersonen.



# Leiderschapsprofiel

Leiders van BNG Bank zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de strategie en het dragen van de beoogde cultuur



Wij zijn BNG Bank, een bank met een hart.  
Waar iedereen elke dag impact maakt op de maatschappij.

We doen dit met respect voor elkaar, samen en vanuit vertrouwen.  
We hebben aandacht voor het leveren van gewoon goed werk.  
Altijd gedreven door maatschappelijke impact.  
Het werk dat we doen is bijzonder, maar we blijven bescheiden.  
Dit is waar wij trots op zijn.  
We dagen onszelf uit om continu te ontwikkelen.  
Dit doen we met elkaar en in verbinding met onze klanten.  
Zo dragen we bij aan een beter Nederland.

## Leiderschap met impact

### Een leider binnen BNG Bank

#### > Maakt de strategie waar

- Stelt de doelen van de bank voorop
- Organiseert vernieuwing
- Zoekt naar mogelijkheden
- Bevordert bankbrede samenwerking

#### > Helpt anderen succesvol te zijn

- Zet medewerkers in hun kracht
- Geeft het goede voorbeeld
- Is gericht op groei en ontwikkeling
- Creëert een omgeving voor continue feedback
- Waardeert verschillende perspectieven
- Faciliteert efficiënt werken

#### > Stimuleert performance

- Stelt heldere doelen, prioriteiten en verwachtingen
- Stuurt op output en voert gesprek over voortgang
- Neemt en vraagt om eigenaarschap
- Is gericht op toekomstbestendige oplossingen
- Bouwt 'high performance teams'

### Een leider binnen BNG Bank beschikt over/bevordert

#### > Resultaatgerichtheid

Het vertalen van strategische doelen in tactische en operationele doelen. Het energiek en gedreven resultaten najagen en opvolgen. Kansen voor verbetering zien en pakken.

#### > Besluitvaardigheid

Het kunnen nemen van heldere, tijdige besluiten. Het maken van keuzes, ook wanneer er onzekerheid en ambigüiteit is en een besluit moeilijk is.

#### > Systeemdenken

Het kunnen denken, handelen en problemen oplossen vanuit het gehele systeem perspectief.

#### > Lerend vermogen

Het actief en reflectief werken aan groei in zelfbewustzijn, kennis, inzicht en wijsheid.

#### > Interpersoonlijke intelligentie

Het effectief omgaan met conflicten en

tegenstellingen. Het goed omgaan met eigen emoties en met die van anderen. Echt kunnen luisteren en vragen stellen.

#### > Teamwork en samenwerking

Het creëren van een positief klimaat voor samenwerking binnen en tussen teams. Het geven van vertrouwen. Anderen betrekken op een manier waarop 'common ground' gevonden wordt en mensen met plezier aan gemeenschappelijke doelen werken.

## Samen werken we

### Duurzaam

We maken impact, nu en op termijn. We weten wat er in de maatschappij speelt, zijn gericht op oplossingen en op de relatie.

### Betrouwbaar

We zijn transparant in ons handelen, communiceren helder en eerlijk over wat we kunnen betekenen en komen onze afspraken na.

### Professioneel

We werken effectief en blijven ons ontwikkelen. We tonen respect voor de ander, luisteren goed, spreken aan en leren van fouten.

## Leiderschap

Leiderschap is een belangrijke factor in het realiseren van onze doelstellingen en ambities en het ontwikkelen van de gewenste cultuur. In 2022 zijn wij gestart met ons Leiderschapsontwikkelingsprogramma 'Leiderschap met Impact', destijds met het senior management. In 2023 hebben ook alle overige leidinggevenden deelgenomen aan dit programma, gebaseerd op ons eigen Leiderschapsprofiel. Het programma behelst een tweedaagse training met collega-leidinggevenden, gevolgd door onderlinge en gefaciliteerde intervisiebijeenkomsten. In 2023 hebben alle leidinggevenden aan dit ontwikkelprogramma deelgenomen.

## Versterken interne organisatie

Ook in 2023 zagen we ons personeelsbestand verder toenemen. Om invulling te kunnen geven aan die vergrote wervingsbehoefte is gevolg gegeven aan een verdere professionalisering van onze werving- en selectiefunctie. Meer gebruik van sociale media door gerichte campagnes, meer eigen werving in plaats van het inschakelen van wervingsbureaus en het deels automatiseren van het recruitmentproces leidde tot succes. In een gespannen arbeidsmarkt wisten wij in 2023 123 vacatures te vervullen, waarvan 58 via eigen werving. 11% van de nieuwe medewerkers werd aangebracht door onze eigen medewerkers via het 'referral programma'. Zo werken we met elkaar aan de groei en ontwikkeling van BNG Bank.

De professionalisering van onze werving- en selectieactiviteiten speelt een belangrijke rol bij een van de twee Key Performance Indicators die wij in het kader van onze strategische doelstelling 'Het kunnen aantrekken en behouden van talent' hebben gesteld: de zogenoemde *time to hire*. Hiermee meten wij hoe lang het duurt om een vacature in te vullen vanaf het moment van openstellen. (KPI: 68 dagen). Ieder kwartaal meten wij deze *time to hire*.

Waar het om nieuwe medewerkers gaat (zowel medewerkers met een vast dienstverband als externe inhuur) is een goede ontvangst essentieel. De leidinggevende speelt daarin een belangrijke rol, maar ook wordt alle nieuwe medewerkers een onboardingsprogramma aangeboden dat start

met een 'Onboardingsdag'. Op deze dag maakt de nieuwe medewerker kennis met BNG Bank, met onze purpose, strategie en doelstellingen. Nieuwe medewerkers ontmoeten andere nieuwe collega's, maken kennis met een lid van ons Executive Committee, leggen de Bankierseed af en ontvangen hun mobile devices, de Gedragscode en de Regeling omtrent Privé Beleggingstransacties. Bij indiensttreding geven nieuwe medewerkers ook hun nevenactiviteiten aan, zodat een toets op eventuele belangenverstremming kan worden gedaan. Bij medewerkers die al in dienst zijn, wordt jaarlijks een opgave van nevenactiviteiten gevraagd.

De onboardingsdag wordt later opgevolgd door een met een zogenoemd '30-60-90 dagen programma'. Hiermee zorgen we voor een goede introductie binnen de bank. De onboardingsdag vindt twee keer per maand plaats, aan het begin van de maand en halverwege de maand.

In 2023 zagen we een behoorlijke groei van zowel het aantal medewerkers als externen betrokken bij onze bank. Het aantal medewerkers van BNG Bank en de dochtermaatschappijen nam toe tot 474 medewerkers (474,72 fte). Bij BNG Bank werken per 31-12-2023 171 externe medewerkers (152,5 fte) voornamelijk op basis van inhuur. De meeste van deze externe medewerkers werken aan de veiligheid en toekomstbestendigheid van de IT-systemen. In 2023 zijn 23 medewerkers van functie gewisseld, 119 nieuwe medewerkers zijn ingestroomd en hebben 45 medewerkers de bank verlaten. Een van de Key Performance Indicators die we in het kader van de strategische doelstelling hebben gesteld betreft de zogenoemde 'regretted loss'. Medewerkers waarvan we het om diverse organisatorische redenen zeer betreuren dat zij de bank hebben verlaten, drukken we uit in een percentage. De vaststelling of er sprake is van 'regretted loss' gebeurt in samenspraak met de leidinggevende en HR. Daarbij zijn een achttal criteria als richtlijn opgesteld.

## Behoud van talent

Om talent te kunnen behouden, is ruimte voor (persoonlijke) ontwikkeling een vereiste. Iedere medewerker definieert en bespreekt met zijn leidinggevende gedurende het jaar zowel resultaat-

als ontwikkeldoelstellingen. Om maximaal ruimte te geven aan (persoonlijke) groei en ontwikkeling kent BNG Bank het '*Unlimited Learning*' concept. Op een ontwikkelplatform zijn talloze opleidingen (individueel, groep of e-learnings) beschikbaar waar de medewerkers ongelimiteerd gebruik van kunnen maken. In 2023 zijn via dit platform 523 opleidingen gevolgd en daarnaast volgen medewerkers via dit platform verplichte e-learnings op het gebied van security en de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Dat zorgt voor het noodzakelijk kennisniveau op deze gebieden.

Het bieden van opleidingsmogelijkheden is onderdeel van onze 'Talent Management Cyclus'. Deze cyclus gaat uit van een continue performance en ontwikkeldialoog tussen leidinggevende en

medewerker. Resultaat- en ontwikkeldoelstellingen worden gesteld en besproken en waar nodig gedurende het jaar aangepast. Benodigde competenties en vereiste kennis en vaardigheden worden op basis van de doelstellingen en ambities binnen de teams gedefinieerd. Vanuit de Strategische Personeelsplanning (SPP) werken teams toe naar een optimale invulling van het team qua competenties, kennis en vaardigheden. Vanuit die planning wordt handelingsperspectief geboden op diverse niveaus: op individueel niveau, teamniveau of op niveau van BNG Bank. Welke interventies (ontwikkelen, opvolgen of werven) zijn er nodig om tot een juiste en benodigde teambezetting te komen? Ook wordt vanuit de SPP invulling gegeven aan opvolgingsbeleid voor sleutelposities en ook voor leidinggevende of andere rollen.

# Talent management



## Strategische personeelsplanning

- Context Analyse
- Dream Team Story
- Kennis, Vaardigheden en Competentieset



## HR potential portfolio

- Vlootshouw
- High Potential Review
- Under Performance Management



## Opvolgingsbeleid

- Sleutelposities
- Succession Planning
- Management Development



## Leren & ontwikkelen

- Individuele Interventies
- Collectieve Opleidingen
- Leiderschapsontwikkeling



## Performance management

- Prestatie- en Ontwikkeldoelen
- Performance Dialoog
- Zelf- en Eindevaluatie
- Ambities & Loopbaan

## Hulpmiddelen

BNG Bank stelt hulpmiddelen ter beschikking die bijdragen aan een goede werkbeleving. In dat kader hebben we in 2023 voor alle medewerkers een nieuwe laptop ter beschikking gesteld. Tevens zijn er mogelijkheden om vanuit huis te werken en is er ook een vergoeding om de thuiswerkplek goed in te richten. Vanuit de gedachte van de vitale en gezonde medewerker is het sportbudget verhoogd, het fietsplan verruimd en is ook de wekelijkse bootcamp georganiseerd. Ook worden wekelijks stoelmassages op kantoor gegeven, waarbij we gebruik maken van de diensten van masseurs met een visuele beperking.

## Locatie

Vanwege de verbouwing van ons pand aan de Koninginnegracht zijn we in november 2023 voor een periode van anderhalf jaar verhuisd naar een tijdelijke locatie elders in Den Haag. In 2023 zijn verschillende focusgroepen (hospitality, werkomgeving, kunst, duurzaamheid, beheer & exploitatie en beveiliging) ingericht zodat medewerkers mee konden denken over de toekomstige vormgeving en inrichting van ons kantoor aan de Koninginnegracht. Wij verwachten dat de verbouwing in 2025 gereed is en dat wij dan weer terug verhuizen.

## Ziekteverzuim

Het arbeidsomstandighedenbeleid van BNG Bank is erop gericht de werkomgeving van medewerkers gezond te houden en ziekteverzuim te voorkomen. Het ziekteverzuim is in 2023 3,3% en is daarmee lager dan in 2022 (3,7%). Het ziekteverzuim ligt daarmee boven de interne norm van 3%. Het (lange termijn) ziekteverzuim is in grote mate medisch gerelateerd en niet of nauwelijks arbeidsgelateerd. In december van 2023 zagen we als gevolg van het griepvirus een hoog percentage korte termijn ziekteverzuim. De norm voor frequent verzuim is gesteld op 3 keer of meer ziek gedurende de afgelopen 12 maanden om hiermee een tijdige signalering te bewerkstelligen. Indien er sprake is van frequent verzuim volgt een gesprek met de leidinggevende.

## Incidenten

In 2023 zijn geen meldingen ontvangen van incidenten op het gebied van discriminatie. De

interne vertrouwenspersonen zijn in acht gevallen geraadpleegd. De inhoud van zeven van de acht gesprekken betrof ongewenste omgangsvormen, met name op het gebied van intimiderend gedrag van een collega/leidinggevende. Eén casus betrof seksueel intimiderend gedrag. Eén casus heeft geleid tot een formele melding bij HR en in het verlengde daarvan tot een disciplinaire maatregel. De procedure om incidenten te melden, is opgenomen in Meldregeling Incidenten die in 2023 is geactualiseerd.

## Ondernemingsraad

In 2023 heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden met de Ondernemingsraad (OR). Behalve aan diverse adviesaanvragen en instemmingverzoeken is regelmatig aandacht besteed aan onderwerpen als monitoringsbeleid en privacy, de standby-regeling, de op handen zijnde tijdelijke verhuizing en de Meldregeling Incidenten. De onderwerpen kwamen aan de orde in reguliere overlegvergaderingen en in overleggen tussen specifieke OR-commissies en afgevaardigden van de afdeling HR.

## Tevredenheid medewerkers

In 2023 hebben we in ons medewerkeronderzoek kunnen constateren dat BNG Bank beschikt over bevlogen medewerkers: 36% bevlogen ten opzichte van 28% in 2022. Collega's zijn tevreden over de geboden ontwikkelingsmogelijkheden binnen de bank (score 7,6), maar ze zijn kritisch over de onderlinge samenwerking tussen teams (score 5,9). De zogenoemde Employer Net Promotor Score bevindt zich in 2023 ook nog niet op het gewenste niveau (score -7). Deze score betekent dat het percentage medewerkers dat BNG Bank niet zal aanraden als werkgever (29%) 7% hoger is dan het percentage dat BNG Bank wel zal aanraden als werkgever (22%).

## Diversiteit en inclusie

In 2023 is het Beleid Diversiteit en Inclusie geactualiseerd. Voor BNG Bank is diversiteit en inclusie vanzelfsprekend. Het is eerlijk en sociaal om een ieder kansen te bieden en te zorgen voor een werkomgeving met een verscheidenheid aan medewerkers en waar medewerkers zichzelf kunnen zijn. Dat past bij een bank die het publieke belang dient. Naast eerlijk en sociaal is diversiteit en inclusie ook gewoon verstandig. We realiseren onze

ambities enkel als we een beroep kunnen doen op al het talent en we optimaal gebruik kunnen maken van de verschillende perspectieven en inzichten. Diversiteit en inclusie zijn daarmee bouwstenen voor het realiseren van onze ambities. Als doelstellingen hebben we geformuleerd:

### **Sekse**

- Balans RvC, ExCo en Direct Reports: minimaal 40% man of vrouw.
- Balans organisatie: minimaal 40% man of vrouw.
- KPI: Direct Reports van 32% naar 40% vrouw.
- KPI organisatie: van 35% naar 40% vrouw.

### **Leeftijd**

- Balans <45 en >45 jaar: 50/50
- KPI: leeftijdscategorie <45 jaar van 41% naar 50%.

### **Culturele achtergrond**

- Voor culturele achtergrond wordt geen streefcijfer vastgesteld omdat deze gegevens niet vastgelegd worden. Wel is vastgesteld dat dit alleen maar kan verbeteren, omdat we van mening zijn dat er nog onvoldoende culturele diversiteit bij de bank aanwezig is.

### **Arbeidsvermogen**

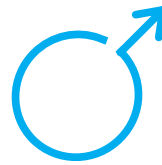
- KPI: minimaal 2% van de populatie heeft een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Kerncijfers HR

**474**  
medewerkers



**162**  
vrouwen



**312**  
mannen

**45**

traden uit dienst



**119**

kwamen in dienst

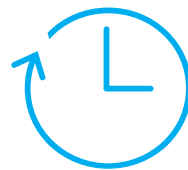


**23**

maakten een overstap

**46** jaar

is de gemiddelde leeftijd



**50** werken part-time  
< 36 uur

**424** werken full-time  
> 36 uur

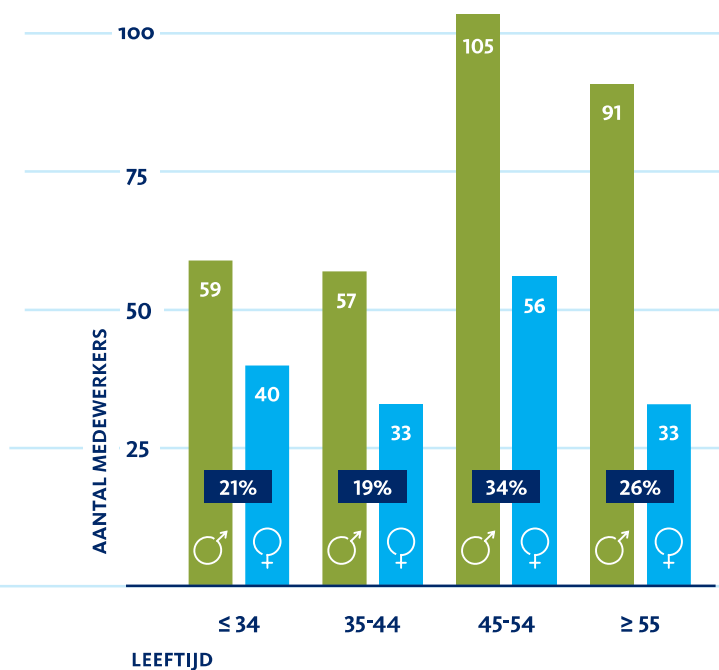


**24**

is de jongste  
medewerker

**67**

is de oudste  
medewerker



## Beloningsbeleid

Van de medewerkers van BNG Bank valt 95% onder de CAO Banken. Op basis van de afspraken in deze cao werden op 1 januari (3,5%) en 1 juli (1%) van dit jaar de salarissen en salarisschalen verhoogd. In de cao is naast de vele andere regelingen ook een ouderschapsverlofregeling overeengekomen die op organisatieniveau nog nader ingevuld kan worden. BNG Bank kent een ouderschapsverlofregeling waarbij de eerste 4 weken van het ouderschapsverlof (in totaal 9 weken mogelijk) worden aangevuld tot 100% van het salaris. Van de regeling maakten 15 medewerkers (6 mannen en 9 vrouwen) gebruik. 12 medewerkers waarvan het ouderschapsverlof is afgelopen, zijn teruggekeerd in hun functie. Eén medewerker is na afloop van het ouderschapsverlof uit dienst getreden. Alle medewerkers nemen deel aan de pensioenregeling. BNG Bank draagt als werkgever 70% bij aan het pensioen, de medewerker draagt 30% bij. Alle genoemde cijfers zijn per einde 2023.

BNG Bank streeft naar een beheerst beloningsbeleid, in lijn met onze identiteit en strategie. We willen dat het beloningsbeleid, het nemen van meer risico dan aanvaardbaar is, ontmoedigt. Het beloningsbeleid mag ook niet leiden tot prikkels voor niet-integer gedrag. Medewerkers en leden van het ExCo en de RvC ontvangen daarom geen variabele beloning. In situaties van een uitzonderlijke prestatie kunnen medewerkers een eenmalige gratificatie of attentie ontvangen.

De RvC ziet toe op het beloningsbeleid van de bank. De algemene beginselen van het beloningsbeleid van het ExCo en de medewerkers zijn goedgekeurd door de RvC. Jaarlijks wordt aan de RvC gerapporteerd over de uitvoering van het beloningsbeleid en bekijkt de RvC of het beloningsbeleid voldoet aan de beginselen voor een beheerst beloningsbeleid. Daarvoor voert de afdeling Risk Management een risicoanalyse uit voor verschillende onderdelen van het beloningsbeleid. Ook vindt er jaarlijks een overleg plaats met de Ondernemingsraad over de beloningsverhoudingen binnen de bank.

Vaststelling van het beloningsbeleid voor de statutaire leden van het ExCo en de vaststelling van de beloningsregeling van de RvC vindt plaats door de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Het salaris van het hoogst verdienende lid van het ExCo was in 2023 4,07 maal de mediaan van het salaris van medewerkers van BNG Bank (4,15 in 2022). Het gemiddelde salaris (loonsom) is in vergelijking met 2022 0,5% gestegen. Het beloningsbeleid en het remuneratierapport zijn gepubliceerd op de website. Over de beloning van de leden van het ExCo en de RvC in 2023 wordt gerapporteerd in de Financial Statements.



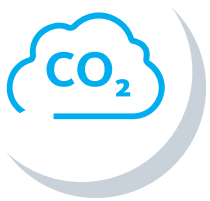
## 3.2 CO<sub>2</sub>-emissies bedrijfsvoering

**BNG Bank streeft in de eigen bedrijfsvoering naar CO<sub>2</sub>-neutraal opereren, het zo zuinig mogelijk omgaan met materialen en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-emissies.**

Jaarlijks wordt over de CO<sub>2</sub>-emissies van de eigen bedrijfsvoering gerapporteerd op basis van Scope 1, 2 en 3 van het Greenhouse Gas Protocol (GHG). In de paragraaf Uitgangspunten verslaglegging wordt de berekening van de CO<sub>2</sub>-emissies van de interne bedrijfsvoering toegelicht.

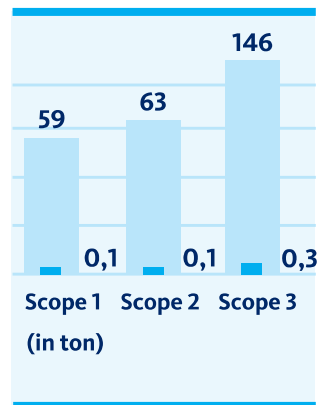
In 2023 is een omvangrijke renovatie van het kantoorpand aan de Koninginnegracht gestart. Om dit mogelijk te maken is de organisatie in het laatste kwartaal verhuisd naar een tijdelijk onderkomen. Dit is gelegen in de directe nabijheid van een treinstation en overig openbaar vervoer. Het huurpand heeft andere energiegebruikskarakteristieken en gebruikt gas voor opwekking van warmte (+33% scope 3 emissie). De elektriciteitsvoorziening blijft op basis van groene energie. Daarnaast is in 2023, na de COVID-19 pandemie, weer het volledig jaar gebruik gemaakt van de kantoorfaciliteiten en is er een groei geweest in het bezoeken van onze overzeese (potentiële) beleggers (+12% scope 3 emissie). Medio 2025 zal weer teruggekeerd worden naar het gerenoveerde en verder verduurzaamde kantoorpand aan de Koninginnegracht.

## Emissies



2023

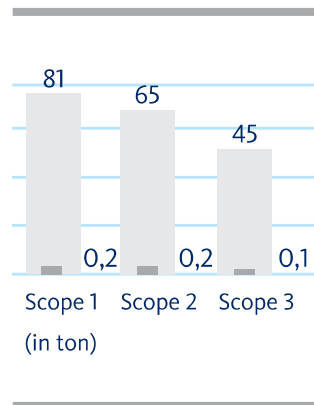
Totaal **268**  
ton (0,6 per fte)



■ Absoluut  
■ Per fte

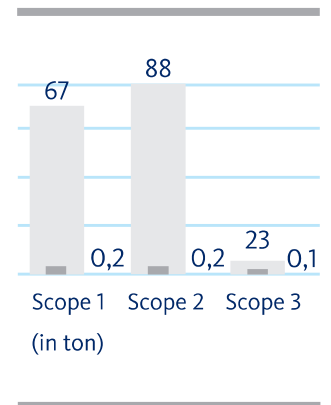
2022

Totaal **191**  
ton (0,5 per fte)



2021

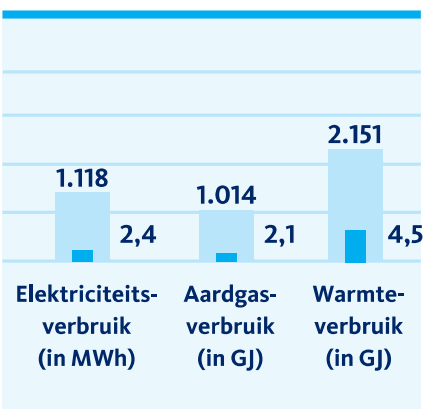
Totaal **178**  
ton (0,5 per fte)



## Energie- en warmteverbruik

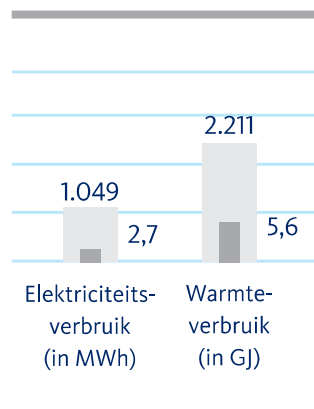


2023

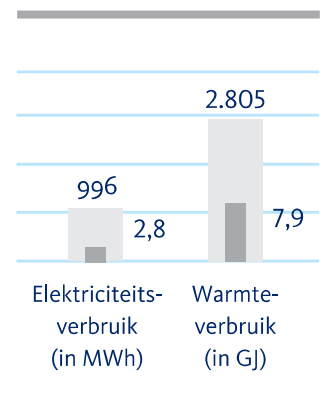


■ Absoluut  
■ Per fte

2022



2021



## 3.3 Compliance

**Ethisch handelen vormt een belangrijk fundament voor BNG Bank. De noodzaak om te voldoen aan relevante voorschriften en om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen vinden we vanzelfsprekend en is naadloos verbonden met onze sociale ambities.**

### Risicobereidheid

BNG Bank heeft een risicobereidheid voor integriteit en naleving opgesteld. We streven naar een uitstekend integriteitsprofiel en verwachten van onze medewerkers, klanten, tegenpartijen en relevante derden dat zij voldoen aan onze integriteitsstandaarden. Met betrekking tot wet- en regelgeving stelt de bank zich een beheerste en integere bedrijfsvoering ten doel, die voldoet aan zowel relevante wet- en regelgeving als aan criteria van de toezichthouders en interne regelgeving.

### Governance

Het beheersen van de compliancerisico's is de verantwoordelijkheid van alle afdelingen binnen

de bank. Een onafhankelijke compliancefunctie ondersteunt de organisatie bij het uitvoeren van de Systematische Integriteits Risico Analyse (SIRA), het ontwikkelen van en adviseren over compliancebeleid, en bij het proces van identificatie en impactanalyse van nieuwe regelgeving. Zij adviseert, monitort en rapporteert inzake integriteitgerelateerde en regulatorische compliancerisico's.

In het Compliance Charter definieert de bank het doel en de scope van de tweedelijns compliancefunctie; de compliancecyclus vormt de basis voor onze activiteiten. Het Compliance Charter is te vinden op de website.



De belangrijkste hulpmiddelen om significante situaties te detecteren waar we buiten onze risicobereidheid voor integriteit opereren of niet compliant zijn met wet- en regelgeving, zijn:

- Identificatie van risico's en controles in jaarlijkse SIRA-workshops en Risk Control Self Assessments, en bijbehorende maatregelen om de belangrijkste geïdentificeerde risico's te mitigeren;
- Executie van risicogebaseerde monitoringprogramma's door zowel eerste- als tweedelijnsafdelingen om de effectiviteit van controles te monitoren;
- Procedures voor incidentmanagement.

Additionele zekerheid wordt verkregen door interne en externe audits en door frequent contact met toezichthouders.

Ieder kwartaal voorziet de geïntegreerde risicorapportage in informatie voor het Executive Committee en de RvC met betrekking tot de stand van zaken voor de compliancerisico's. Het Non-Financial Risk Committee bespreekt eveneens het gedetailleerde compliance-kwartaalrapport.

## Ontwikkelingen 2023

In 2023 is het proces voor het tijdig inspelen op wijzigingen in regelgeving verder versterkt door structurele actieopvolging. Op het gebied van bestaande regelgeving heeft de afdeling Compliance samen met de experts uit de eerste en tweede lijn aanzienlijke effort gestoken in het in kaart brengen van bestaande regelgeving en de mate van relevantie daarvan. Dit geeft BNG Bank meer overzicht in het veelomvattende speelveld van de complexe regelgeving waaraan zij als significante bank gehouden is. In 2023 is de GRC tooling (Governance, Risk and Compliance) voor de SIRA verder in gebruikgenomen. Hierdoor is betere sturing, monitoring en actieopvolging mogelijk.

In de eerste lijn is het aantal medewerkers dat compliancegerelateerde werkzaamheden uitvoert, toegenomen; in 2023 zijn de afdelingen uitgebreid die zich bezighouden met eerstelijns risicomanagement waaronder het voldoen aan nalegingsvereisten op het gebied van CDD, privacy, IT en security. Het aantal interne medewerkers op de

afdeling Compliance is in 2023 gelijk gebleven. Het aantal externe medewerkers dat de afdeling tijdelijk heeft ondersteund bij professionaliseringsactiviteiten is afgenomen.

## Risicobereidheid

Gedurende 2023 heeft de afdeling Compliance vastgesteld dat BNG Bank niet geheel binnen haar risicobereidheid voor compliancerisico's opereerde. Dit had specifiek betrekking op de robuuste uitvoering van het privacybeleid, de uitdagingen op het gebied van regelgeving en vertragingen rond de technische ondersteuning bij de invulling van de poortwachtersrol. Er materialiseerden zich echter geen significante integriteitsrisico's.

BNG Bank rapporteerde drie incidenten aan de toezichthouder. Twee betroffen tijdelijke omissies in transactiemonitoring en -filtering: bij het directe herstel bleken geen signalen gemist te zijn. Eén incident betrof een datalek dat zekerheidshalve aan de Autoriteit Persoonsgegevens is gemeld: er materialiseerde zich geen schade. In de compliancerapportages geeft Compliance adviezen aan Exco en management voor verbeteringen op de genoemde gebieden om te borgen dat BNG Bank binnen haar risicobereidheid opereert.

## Financieel economische criminaliteit

Zowel de tegenpartijen op de internationale geld- en kapitaalmarkten als de klanten in het Nederlandse publieke domein zijn onderworpen aan CDD-beleid. Het beleid is gebaseerd op de hoge integriteitsstandaarden die BNG Bank hanteert en op onze rol als poortwachter van het financiële systeem. Als onderdeel van deze inzet hebben we een transactiemonitoringprogramma ingericht om verdachte transacties op te sporen.

De eerstelijnsafdeling Klantintegriteit richt zich op onboarding van klanten en revisies van CDD-analyses waarmee de bank na het eerste kwartaal van 2023 binnen de norm voor achterstanden opereerde. De afdeling richtte zich in 2023 op het verder verbeteren van de kwaliteit van dossiers en het inrichten van kwaliteitscontroles. De automatiseringsprojecten voor doorontwikkeling van de technieken voor transactiemonitoring, identificatie en verificatie

van klanten en adverse media kenden diverse vertragingen als gevolg van technische beperkingen vanuit de leverancier, respectievelijk als gevolg van prioritering van IT-oplossingen. Dit betekent dat BNG Bank nog niet het gewenste niveau van efficiëntie heeft bereikt. Er zijn geen inbreuken op de sanctielijsten geïdentificeerd.

## Gedragsrisico

Om de integriteit van onze medewerkers, klanten, tegenpartijen en andere derde partijen te borgen en om eerlijke producten en diensten te leveren, past de bank intern beleid en interne gedragsregels toe, waaronder de gedragscode.

Om deze gedragscode levend te houden, organiseerden de afdelingen Human Resources en Compliance in 2023 een grootschalig integriteitstheater voor de gehele bank. Circa 450 collega's bezochten dit interactief theaterstuk, waarin op de bank toegespitste casuïstiek aan de orde kwam. Hiermee willen we de dialoog en bespreekbaarheid van integriteitskwesties bevorderen.

Beleid wordt intern gepubliceerd en is toegankelijk voor alle medewerkers, terwijl onderhoud en verhoogd bewustzijn van toepasselijk beleid een verantwoordelijkheid is van zowel de leidinggevenden als de afdeling Compliance.

Nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over dit beleid op het moment dat zij hun werkzaamheden starten en krijgen verdiepende trainingen aangeboden in de periode na indiensttreding. De Bankierseed wordt afgenomen direct bij onboarding, waarbij nieuwe medewerkers een interactieve introductie rond integriteit en compliance krijgen.

Als medewerkers advies willen over compliancebeleid, dan kunnen zij hun leidinggevende of de afdelingen Compliance of Human Resources raadplegen. Tevens is een meldregeling voor onregelmatigheden ingesteld en bestaan er klachtenregelingen voor medewerkers. Als medewerkers zorgen willen uiten over gedragingen in het kader van de bedrijfsvoering kunnen zij terecht bij adviseurs. Voor klanten en andere partijen is er een klachtenprocedure die gepubliceerd is op de website. Er zijn geen

meldingen op grond van deze regelingen gedaan met significante impact.

Bij BNG Bank volgen medewerkers een verplichte e-learning op het gebied van privacy. Verbeteringen in de beveiliging van de persoonsgegevens worden geïnitieerd door de privacyorganisatie van BNG Bank. Deze organisatie stelde in 2023 samen met de afdeling Compliance vast dat diverse activiteiten om een robuust privacy framework te operationaliseren nog afgerond moeten worden. Enkele incidenten hadden betrekking op vertrouwelijke informatie waarvan de beveiliging was doorbroken of onvoldoende was. Deze incidenten hebben niet geleid tot klachten van klanten over privacy-inbreuken.

Er zijn geen incidenten geregistreerd die betrekking hebben op corruptie of ander onacceptabel gedrag. Zoals voor andere integriteitsrisico's is het risico van (indirecte) betrokkenheid bij corruptie onderdeel van de jaarlijkse SIRA-cyclus. Hierin beoordelen alle proceseigenaren jaarlijks de aan corruptie gerelateerde risico's. Inherent risico's van corruptie worden geïdentificeerd in de commerciële processen, maar worden als beperkt beschouwd gezien het strikte beleid en gedragscode van de bank. Als gevolg van deze inschatting vond in 2023 geen specifieke anti-corruptie training plaats.

## Frauderisico

Identificatie en mitigatie van frauderisico's hebben hoge prioriteit omdat deze risico's rechtstreeks financiële impact kunnen veroorzaken voor ons of onze klanten. Tevens kunnen deze risico's impact hebben op haar reputatie als betrouwbare financiële instelling. Om deze reden worden frauderisico's samen met andere integriteitsrisico's geanalyseerd in de jaarlijkse SIRA. Voor alle processen worden workshops georganiseerd om te bespreken welke fraudescenario's mogelijk kunnen optreden. Maatregelen die deze scenario's mitigeren, worden geïdentificeerd. De restrisico's worden met de risicobereidheid vergeleken om vast te stellen of er nog aanvullende maatregelen nodig zijn.

BNG Bank stelde geen interne gevallen van fraude vast en er vonden geen interne onderzoeken naar fraude plaats in 2023. BNG Bank heeft geen signalen van

externe gevallen van fraude die betrekking hebben op oorzaken bij BNG Bank. De naam van BNG Bank is begin 2023 wel misbruikt door fraudeurs die aandelenpakketten uit naam van BNG Bank aanboden in Frankrijk. BNG Bank betreurt dit uiteraard zeer, maar heeft zelf echter geen schade opgelopen.

### **Regulatory compliance risk**

Regulatorische vereisten blijven veeleisend en vragen voortdurend, intensieve inspanning van de organisatie. Ook is aantoonbare naleving belangrijk. De processen om met voortdurend veranderende regelgeving om te gaan, zijn onderdeel van het Regulatory Change Framework (RCF), bestaande uit beleid, werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden. Dit om te garanderen dat nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving tijdig wordt gedetecteerd, geanalyseerd en geïmplementeerd. Daarnaast heeft BNG Bank een proces voor bewaking van bestaande regelgeving, onder meer via onderhoud van een in 2023 geïntroduceerde Wetgevingskaart met per regelgeving een indicatie van relevantie voor de processen en prioriteiten. Deze aanpak van zowel bestaande als nieuwe regelgeving ligt vast in het in 2023 vernieuwde beleid voor Regulatory Compliance Risicomanagement.

Interne monitoringactiviteiten, verzoeken van toezichthouders, veranderingen in regels en incidenten resulteerden in de identificatie van een aantal onderwerpen waar tijdige en volledige naleving kon worden verbeterd. In enkele gevallen worden de tekortkomingen nauwgezet gevolgd door toezichthouders en in andere gevallen worden deze uitsluitend intern gemanaged. De meeste gevallen hebben betrekking op de rol van BNG Bank als poortwachter voor het financiële systeem, haar processen om IT te managen en risico's die samenhangen met privacy en externe rapportagemogelijkheden. In 2023 waren er geen gevallen waarin BNG Bank een boete of een sanctie kreeg of betrokken was bij juridische procedures voor non-compliance met wet- en regelgeving. Er waren geen uitstaande boetes of sancties uit voorgaande jaren uit hoofde van non-compliance.

## 3.4 Risicomanagement

### Risicomanagement richt zich op het behouden van een veilig risicoprofiel van BNG Bank door onze activiteiten binnen de gestelde risicobereidheid uit te voeren.

Het proces van het accepteren en beheersen van risico's is inherent aan de dagelijkse activiteiten van BNG Bank. Om onze activiteiten uit te kunnen voeren, moet BNG Bank bepaalde risico's accepteren. BNG Bank heeft een lage risicobereidheid vastgesteld voor het accepteren van risico's.

De risicobereidheid wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig aangepast, zodat deze aansluit bij de actuele ontwikkelingen en de strategische doelstellingen van BNG Bank. Om tot een risicobereidheid te komen hanteren we de volgende uitgangspunten:

- **Risicobereidheid:** BNG Bank wil stakeholders nu en in de toekomst zo goed mogelijk van dienst zijn. Het door de aandeelhouder vereiste rendement is gebaseerd op een prudent risicoprofiel op de lange termijn. Dit betekent dat het vereiste rendement er niet toe leidt dat de bank risico's neemt die de kredietbeoordeling en financieringspositie in gevaar brengen.
- **Concurrerende voorwaarden:** het aanbieden van financiering tegen concurrerende voorwaarden is een prioriteit voor BNG Bank. Naast inherente risico's die gepaard gaan met kredietverlening aanvaardt de bank selectief aanvullende risico's die de kredietverlening aan klanten ondersteunen, bijvoorbeeld herfinancieringsrisico. Deze activiteiten worden zorgvuldig afgewogen op basis van hun risico- en rendementskenmerken.
- **Beperking op solvabiliteitsplichtige activiteiten:** solvabiliteit laat de verhouding zien tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Dit is een van de indicatoren om aan te tonen of er op lange termijn aan schulden kan worden voldaan. Het grootste deel van de kredietverlening aan de publieke sector is solvabiliteitsvrij. Om kredietverlening tegen de meest gunstige voorwaarden mogelijk te maken, is het essentieel dat de hoge kredietbeoordeling en concurrerende financieringspositie behouden

blijft. Dit doen wij door restricties op solvabiliteitsplichtige kredietverlening.

### Three Lines of Defense model (3LoD)

BNG Bank hanteert de 3LoD-methodologie om de interne governance vorm te geven. Deze methodologie kent drie linies die elk eigen taken en rollen heeft binnen het risicobeheer.

De 'eerste lijn' (*lijnmanagement*) is de risico-eigenaar en is eindverantwoordelijk voor het identificeren van risico's en het ontwikkelen en uitvoeren van maatregelen om deze risico's te beheersen.

De 'tweede lijn' bestaat uit de afdelingen die rechtstreeks onder de Chief Risk Officer (CRO) vallen. Deze afdelingen ondersteunen het ExCo bij de implementatie en de uitvoering van het risicomanagementbeleid van BNG Bank. Dit zijn:

- **Risk Management:** de afdeling Risk Management ondersteunt BNG Bank bij het identificeren, kwalificeren en kwantificeren van risico's. Om deze risico's op een juiste wijze te beheren, heeft de afdeling Risk Management een belangrijke rol in het opstellen van het risicobeleid en beheert de afdeling het Risk Management Framework (RMF). Hierbij ligt er een verantwoordelijkheid voor beheersingsactiviteiten die individuele risicocategorieën overstijgen, zoals de vaststelling van de risicobereidheid, actualisatie van risicodefinities, coördinatie van ICAAP en ILAAP (waaronder stress testing) en het herstelplan. Ook is de afdeling het centrale aanspreekpunt voor alle verzoeken van de toezichthouders. Het doel en de bevoegdheden van de afdeling zijn vastgelegd in het [Risk Management Charter](#). De afdeling Risk Management is vertegenwoordigd in de risicogeoriënteerde ExCo-commissies en neemt deel aan de vergaderingen van de Risico Commissie van de RvC. Het hoofd van de afdeling legt

verantwoording af aan het ExCo en heeft een rapportagelijijn naar de RvC.

- **Kredietrisicobeoordeling:** de afdeling Kredietrisicobeoordeling voert onafhankelijke beoordelingen uit en geeft onafhankelijk advies over risico's verbonden aan individuele kredietvoorstellen en -herzieningen voor cliënten en financiële tegenpartijen. Hieronder vallen ook niet-presterende leningen en leningen met een gestegen kredietrisico. De afdeling ondersteunt bij het opstellen van het kredietrisicobeleid. In het kader van het operationele kredietverleningsproces is de afdeling vertegenwoordigd in de kredietrisicogeoriënteerde ExCo-commissies.
- **Compliance:** de afdeling Compliance bevordert de integriteit van de organisatie, haar klanten, haar medewerkers en de markten waarin BNG Bank opereert en monitort het voldoen aan regels, wetten en interne standaards. Het hoofd van de afdeling rapporteert aan het ExCo en heeft een rapportagelijijn naar de RvC. Dit is gedocumenteerd in het [Compliance Charter](#). Zie 3.3 Compliance voor verdere details.
- **Security:** de afdeling Security faciliteert de business en bewaakt de betrouwbaarheid (vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid) van informatie, IT, de fysieke infrastructuur en bedrijfsprocessen door deze te beschermen tegen (cyber)dreigingen. De afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen en handhaven van het informatiebeveiligingsbeleid, het continuïteitsbeleid en het opstellen en uitvoeren van het programma voor beveiligingsbewustzijn. Daarnaast is de afdeling

verantwoordelijk voor de rapportage over beveiligingsrisico's. Als onderdeel van haar verantwoordelijkheden borgt de afdeling Security dat BNG Bank handelt binnen haar risicobereidheid inzake beveiliging. Het doel en de bevoegdheden van de afdeling Security zijn vastgelegd in het [Security Charter](#).

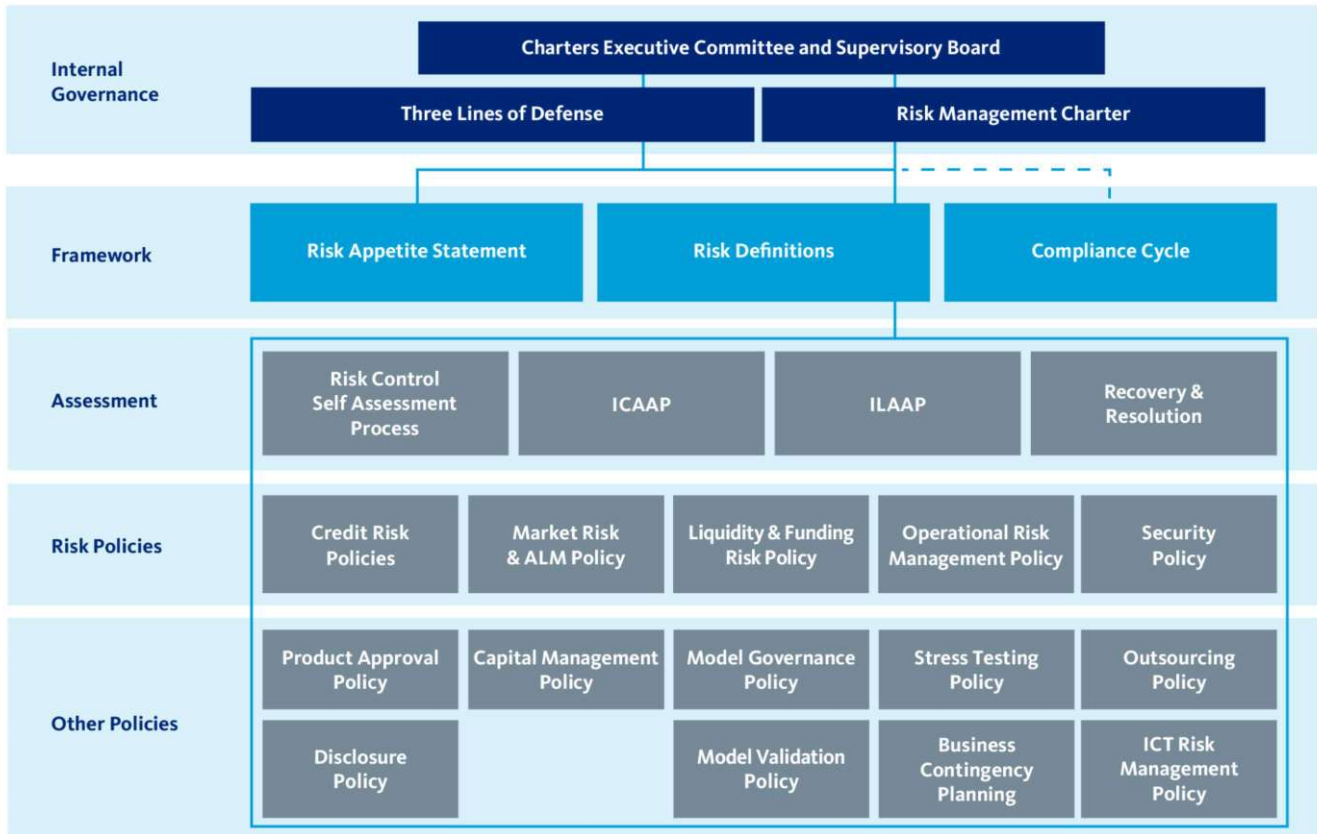
De 'derde lijn' betreft de Interne Audit Dienst (IAD). De IAD voert periodiek operationele audits uit om de opzet en operationele effectiviteit van de risicomanagementsystemen van de bank te evalueren, en om te beoordelen of de huidige wet- en regelgeving correct wordt nageleefd. Hiërarchisch rapporteert het hoofd IAD aan de CEO. De IAD rapporteert aan het ExCo, het Audit Committee en de Raad van Commissarissen. Het Hoofd IAD heeft te allen tijde onbeperkte toegang tot de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Het ExCo legt benoeming en ontslag van het hoofd IAD, samen met een advies van het Audit Committee, vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen. Het doel en de bevoegdheden van de IAD zijn vastgelegd in het [Internal Audit Charter](#).

## Risk Management Framework (RMF)

Het Internal Governance Framework (IGF) formaliseert de wijze waarop de interne organisatie is ingericht en hoe de besluitvorming binnen BNG Bank is georganiseerd. Het Risk Management Framework (RMF) is het geheel aan beleidsdocumenten dat de principes van het risicomanagement binnen de bank weergeeft. Het RMF is weergegeven in onderstaande figuur.



## Risk Management Framework (RMF)



### Risk Appetite Statement

Het Risk Appetite Statement (RAS) beschrijft de risicobereidheid waarin het totale niveau en de soorten risico's worden vastgelegd die BNG Bank bereid is te aanvaarden om onze strategische doelstellingen en bedrijfsplan te verwezenlijken.

Het RAS wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van externe en interne ontwikkelingen. De risicobereidheid wordt vertaald naar limieten en doelstellingen voor de verschillende soorten risico's. Deze worden op kwartaalbasis gemonitord om vast te stellen dat de bank opereert binnen de limieten van de risicobereidheid. De resultaten worden gerapporteerd aan de verschillende relevante commissies en vervolgens geïntegreerd in een rapport aan het ExCo en de RvC. De geïntegreerde risicorapportage bevat ook een totaaloverzicht van de huidige en toekomstige risico's van de bank.

Het ExCo is verantwoordelijk voor het opstellen van het RAS en ziet erop toe dat de operationele activiteiten van de bank binnen de risicoparameters van de risicobereidheid worden uitgevoerd.

De RAS wordt opgesteld aan de hand van het Risk Appetite Framework (RAF). Binnen BNG Bank is een effectief RAF als volgt gedefinieerd:

*'De algemene aanpak, inclusief beleid, processen, controles en systemen waarmee de risicobereidheid wordt vastgesteld, gecommuniceerd en gemonitord. Het omvat een risicobereidheidsverklaring, risicolimieten en een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden van degenen die toezicht houden op de implementatie en monitoring van de RAF. De RAF moet materiële risico's voor de financiële instelling in overweging nemen, evenals voor de reputatie van de instelling bij polishouders,*

*deposanten, beleggers en klanten. De RAF sluit aan bij de strategie van de instelling.'*

Vanuit onze missie en strategische doelstellingen wordt bepaald welke prioriteiten gesteld worden aan de continuïteit van de bedrijfsvoering. Hierbij

wordt rekening gehouden met de belangen en verwachtingen van de verschillende stakeholders (zoals klanten, aandeelhouders, kredietbeoordelaars en medewerkers). Onderstaande figuur geeft een grafische weergave van het stakeholder model van BNG Bank omtrent de RAS:

## Stakeholder model



De onderstaande componenten zijn opgenomen in de RAS om de belangrijkste risico's vanuit financiële en niet-financiële elementen te bepalen:

- **Reputatie en interne bedrijfsvoering:** de positie van BNG Bank als bank van en voor lokale overheden en publieke instellingen is de basis voor de uitvoering van onze purpose 'Gedreven door maatschappelijke impact', het bedrijfsmodel en de beleving en het vertrouwen van de stakeholders. Het vertrouwen van de stakeholders is essentieel en komt tot uiting in de kwaliteit van het interne risicobeheer, waarborgen van integriteit, het voldoen aan wet- en regelgeving en tal van andere kwalitatieve aspecten.
- **Winstgevendheid:** BNG Bank heeft als prioriteit het maximaliseren van de maatschappelijke impact van activiteiten tegen kostendekkende tarieven. Voor de aandeelhouders streeft de bank naar het behalen van een redelijk en stabiel rendement.
- **Solvabiliteit:** BNG Bank wil solvabel zijn en wil een hoge mate van waarschijnlijkheid dat de kapitaalpositie voldoende is om onverwachte verliezen op te vangen. Dit in het belang van het waarborgen van de continuïteit. Een sterke kapitaalpositie is de basis voor gunstige financieringstarieven. De door externe kredietbeoordelaars afgegeven kredietbeoordeling zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de solvabiliteitspositie, in combinatie met het publieke eigendom.
- **Liquiditeit:** gezien onze sleutelpositie op het gebied van de financiering van de publieke sector wil BNG Bank duurzaam en stabiel aanwezig zijn op de financiële markten en blijven voldoen aan de vraag naar kredieten. Dit zowel onder normale als onder stressvolle omstandigheden. Hiervoor zijn voldoende liquiditeitsbuffers nodig. Het lange termijn herfinancieringsrisico heeft betrekking op het vermogen om de huidige liquiditeitsmismatch

te financieren tegen aanvaardbare prijzen. Zelfs met een solide beleggersbasis moet deze mismatch beperkt worden om dit risico te beperken.

In 2023 is BNG Bank binnen de risicobereidheid gebleven voor financiële risico's. Met betrekking tot kredietrisico volgt de bank nauwlettend de sectoren waarvoor een relatief grote impact mogelijk is als gevolg van gestegen energieprijzen, kostenstijging door inflatie en hogere rentetarieven. De bank blijft goed gekapitaliseerd en houdt een prudente liquiditeitspositie aan, in lijn met ons gewenste niveau voor externe kredietbeoordelingen.

Het verbeteren van het operationeel risicoprofiel is een meerjarig programma dat ook in 2023 een strategisch speerpunt was voor het ExCo. Dit vloeit mede voort uit het risicoprofiel op operationeel risico gebied dat nog niet in overeenstemming is met de risicobereidheid van de bank. De strategische doelstellingen die hiertoe voor 2023 zijn geformuleerd hebben verband met de verschillende operationele risicocategorieën, met name op de gebieden procesbeheersing, IT, data management en het HR-risico. Voortgang op de doelstellingen heeft een positief effect op het operationeel risicoprofiel en in 2023 is belangrijke progressie zichtbaar geworden.

## Risicodefinities

De verschillende risicodefinities zijn ook onderdeel van het RMF. Deze beschrijven de risicobeheersing binnen BNG Bank. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen financiële, niet-financiële en reputatierisico's. Binnen deze categorieën zijn hoofdrisico's (level 1) en sub-risico's (level 2) gedefinieerd. Alleen risicotypes die relevant zijn voor BNG Bank zijn hierin opgenomen. Het figuur hieronder toont de relevante type risico's, zonder een indicatie van de omvang per type te geven. Het overzicht laat zien dat reputatierisico altijd het gevolg is van het niet goed beheersen van andere risico's.

ESG-risico's zijn geclassificeerd als (in)directe financiële schade of reputatieschade voor de bank als gevolg van ESG-factoren of het onvoldoende inspelen op de verwachtingen van het publiek:

- Milieurisico's: acute of chronische fysieke factoren voor milieurisico's, of de rol van de bank zelf of van

geassocieerde derde partijen in de transitie naar een ecologisch duurzame economie;

- Sociale risico's: schendingen van mensenrechten, werknemersrechten, armoede en klantrelaties gepleegd door de bank zelf of door gelieerde derden;
- Governance risico's: ontoereikende corporate governance, onethisch bestuur en transparantie door de bank zelf of door gelieerde derden.

BNG Bank voert een Risk Materiality Assessment (RMA) uit om de ESG-doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn te bepalen die van toepassing zijn op de verschillende klantsectoren van BNG Bank. De RMA wordt opgezet door de ESG-factoren op de financiële prestaties of solvabiliteit van een entiteit, staat of individu te identificeren. Deze factoren vormen de basis om te bepalen hoe deze risico's zich kunnen manifesteren. Zodra de indicatoren van de ESG-factoren zijn gespecificeerd, worden verschillende transmissiekanalen geïdentificeerd over hoe deze mogelijk de tegenpartijen van de banken kunnen beïnvloeden. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen transitie- en fysieke risico's. Transitierisico's zijn eventuele negatieve financiële gevolgen voor een instelling die voortvloeien uit de huidige of toekomstige gevolgen van de overgang naar een ecologisch duurzame economie voor onze tegenpartijen of belegde activa. Fysiek risico is de eventuele negatieve financiële impact op de instelling als gevolg van de huidige of toekomstige impact van de fysieke effecten van omgevingsfactoren op onze tegenpartijen of belegde activa.

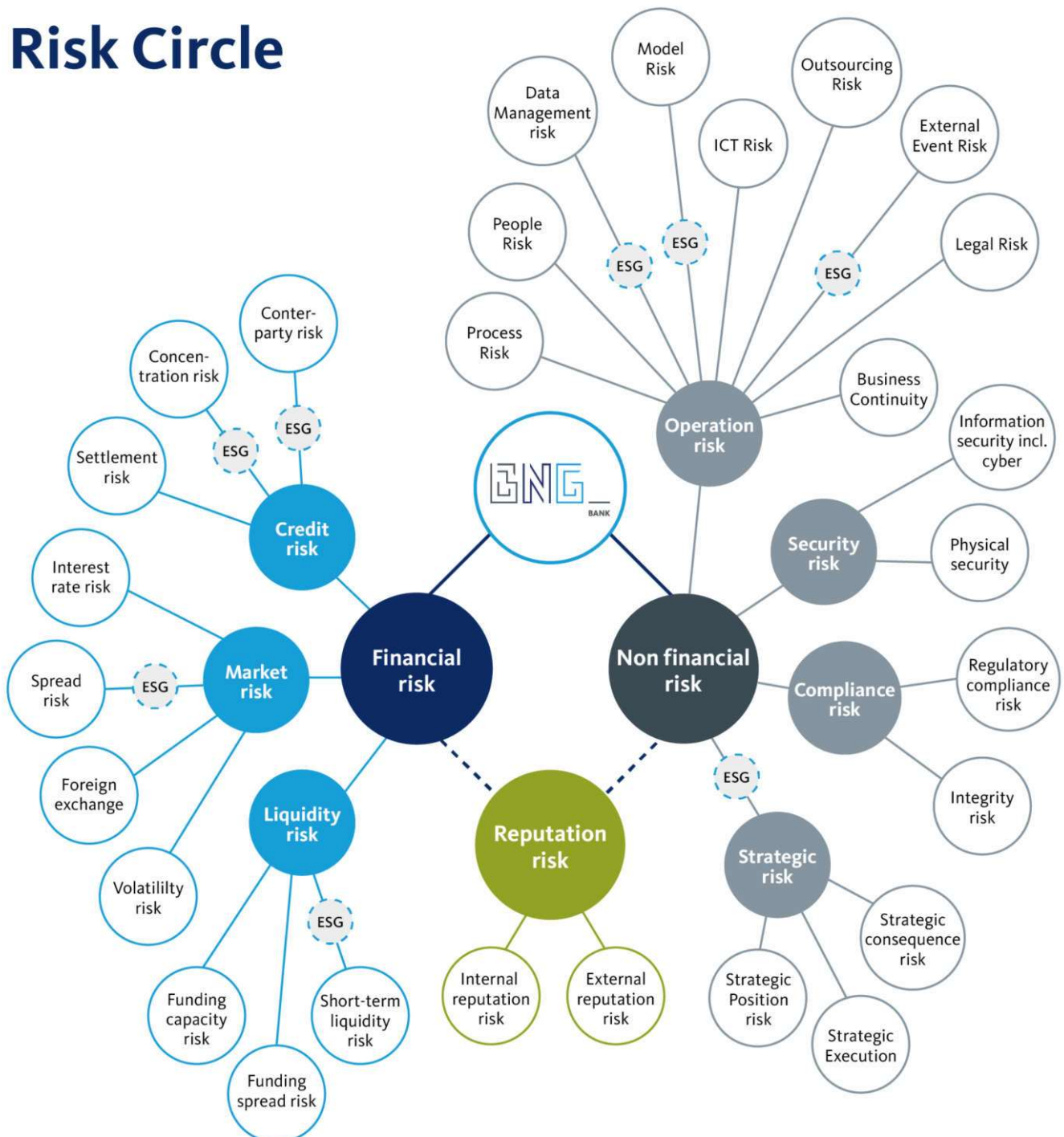
BNG Bank heeft de ESG Risk Materiality Assessments (RMA's) afgerond met betrekking tot krediet-, markt-, liquiditeits-, strategie- en operationele risico's. Uit deze RMA's blijkt dat de 'milieu'-component van ESG, specifiek gerelateerd aan transitierisico's, als het meest materieel voor de kredietportefeuille wordt beschouwd. Daarna volgen fysieke risico's. De impact van sociale en governance-factoren wordt momenteel als beperkt beschouwd vanwege het bedrijfsmodel van de bank en het geografisch gebied waar BNG Bank actief is. De kritische en materiële resultaten van de RMA zullen worden gebruikt voor huidige en toekomstige keuzes en

benaderingen voor de integratie van ESG-risico's in de risicobeheerprocessen.

De resultaten van de RMA op middellange termijn met betrekking tot kredietrisico's laten de meest significante materiële impact zien ten opzichte van de andere type risico's. Daarom zal BNG Bank

de ontwikkelingen per sector blijven volgen en de impact analyseren. De referentie naar 'ESG' in onderstaande overzicht houdt in dat er tijdens een risicomaterialiteitsbeoordeling ESG-factoren zijn geïdentificeerd, welke voor BNG bank een potentieel negatieve impact hebben op een bestaande risico categorie.

## Risk Circle



## Financieel risico

In deze paragraaf worden de financiële risico's nader toegelicht.

### Kredietrisico

Kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico op winstderving of kapitaalverliezen als gevolg van de mogelijkheid dat een leningnemer of een tegenpartij verplichtingen niet volgens de overeengekomen voorwaarden nakomt. De potentiële kredietrisico's zijn onderverdeeld in sub-risico's:

- Tegenpartijrisico: Het risico van inkomsten- en kapitaalverlies als gevolg van het feit dat een partij nalaat betalingen te verrichten die voortvloeien uit een financiële transactie, op het moment dat deze betalingen verschuldigd zijn.
- Concentratierisico: Het risico dat extra kredietverliezen worden gerealiseerd als gevolg van de exposure van uitstaand krediet aan een gemeenschappelijke factor.
- Afwikkelingsrisico (settlement risk): Het risico van inkomsten- en kapitaalverlies als gevolg van het feit dat een partij op het moment van de afwikkeling niet voldoet aan de voorwaarden van een contract (of een groep contracten) met een andere partij.

Binnen kredietrisico focust BNG Bank zich, voor wat betreft ESG-factoren, op de transitie- en fysieke risico's binnen het tegenpartij- en concentratie risico. De belangrijkste materiële ESG-kredietfactoren per sector en middellange termijn zijn:

Risico type	Sector/portfolio/sub-risico	Materiële ESG factoren	
<b>Krediet risico (tegenpartij &amp; concentratie risico) – kredietwaardigheid</b>	Woningcorporaties	Emissies	
		Energie-efficiëntie	
	Gezondheidszorg	Emissies	
		Energie-efficiëntie	
	Onderwijs	Emissies	
		Energie-efficiëntie	
	Lokale autoriteiten	Emissies	
		Energie-efficiëntie	
		Biodiversiteit en ecosystemen	
		Emissies	
	Netwerken	Energy netwerken	Energie-efficiëntie
		Verwarming netwerken	Emissies
			Energie-efficiëntie
		Water netwerken	n.v.t.
	Milieu	Gemeentelijke schoonmaak bedrijven	n.v.t.
		Afvalverwerkers	Emissies
			Energie-efficiëntie
			Emissies
	Mobiliteit	Infrastructuur	Energie-efficiëntie
			Duurzame grondstoffeninkoop
		Biodiversiteit en ecosystemen	
		Emissies	
	Openbaar vervoer	Energie-efficiëntie	
		Duurzame grondstoffeninkoop	
Energie	Zon	n.v.t.	
	Wind	Biodiversiteit en ecosystemen	
	Biomassa	Duurzame grondstoffeninkoop	
	Geothermie	n.v.t.	
<b>Krediet risico (tegenpartij &amp; concentratie risico) – onderpand waarde</b>	Vastgoed	n.v.t.	
	Apparatuur	n.v.t.	
	Nog te ontvangen bedragen	n.v.t.	

## Risicobereidheid

BNG Bank heeft tegenpartijrisico's met entiteiten uit de publieke sector (leningen en voorschotten), financiële tegenpartijen (derivaten, nostro-rekeningen en geldmarkttransacties) en emittenten van rentedragende effecten waarin de bank heeft geïnvesteerd. De kredietrisico's worden doorgaans gemitigeerd door overheidsgaranties op de kredietverlening en door de garantiefondsen WSW (Sociale Huisvesting) en WfZ (Zorg). De portefeuille van BNG Bank bestaat dan ook grotendeels uit solvabiliteitsvrije kredieten en vorderingen. De garantiefondsen worden door de Nederlandse Staat gegarandeerd via *backstop*-constructies.

Deze garanties brengen een concentratierisico met zich mee ten aanzien van overheden en garantiefondsen, alsmede een aanzienlijke mate van concentratierisico op Nederland. Het concentratierisico met betrekking tot de Nederlandse publieke sector is hoog, maar wordt als inherent aan het bedrijfsmodel beschouwd. Een aanzienlijk deel van de daarmee samenhangende *exposure* heeft betrekking op vastgoed in de publieke sector. Dit risico wordt voor een groot deel gemitigeerd door de garantiefondsen in de WSW en WfZ, met een restrisico voor de bank op de Nederlandse staat.

De *exposure* op het afwikkelingsrisico is beperkt tot transacties met financiële tegenpartijen. Voor deze partijen is het afwikkelingsrisico potentieel hoog vanwege de relatief grote omvang van de transacties van de bank in vreemde valuta. De overeengekomen afspraken met deze partijen dienen het afwikkelingsrisico dat voortvloeit uit de onderlinge verrekening van betalingen te beperken. Bovendien hanteert BNG Bank een limiet voor het afwikkelingsrisico. Afwikkelingen met bepaalde tegenpartijen worden over een periode verspreid om onnodige concentraties op een bepaald moment te voorkomen.

Het kredietrisico wordt bepaald op basis van interne of externe kredietbeoordeling. Interne kredietbeoordelingen worden gebruikt voor klanten van BNG Bank. Voor financiële tegenpartijen en beleggingen worden ook externe kredietbeoordelingen gebruikt. De

kredietbeoordelingen die gebruikt worden zijn goedgekeurd binnen het Eurosysteem (S&P, Moody's, Fitch en DBRS).

Er vindt actief portefeuillebeheer plaats door de commerciële afdelingen. Zowel solvabiliteitsvrije als solvabiliteitsplichtige partijen hebben interne limieten op uitzettingen. De individuele beoordeling van de partijen vormt de basis voor het limiet. Daarnaast worden verschillende portefeuilles gemonitord, evenals de *forbearance-exposure* en de kredietachterstanden die *non-performing* zijn.

## Organisatorische opzet

De afdelingen Lending, Relationship Banking en Treasury and Capital Markets vormen de eerste lijn en zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van kredietrisico's. De afdelingen Lending en Relationship Banking zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het beheersen van kredietrisico's die voortvloeien uit commerciële activiteiten. De afdeling Treasury and Capital Markets is voornamelijk verantwoordelijk voor het beheersen van kredietrisico's van de bank bij financiële tegenpartijen en investeringen.

De afdeling Kredietrisicobeoordeling (op individueel klantniveau) en de afdeling Risk Management (op portefeuilleniveau) delen de tweedelijnsverantwoordelijkheid voor het beoordelen, kwantificeren, monitoren en rapporteren van kredietrisico. Deze afdelingen opereren onafhankelijk van de commerciële afdelingen, die de risico-eigenaren van het kredietrisico zijn.

De afdeling Kredietrisicobeoordeling stelt een onafhankelijk oordeel over het kredietvoorstel op. Het besluitvormingsproces wordt bepaald aan de hand van de voorgestelde interne krediet beoordeling, de uit de beoordeling voortvloeiende score en de omvang van de lening. De risicobereidheid van de bank bepaalt het niveau van het maximale kredietrisico dat de bank bereid is te accepteren voor een klant. Dit wordt bepaald met een interne kredietbeoordeling of score. Het kredietvoorstel moet in overeenstemming zijn met dit maximale risico. Afhankelijk van de omvang van de *exposure* en het risicoprofiel beslist het *Credit Committee (CC)* of het risico aanvaardbaar is. Voor leningen en voorschotten met een beperkt risico is

het kredietbesluit gedelegeerd binnen de organisatie. De CC wordt voorgezeten door de *Chief Risk Officer* (CRO) en bestaat verder uit de *Chief Commercial Officer* (CCO) en vertegenwoordigers van de afdeling Kredietrisicobeoordeling en – indien van toepassing – de afdeling Treasury.

De kredietwaardigheid van tegenpartijen wordt minimaal één keer per jaar beoordeeld. Het gaat hierbij om een update van de interne kredietbeoordeling. Elke kredietbeoordeling volgt de beoordelingscriteria voor kredietrisico die zijn vastgelegd in het kredietrisicobeleid van BNG Bank. De CC beoordeelt deze beoordelingen. Ook hier geldt een delegatiemodel. Leningen en voorschotten waarvan de kredietkwaliteit tot onder een bepaald niveau is gedaald, worden onderworpen aan een verscherpt toezicht van het management en worden overgedragen aan de afdeling Financial Restructuring and Recovery.

### Kredietrisico instrumenten

BNG Bank maakt gebruik van de volgende mitigerende maatregelen voor wat betreft kredietrisico:

- Kredietlimieten en doelstellingen: de limieten en doelstellingen van de RAS worden vertaald naar limieten die gelden op het niveau van individuele tegenpartijen.
- Periodieke herbeoordeling van kredietwaardigheid (kredietrevisieproces).
- Garanties van een centrale of lokale overheid of van de garantiefondsen WSW en WfZ. Omdat leningen vaak worden verstrekt onder gedeeltelijke of volledige garanties danwel borgstellingen, wordt de lening voor BNG Bank uiteindelijk geheel of gedeeltelijk solvabiliteitsvrij.
- Andere vormen van zekerheden zoals pandrechten en hypotheek worden gebruikt om mogelijke verliezen als gevolg van kredietrisico's te minimaliseren. Dit potentiële risico mitigerende effect wordt echter niet toegepast bij de berekening van het benodigde kapitaal.

Specifiek voor financiële tegenpartijen:

- Om de waardefluctuaties te mitigeren wisselt BNG Bank dagelijks onderpand uit, zowel via een clearinghuis als bilateraal.

- Risicobeperkende maatregelen voor het afwikkelingsrisico zijn het werken met kleinere settlements en / of de tegenpartij ons eerst te laten betalen waarna wij volgen.

### Ontwikkelingen 2023

*Externe ontwikkelingen* – In 2023 hebben zich een aantal noemenswaardige ontwikkelingen voorgedaan met betrekking tot kredietrisico. Deze ontwikkelingen hebben voornamelijk betrekking op de marktomstandigheden zoals hoge inflatie en energieprijzen, krapte op de arbeidsmarkt en oplopende rentes. Klanten van BNG Bank en financiële tegenpartijen zijn door deze ontwikkelingen geraakt. Om deze reden volgt de bank nauwlettend de klantsectoren waarin wij actief zijn, evenals onze individuele klanten en financiële tegenpartijen. BNG Bank neemt proactief passende maatregelen om de kredietrisico's te beheersen of te reduceren. Met name de zorgsector en de energiesector krijgen extra aandacht.

In het eerste kwartaal van 2023 ontstond een potentiële bankencrisis in de VS (faillissement van de regionale banken Silicon Valley en Signature Bank) en in Europa als gevolg van aanhoudende problemen bij de Zwitserse systeembank Credit Suisse. De afdeling Risk Management heeft samen met Treasury de ontwikkelingen in de bankensector nauwlettend gevolgd. Gerelateerd aan het verhoogde kredietrisico bij Credit Suisse is tijdens een direct ingelaste krediet commissie besloten tot onmiddellijke afbouw van het merendeel van de derivaten positie met Credit Suisse. Deze actie is door BNG Bank in gang gezet alvorens Credit Suisse - onder aansturing van de Zwitserse autoriteiten - werd overgenomen door UBS, per 19 maart 2023. Daarnaast had BNG Bank als gevolg van de gedaalde kredietwaardigheid van Credit Suisse voor haar bestaande positie al een extra buffer van EUR 100 mln uit onderhandeld wat het kredietrisico verder heeft gemitigeerd. Na de overname door UBS is het kredietrisico - relevant voor de relatief kleine rest positie derivaten aanzienlijk afgenomen, aangezien UBS deze verplichtingen van Credit Suisse heeft overgenomen. Mede naar aanleiding van bovenstaande heeft gedurende 2023 frequente monitoring van marktontwikkelingen en



de kredietwaardigheid van de voor BNG relevante financiële tegenpartijen plaatsgevonden.

*Interne verbeteringen* – In 2023 verbeterde BNG Bank de kredietrisicobeheersingsprocessen in relatie tot governance en bewaking. Het raamwerk van governance en limieten werd aangepast aan de nieuwste ontwikkelingen. Hieraan gerelateerd zijn ESG-factoren die kredietrisico's beïnvloeden meer geïmplementeerd binnen de bank in het interne controle en risk management raamwerk. De bank heeft geïdentificeerd welke ESG kredietrisico's materieel zijn in de sectoren waarin zij actief is. Deze identificatie heeft plaatsgevonden voor een korte, middellange en lange termijn horizon. Voor de meest materiële ESG kredietrisico's zijn limieten en doelstellingen geïdentificeerd. Als resultaat hiervan worden kwartaalwijs absolute en relatieve emissies gemonitord voor de verschillende sectoren waarin de bank opereert en voor de individuele klanten van de bank.

In 2024 wil de bank de analyses voortzetten en de impact op het kredietbeoordeling en revisieproces uitbreiden.

## Marktrisico

Marktrisico wordt gedefinieerd als het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van

schommelingen in marktprijzen. Er zijn verschillende vormen van marktrisico: renterisico, valutarisico, schommelingen in krediet- en liquiditeitspreads en volatiliteitsrisico.

- Renterisico: het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van ongunstige bewegingen in de rentetarieven.
- Valutarisico: het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van ongunstige wisselkoers schommelingen.
- Krediet- en liquiditeitsspread risico: het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van ongunstige spreadschommelingen.
- Volatiliteitsrisico: het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van ongunstige bewegingen in de impliciete volatiliteit van marktrentetarieven of valuta. Dit risico geldt alleen voor rente-instrumenten die werken volgens een vergelijkbaar principe als opties (e.g. caps en floors).

Binnen het marktrisico focust BNG Bank zich, voor wat betreft ESG-factoren, op de transitie- en fysieke risico's binnen het krediet- en liquiditeitspreads risico. De belangrijkste materiële ESG-factoren per sector en middellange termijn zijn:

Risico type	Sector/portfolio/sub-risico	Materiële ESG factoren
<b>Markt risico (krediet- en liquiditeitspreads risico)</b>	Governments	Emissies
		Energie Efficiëntie
	Financials	Emissie
		Energie Efficiëntie
	Covered bonds	n.v.t.
	RMBSs	n.v.t.

## Risicobereidheid

BNG Bank hanteert een prudente aanpak voor het beheersen van marktrisico's:

- Alle renterisicoposities van BNG Bank in het Bankenboek worden óf extern gehedged (in micro hedging) óf overgedragen naar het Treasuryboek met behulp van interne swaps. De resulterende

actieve rentepositie wordt beheerd door Treasury binnen een beperkte bandbreedte middels macro hedging, wat een efficiënte hedging en flexibiliteit voor klanten mogelijk maakt. Daarnaast wordt het eigen vermogen zodanig gemodelleerd dat het vereiste rendement van de aandeelhouders wordt behaald<sup>[3]</sup>, zijnde een doorlopende investering in

10-jaars papier van de Nederlandse Staat. BNG Bank volgt de *Interbank Offered Rates* (IBOR's)-transitie naar de *euro short-term rate* (€STR) nauwlettend. Het renterisico van BNG Bank wordt momenteel afgedekt naar voornamelijk 6-maands IBOR. Dit IBOR-transitierisico wordt gekapitaliseerd. Ten aanzien van het tenorbasisrisico accepteert de bank een beperkte positie voortvloeiend uit reguliere financiering en kredietverlening.

- Optionaliteit wordt doorgaans afgedekt en alleen geaccepteerd als dit expliciet wordt toegestaan door risicobeleid of productgoedkeuringsdocumenten.
- Risico veroorzaakt door ongunstige schommelingen in de kredietspreads wordt aanvaard op voorwaarde dat dit risico expliciet wordt afgedekt door voldoende toegewezen kapitaal.
- Risico's als gevolg van waardeveranderingen van financiële instrumenten die kunnen voortvloeien uit de verandering van een index, zoals inflatie, wordt volledige afgedekt.
- BNG Bank is niet bereid substantiële exposures met valutarisico aan te gaan. Valutarisico's worden daarom in beginsel voor nominale bedragen afgedekt.

Bovendien heeft BNG Bank geen handelsportefeuille en loopt zij derhalve geen marktrisico uit handelsportefeuilles.

### Organisatorische opzet

De afdeling Treasury and Capital Markets vormt de eerste lijn en is verantwoordelijk voor het dagelijkse marktrisicobeheer, voornamelijk voor het beheersen van marktrisico's uit commerciële activiteiten.

Risicomangement is de tweede lijn en heeft tot taak het marktrisico onafhankelijk te monitoren. Het voert dagelijkse beoordelingen uit om ervoor te zorgen dat de risicoposities binnen de limieten vallen die vanuit het RAS zijn vastgesteld. Risk Management stelt zelfstandig rapportages op voor het Asset & Liability Committee (ALCO) en Treasury, ondersteunt de eerste lijn en verschaft risicoanalyse en advies. Dit zowel proactief als op verzoek. Bovendien actualiseert de afdeling periodiek de gehanteerde aannames, handhaaft zij het geheel van beleid, kaders, procedures en rapportages en neemt zij nieuwe

regelgeving mee in de herziening daarvan. Door deel te nemen aan het productgoedkeuringsproces speelt zij ook een belangrijke rol bij het identificeren en beoordelen van (nieuwe) marktrisico's veroorzaakt door nieuwe activiteiten.

Het ALCO beslist over het marktriscobeleid en de limietaanpassingen en is verantwoordelijk voor de besluitvorming binnen de in het beleid gestelde grenzen.

### Marktrisico instrumenten

BNG Bank hanteert voor een aantal gebieden binnen het marktrisico risicomatstaven en limieten:

- De afdeling Treasury heeft het mandaat om een niet-afgedekte renterisicopositie binnen vooraf gedefinieerde limieten aan te houden. Er zijn *economic value* limieten voor het Treasury Book vastgesteld voor de totale delta en voor de uitkomsten van de rente stresstesten. Dit laatste wordt berekend voor een aantal interne parallelle en niet-parallelle renteschokken en wordt dagelijks vergeleken met het kapitaal dat wordt ingezet voor het renterisico. Daarnaast zijn er voor de interne *Earnings at Risk*-scenario's vroegtijdige waarschuwniveaus vastgesteld, zodat er een evenwicht wordt gezocht tussen de economische waarde en het winstperspectief.
- De bank zorgt er ook voor dat het *outlier* criterium niet wordt overschreden. Het *outlier* criterium wordt gebruikt om de maximale verhouding tussen marktrisico en eigen vermogen uit te drukken. Het *outlier* criterium is een gevoeligheidsanalyse voor zowel *economic value* als *Earnings at Risk*, waarbij het renterisico wordt gemeten onder extern voorgeschreven schokken, waaronder het onmiddellijke plus of min 200 basispunten parallelle scenario.
- Bij *cross-currency swaps* wordt het basis spread risico dagelijks berekend en geboekt onder Cost of Hedging. Omdat deze posities aangehouden worden tot het einde van de looptijd blijven de marktwaardeveranderingen ongerealiseerd. Het Tier 1-vermogen kan in geval van marktwaardeveranderingen worden beïnvloed door deze Cost of Hedging, maar dit risico valt binnen de bereidheid.

- *Economic capital* wordt gealloceerd voor renterisico, spreadrisico, IBOR-transitierisico en CVA-risico. De monitoring vindt periodiek plaats (maandelijks/kwartaal).

Deze renterisicomaatstaven zijn complementair en zorgen voor de transparantie en beheersbaarheid van risico's. Elke limietoverschrijding moet worden gemeld aan het ALCO. Het ALCO beslist of er direct actie ondernomen moet worden om de positie aan te passen naar een positie binnen de limiet of om de limietoverschrijding voor een bepaalde periode toe te staan. Er zijn niveaus voor vroegtijdige signalering om de dialoog over bepaalde gebeurtenissen op gang te brengen en vereisen geen directe actie van het ALCO.

### Ontwikkelingen 2023

Anticiperend op de aankomende IBOR transitie, heeft BNG Bank in 2023 verdere voorbereidingen getroffen om Euro short-term rate (€STR) hedging te faciliteren in systemen. Bovendien is voor voldoende liquide looptijden gestart met het uitvoeren van deze omzetting.

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico wordt gedefinieerd als het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van de mogelijkheid dat BNG Bank op enig moment niet aan betalingsverplichtingen kan voldoen zonder dat er onaanvaardbare kosten of verliezen ontstaan. Het liquiditeitsrisico kan verder worden uitgewerkt met verschillende subcategorieën (korte en lange termijn):

- Korte termijn risico: Het risico dat de bank niet voldoende middelen kan aantrekken om aan betalingsverplichtingen te voldoen.
- Financieringscapaciteitsrisico: Het risico dat de bank als gevolg van de financieringscapaciteit niet in staat zal zijn voldoende middelen aan te trekken om de financieringsbehoefte op de lange termijn te dekken, waardoor de continuïteit in gevaar komt.
- Herfinancieringsrisico: Het risico dat de bank als gevolg van onze kredietwaardigheid (her)financiering zal moeten aantrekken tegen ongunstige financieringspreads die de toekomstige winsten in gevaar brengen.

### Risicobereidheid

Om te allen tijde aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen worden liquiditeitsrisico's op de korte termijn alleen geaccepteerd als daar voldoende liquiditeitsbuffers tegenover staan. Hiervoor beschikt BNG Bank over prudente liquiditeitslimieten en een aanzienlijke liquiditeitsbuffer.

De publieke sector bestaat voor een groot deel uit instellingen met een lange termijn beleggingshorizon. Dit betekent dat leningen vaak een zeer lange looptijd hebben. Deze kunnen oplopen tot wel tientallen jaren. Omdat voor deze looptijden geen acceptabele prijzen beschikbaar zijn, wordt een financieringsmismatch geaccepteerd. Deze mismatch wordt nauw gemonitord en is onderhevig aan strikte limieten.

### Organisatorische opzet

De afdelingen Treasury and Capital markets vormen de eerste lijn en zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse liquiditeits- en financieringsrisicobeheer. Beide afdelingen zijn in deze rol ook verantwoordelijk voor het aantrekken van financiering. De afdeling Treasury heeft de opdracht om een liquiditeitsrisicopositie in te nemen binnen de limieten en grenswaarden zoals vastgelegd in de RAS. Treasury opereert binnen het liquiditeits- en financieringsrisicobeleid en op basis van haar jaarlijkse financieringsplan. Dit plan wordt goedgekeurd door het ALCO, dat ook beslist bij significante afwijkingen gedurende het jaar.

De afdeling Risk Management vormt de tweede lijn en is verantwoordelijk voor het onafhankelijk monitoren van het liquiditeitsrisico. Daarnaast controleert zij dagelijks of de bank binnen de door het ALCO gestelde limieten en grenswaarden blijft. Ook wordt aan de hand van stressscenario's maandelijks beoordeeld of liquiditeit en financiering voldoende zijn. De afdeling Risk Management heeft de rol om de eerste lijn te challengen en rapporteert onafhankelijk aan het ALCO en aan de afdeling Treasury over het gebruik van de bepaalde limieten. Daarnaast voert zij ook risicoanalyses uit en verstrekt proactief en op verzoek advies. Risk Management toetst periodiek de gehanteerde aannames, handhaaft het beleid, de raamwerken, de procedures en rapportages en integreert nieuwe regelgeving. Door deel te nemen

aan het productgoedkeuringsproces speelt zij ook een belangrijke rol bij het beoordelen van (nieuwe) liquiditeits- en financieringsrisico's uit nieuwe of gewijzigde activiteiten.

Het Contingency Funding Plan (CFP) kan worden geactiveerd wanneer er, door een overschrijding van de limieten of grenswaarden, of indien dit noodzakelijk wordt geacht door Treasury and Capital markets, Risk Management of ALCO, een potentiële noodzaak is om liquiditeit te verstrekken. Tijdelijke procedures voor intensiever liquiditeitsbeheer en tijdelijke controle op het liquiditeitsbeheer door het liquiditeitscontinuïteit team vormen de belangrijkste elementen van dit plan.

De afdeling Treasury en Capital markets is ook verantwoordelijk voor het beheer van de lange termijn liquiditeitspositie van de bank. Deze positie is minder volatiel en is het resultaat van het kredietbeleid en het financieringsbeleid. Door de lage variabiliteit van de looptijdschema's en de stabiliteit van de nieuwe productie van leningen kan de behoefte aan lange termijn financiering redelijk goed worden ingeschat.

Eenzijds wordt de liquiditeitspositie op de lange termijn bewaakt door een (dagelijks beschikbare) liquiditeit gap-profiel en bijbehorende limieten. De limieten zijn conservatief gekozen om ervoor te zorgen dat de financieringscapaciteit van BNG Bank voldoende is om toekomstige herfinancieringsrisico's te mitigeren. Anderzijds wordt het beheer door middel van een *Earnings at Risk*-maatstaf die verband houdt met een scenario van stijgende (financierings)spreads met een horizon van één jaar. Het risico wordt in deze visie beperkt door een bepaalde maximale fluctuatie in het jaarlijkse renteresultaat, zoals vermeld in het RAS. Daarnaast wordt dit risico gemeten aan de hand van het potentiële verlies als gevolg van een gestreste financieringsspread over alle toekomstige jaren, vergeleken met het kapitaal dat aan dit risico wordt toegewezen.

### Liquiditeitsrisico instrumenten

Voor diverse liquiditeits- en financiering risicomaatregelen, zoals de analyse van de liquiditeitsgap, gelden limieten of vroegtijdige waarschuwingniveaus. De liquiditeitsbuffer na stress

meet de resterende liquiditeit na de stressperiode en wordt bepaald onder verschillende stress scenario's. Voor alle stress scenario's wordt in de cascadering van de risicobereidheid een limiet of grenswaarden voor de liquiditeitsbuffer vastgesteld.

De analyse van de liquiditeitstekorten wordt dagelijks gemonitord en gerapporteerd aan het ALCO en aan de afdeling Treasury and Capital markets. Maandelijks worden alle maatregelen samengevat in een dashboard, dat besproken wordt in de ALCO-vergaderingen. Daarnaast worden de belangrijkste uitkomsten van deze maatregelen en mogelijke andere ontwikkelingen samengevat in de kwartaal risicorapportage, die wordt gepresenteerd aan en besproken in het ExCo, de RvC en de Risicocommissie van de RvC.

### Ontwikkelingen 2023

In het eerste kwartaal van 2023 ontstond een potentiële bankencrisis in de VS (faillissement van Silicon Valley Bank en Signature Bank) en in Europa als gevolg van problemen bij Credit Suisse. De afdeling Risk Management heeft samen met Treasury de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd, maar zag geen directe impact op het gebied van het liquiditeitsrisico of toegang tot funding markten voor BNG Bank. Beide afdelingen zijn, meer dan op reguliere basis, bij elkaar gekomen en hebben geconcludeerd dat er geen sprake was van een situatie waarin de contingency funding plan in werking gesteld moest worden. De financiële markten bleven gedurende een groot deel van 2023 volatiel mede als gevolg van ook geopolitieke ontwikkelingen en oplopende inflatie(verwachtingen). De rentetarieven zetten als gevolg daarvan gedurende geheel 2023 de stijging van de tweede helft van 2022 door. Dit leidde tot een aanzienlijke ontvangst van cash collateral door BNG Bank. Als gevolg hiervan was er minder korte- en middellange termijn financiering nodig. Ondanks de marktvolatiliteit bleef de financieringspositie van BNG Bank solide en had de bank goede toegang tot zowel de geldmarkt als de kapitaalmarkt. De gewenste gemiddelde looptijd van financiering op reguliere kapitaalmarkten bleef onverminderd hoog in reactie op de aanhoudende hoge gemiddelde looptijd van nieuw verstrekte leningen. Per saldo is

het lange liquiditeitsrisico gestegen met inachtneming van de risicobereidheid.

## Niet-financiële risico's

Niet-financiële risico's zijn een bedreiging voor de bedrijfsvoering. Binnen BNG Bank vallen hier het operationeel-, veiligheids-, compliance- en strategisch risico onder. In deze paragraaf worden de deze risico's nader toegelicht.

### Operationeel risico

Operationeel risico wordt gedefinieerd als het risico op verliezen aan inkomsten en kapitaal als gevolg van tekortkomingen in interne processen, mensen en systemen, of als gevolg van externe gebeurtenissen. Operationeel risico omvat de volgende level 2 risico's:

- Procesrisico: het risico van het falen of tekortschieten van interne processen die alle activiteiten ondersteunen die verband houden met producten, diensten, klanten en transacties (veranderingsrisico, wettelijke rapportage en belastingrisico).
- HR risico: het risico van onbedoelde acties van mensen, tekortkomingen in capaciteit en personeelsmanagement.
- Modelrisico: het potentiële verlies dat een instelling kan lijden als gevolg van beslissingen die voornamelijk gebaseerd zouden kunnen zijn op de output van interne modellen, als gevolg van fouten in de ontwikkeling, implementatie of gebruik van dergelijke modellen.
- ICT-risico: het risico op uitval van hardware, software of het netwerk, ter ondersteuning van de activiteiten in de bedrijfsprocessen (ICT-beschikbaarheidsrisico).
- Datamanagementrisico: het risico dat gegevens die worden opgeslagen en verwerkt onvolledig,

onnauwkeurig of inconsistent zijn, waardoor het vermogen van een instelling wordt aangetast om diensten te verlenen en op juiste en tijdige wijze (risico)managementinformatie en financiële informatie te produceren wordt aangetast.

- Uitbestedingsrisico: het risico dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van aan derden uitbestede activiteiten of de door deze derden ter beschikking gestelde apparatuur of personeel negatief wordt beïnvloed.
- Juridisch risico: het risico dat gepaard gaat met de mogelijkheid dat contractuele bepalingen niet-afdwingbaar blijken of onjuist zijn gedocumenteerd.
- Bedrijfscontinuïteitsrisico: het risico van ongeplande, negatieve operationele, financiële, juridische, reputatie- en andere materiële gevolgen die voortkomen uit het (gedeeltelijk) onvermogen om de levering van diensten binnen aanvaardbare tijdsbestekken en met vooraf gedefinieerde capaciteit voort te zetten tijdens een verstoring als gevolg van uitval of (deels) uitval van ICT (waaronder cloud en communicatiesystemen), gebouwen, locaties, kernpersoneel of ketenpartners (ICT-continuïteitsrisico).
- Risico van externe gebeurtenissen: het risico van gebeurtenissen buiten de directe of indirecte controle van de Bank die van invloed kunnen zijn op de activiteiten van de Bank.

Binnen het operationeel risico focust BNG Bank zich, voor wat betreft ESG-factoren, op de transitie- en fysieke risico's binnen het proces- en model risico. De belangrijkste materiële ESG-factoren per sector en middellange termijn zijn:

Risico type	Sector/portfolio/sub-risico	Materiële ESG factoren
Operationeel risico	Procesrisico	Impact van ESG wet-en regelgeving op inbedding in processen
	Modelrisk	Ontwikkeling van ESG-rating model om klanten te kunnen raten op gebied van ESG
	Datamanagementrisico	verstrekken van ESG gerelateerde data.
	Risico van externe gebeurtenissen	Impact van klimaataspecten op bedrijfsvoering

### Risicobereidheid

Operationele risico's zijn inherent verbonden met de bedrijfsvoering van BNG Bank. Hoewel BNG Bank zich inzet voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, is het mitigeren van operationele risico's gebaseerd op een afweging tussen kosten en economische baten. Echter, inherente risico's die zien op de naleving van wet- en regelgeving en integriteitvraagstukken worden gemitigeerd tot een minimum.

### Organisatorische opzet

De eerstelijns is primair verantwoordelijk voor de beheersing van de operationele risico's in de producten, processen, mensen en systemen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Daardoor zijn zij ook verantwoordelijk voor het implementeren van een beheerssysteem, op basis waarvan zij over de (beheersing van) operationele risico's kan rapporteren. De eerste lijn omvat daarmee alle proceseigenaren waarvan de belangrijkste de volgende afdelingen zijn:

- Lending en Relationship Banking;
- Client Services and Payments;
- Treasury and Capital Markets;
- Back Office;
- Information Management;
- Finance & Control;
- Human Resources.

De afdeling Risk Management houdt toezicht op alle operationele risico's. Zij rapporteert op kwartaalbasis over de mate waarin BNG bank wordt blootgesteld aan operationele risico's. Dit op basis van de risicobereidheid van de bank. De rapporten worden besproken in de Non-Financial Risk Committee (NFRC). Het NFRC bespreekt ook het beleid en de ontwikkelingen met betrekking tot het systeem van interne controle en beheersing van de niet-financiële risico's, zowel vanuit de eerste- als het tweedelijns perspectief. Hieronder vallen onder andere de uitkomsten van Risk Control Self Assessments op processen, resultaten uit effectiviteitstoetsing van belangrijke interne controles (key controls) en incidentbeheer. Een samenvatting van het rapport is opgenomen in het driemaandelijks geïntegreerde risicorapport aan het ExCo en de RvC.

De eerste lijn draagt eindverantwoordelijkheid voor het beheersen van operationele risico's in de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit is in lijn met beleid, richtlijnen en intern procesontwerp. Interne processen worden ontworpen door proceseigenaren in samenwerking met de managers van de betrokken afdelingen. Alle terugkerende processen worden gedocumenteerd in processtromen met triggers, actoren, activiteiten, gebruikte systemen, documenten en resultaten. Hoewel operationele risico's niet volledig kunnen en hoeven te worden gemitigeerd, moeten deze uiteraard wel transparant en beheersbaar worden gemaakt.

De tweede lijn ondersteunt de eerste lijn op het gebied van het beheersen van operationele risico's. Hierbij wordt de risicoactiviteiten van de eerste lijn bewaakt en is de tweede lijn betrokken bij materiële projecten, proceswijzigingen en documentatie, evenals bij het product beoordelings- en goedkeuringsproces.

### Operationeel Risico Management Instrumenten

BNG Bank gebruikt verschillende instrumenten binnen het operationeel risico management:

- Limieten en doelstellingen (Key Risk Indicators): De cascadering van de risicobereidheid van de bank voor operationeel risico resulteert in een risico tolerantie die voornamelijk gericht is op reputatie en interne bedrijfsvoering. De exposure aan operationeel risico van de bank wordt gemeten door middel van Key Risk Indicators (KRI) als limiet-, streef- of informatiecijfer. De KRI's hebben betrekking op alle categorieën van operationeel risico. De gemeten KRI's worden afgezet tegen de risicobereidheid en op kwartaalbasis gerapporteerd via de operationele risicorapportage aan het NFRC.
- Risk Control Self-Assessments (RCSAs): De RCSAs worden uitgevoerd op de processen van de eerste lijn waarbij de tweede lijn een faciliterende en ondersteunende rol heeft. Op basis van waarschijnlijkheids- en impactschalen worden de geïdentificeerde inherente en restrisico's en de daarmee samenhangende beheersingsmaatregelen jaarlijks beoordeeld. De RCSA's vormen de input voor de monitoringprogramma's van BNG Bank voor het testen van de effectiviteit van de belangrijkste controle maatregelen.

- Incident management: BNG Bank registreert alle operationele incidenten met een (potentiële) impact van € 5.000,- of hoger. De proceseigenaren dienen een analyse van de hoofdoorzaak uit te voeren en herstelacties te initiëren. Om soortgelijke toekomstige incidenten te voorkomen onderzoekt de tweede lijn of er aanpassingen noodzakelijk zijn in het proces, de systemen en/of de werkwijze. Significante incidenten worden aan het NFRC, het ExCo en de Risicocommissie van de RvC gerapporteerd.
- Scenario-analyse: Jaarlijks wordt een scenario analyse op operationele risico's uitgevoerd. Op basis van deze scenario's wordt de economische kapitaalallocatie voor operationeel risico onderbouwd.
- *Annual In Control cycle*: De verschillende risico's die de activiteiten van BNG Bank met zich meebrengen worden in het jaarverslag opgenomen. In het 'In Control Statement' rapporteren de afdelingshoofden rechtstreeks aan het ExCo waarbij de nadruk ligt op het risicomanagement in relatie tot de risicobereidheid van de bank.

### Ontwikkelingen 2023

Door de implementatie van de Governance, Risk, and Compliance (GRC-)tool is er een meer effectief en efficiënt management van operationeel-, compliance- en security risico mogelijk. De GRC-tool is in 2023 verder uitgerold over alle primaire processen en de belangrijkste ondersteunende processen. In 2024 wordt de uitrol tot alle overige processen uitgebreid en wordt het implementatietraject afgerond. De tool ondersteunt het aantoonbaar maken van de procesbeheersing.

Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen in 2023 met betrekking tot het operationeel risicoprofiel die betrekking hebben op de proces- (inclusief veranderingen), HR-, data management- en ICT-/Uitbesteding -en Business Continuity Risico's. Deze worden hieronder nader toegelicht.

Procesrisico (inclusief veranderingen): Door de veranderingen in de commerciële- en IT organisatie van BNG Bank is er sprake van een vergroot procesrisico. Om deze veranderingen te ondersteunen wordt gebruikt gemaakt van de methodologie van

integraal portfolio management en is het *Integral Portfolio Committee* als gerelateerd bestuursorgaan opgericht. Het Integral Portfolio Committee heeft tot taak overzicht en inzicht te houden in en de beheersbaarheid te bewaken van het totale veranderportfolio van BNG Bank. Dit heeft een positieve invloed op het procesrisico. Daarnaast is het project managementbureau verstevigd en is er daardoor meer en beter inzicht in de mate van procesbeheersing. Hierdoor wordt de monitoring van de interne controle en de aantoonbaarheid hiervan vergroot door de gehele bank.

HR risico: De bank heeft de capaciteit en vaardigheden verhoogd door uitbreiding van de interne formatie en de tijdelijke inhuur van extern personeel. Dit is nodig om de veranderagenda te kunnen uitvoeren. De bank slaagt er steeds beter in om binnen redelijke termijn intern passend personeel aan te trekken. Wel blijft de moeilijke arbeidsmarkt op met name IT-gebied een uitdaging. Om de kennis en ervaring van het eigen personeel te versterken gebruikt BNG Bank een trainingsportaal voor persoonlijke ontwikkeling.

Data management risico: Het Data Insight 2.0 project om het centrale data warehouse verder te verbeteren vordert in een gestaag tempo, evenals de initiatieven om data meetbaar te krijgen. De verwachting is dat de datakwaliteit en de monitoring daarvan zullen verbeteren en dat het aantal manuele interventies zal afnemen.

ICT/outsourcing/Business Continuity Management (BCM) risico: De afhankelijkheid van outsourcing partners heeft het risicoprofiel met betrekking tot IT-performance negatief beïnvloed vanwege de ontwikkelingen bij een belangrijke partner. Hierbij is ook een business continuïteit risico onderkend waarop passende acties en maatregelen zijn getroffen. De afhankelijk van BNG Bank van deze partner is in de loop van 2023 verminderd. De aandacht voor adequate IT-gerelateerde controles is geïntensiveerd. Het relatiemanagement met uitbestedingspartijen en beheersing van outsourcingrisico is in 2023 verder gecentraliseerd. Hetgeen zal leiden tot een betere beheersing van de outsourcingrisico's. Tevens zal door middel van vooraf gestelde architectuur

aandacht besteed worden aan een betere samenhang in het Business en IT-landschap.

### Beveiligingsrisico

Beveiligingsrisico is het risico op het compromitteren van gegevens of ICT-systemen en/of schade aan locaties, gebouwen, apparatuur, personeel of bezoekers. Dit omvat verschillende risico's:

- Informatiebeveiliging (incl. cyberrisico): het risico van gegevensverlies/inbreuk, ongeoorloofde verkrijging van gegevens, ongeoorloofde toegang, gebruik, openbaarmaking, verstoring, wijziging of vernietiging van gegevens, ICT-systemen, eindpunten en media.
- Fysiek veiligheidsrisico: het risico van ongeoorloofde toegang tot of gebruik van locaties of gebouwen, ongeoorloofde verkrijging van apparatuur en fysieke schade of schade aan apparatuur, personeel of bezoekers.

### Risicobereidheid

Veiligheidsrisico's zijn inherent aan de dagelijkse bedrijfsvoering van BNG Bank. BNG Bank gaat prudent om met het beheersen van veiligheidsrisico's en accepteert daarom geen veiligheidsrisico's met een grote of kritische impact.

### Organisatorische opzet

De beveiligingsfunctie biedt ondersteuning aan het ExCo en het management om de betrouwbaarheid en continuïteit van de bedrijfsprocessen te waarborgen en de beveiligingsrisico's te beheersen. In de COO-kolom is de eerstelijns beveiligingsafdeling gepositioneerd met een directe rapportage verplichting aan de COO. De tweedelijns beveiligingsafdeling is gepositioneerd in de CRO-kolom, met een directe rapportagelijijn naar het ExCo en de Risicocommissie. Het doel, de positie en de bevoegdheden van de Veiligheidsfunctie zijn vastgelegd in de Security charter.

De eerste lijn is verantwoordelijk voor het identificeren, analyseren en mitigeren van (cyber)veiligheidsrisico's en voor het rapporteren over de effectiviteit van veiligheidswaarborgen.

De tweedelijns aangaande beveiliging is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van het beveiligingsbeleid en de uitvoering van het security awareness programma. Verder is zij verantwoordelijk voor het monitoren, faciliteren, ondersteunen en uitdagen van de input van andere afdelingen om de betrouwbaarheid van data, de IT-infrastructuur, de fysieke infrastructuur en de kritische bedrijfsprocessen tegen (cybersecurity)bedreigingen te waarborgen. Daarnaast is de tweedelijns beveiligingsafdeling verantwoordelijk voor de rapportage over veiligheidsrisico's om ervoor te zorgen dat BNG Bank binnen de risicobereidheid opereert.

### Ontwikkelingen 2023

Begin augustus 2023 werd BNG aangevallen met een DDoS-aanval door een hacktivist groep. Als gevolg van de cyberaanval waren enkele websites van BNG Bank gedurende één dag niet tot slecht bereikbaar. De inzet van maatregelen zorgde ervoor dat de aanval werd gepareerd. Onderzoek heeft aangetoond dat er geen assets van BNG Bank en haar klanten zijn geschaad. Sindsdien zijn nog enkele pogingen tot een DDoS-aanval geconstateerd. Deze zijn allen in korte tijd gepareerd. Het Cyber Defense Center van BNG Bank monitort en bewaakt 24/7 strikt de digitale veiligheid van de organisatie en haar klanten.

Om het beveiligingsbewustzijn van de medewerkers te vergroten zijn er ieder kwartaal *phishing*-tests uitgevoerd, '*serious gaming sessions*' georganiseerd en is beveiligingsbewustzijn als onderdeel in het onboarding programma voor nieuwe medewerkers opgenomen. Ook zijn presentaties met betrekking tot informatie beveiligingsbewustzijn gehouden.

Zowel de eerstelijns securityfunctie als de tweedelijns securityfunctie zijn aanzienlijk versterkt. Op beveiligingsaspecten ondersteunt de tweedelijns security afdeling de IT-security afdeling.

Om de beheersing van (cyber)beveiligingsrisico's te verbeteren zijn beveiligingsbeoordelingen en ethische hacks uitgevoerd. Bevindingen zijn geadresseerd om te waarborgen dat de bank binnen de risicobereidheid voor security opereert.



## Compliance risico

Compliance risico is het risico van onvoldoende naleving of erkenning van bedrijfswaarden, gedragscodes, algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden, wet- en regelgeving en toezichteisen. Het compliancerisico omvat de volgende risico's:

- Integriteitsrisico: het risico op onethisch of onprofessioneel gedrag van de organisatie, de medewerkers of derden, dat direct of indirect aan de bank kan worden toegeschreven, en dat in strijd is met maatschappelijke en institutionele normen en/of toepasselijke wet- en regelgeving (gedrag, risico op financiële criminaliteit, intern frauderisico en extern frauderisico);
- Naleving van de regelgeving: het risico op schending van toepasselijke wetten, regelgeving (waaronder codes en convenanten) en toezichtvereisten en ontoereikende reactie op veranderingen in de regelgeving of ineffectieve relaties met toezichthouders.

## Risicobereidheid

BNG Bank heeft als onderdeel van de risicobereidheid een integriteits- en compliance risicobereidheid gedefinieerd. De bank streeft een uitmuntend integriteitsprofiel na en verwacht van medewerkers, klanten, tegenpartijen en voor de bank relevante derden dat zij voldoen aan de integriteitseisen. Op het gebied van wet- en regelgeving streeft de bank naar integer gedrag, integer zakendoen en naleving van relevante wet- en regelgeving en criteria van de toezichthouders.

## Organisatorische opzet

Het beheersen van de compliancerisico's is de verantwoordelijkheid van alle afdelingen van de bank. Een onafhankelijke compliancefunctie ondersteunt de organisatie bij het uitvoeren van de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA), het ontwikkelen van en adviseren over compliancebeleid, het organiseren van het proces van identificatie en impactbeoordeling van ontwikkelingen op regelgevingsgebied en het adviseren, monitoren en rapporteren over integriteits- en compliance risico's.

In de compliance charter (zie website) heeft de bank de doelstelling en reikwijdte van de tweedelijns compliance functie gedefinieerd, evenals de compliance cyclus die de basis vormt voor alle activiteiten van de compliance afdeling.

De belangrijkste instrumenten om significante gevallen te detecteren waarin BNG Bank haar risicobereidheid voor integriteit opereert of niet compliant is met wet- en regelgeving, zijn:

- Identificatie van risico's en controles in jaarlijkse SIRA-workshops, Risk Control Self Assessments en bijbehorende controles om de geïdentificeerde belangrijkste risico's te mitigeren.
- Uitvoering van risico gebaseerde monitoring programma's door zowel eerste- als tweedelijnsafdelingen om de effectiviteit van de controles te monitoren.
- Procedures om incidenten te beheren.

Elk kwartaal verschaft het geïntegreerde risicorapport informatie aan zowel het ExCo als de RvC over de stand van zaken met betrekking tot deze risico's. Het driemaandelijke compliance rapport geeft nadere details over de compliancerisico's en wordt ieder kwartaal besproken in het ExCo, de NFRC en de Risicocommissie.

## Ontwikkelingen 2023

Verdere informatie is te vinden in de compliance paragraaf (3.3).

## Strategisch risico

Strategisch risico wordt gedefinieerd als risico's die van invloed zijn op of worden gecreëerd door de bedrijfsstrategie en strategische doelstellingen van de organisatie.

Binnen strategisch risico wordt onderscheid gemaakt tussen strategisch positioneringsrisico, strategisch executierisico en strategisch consequentierisico.

## Risicobereidheid

BNG Bank heeft een risicobereidheid voor integriteit en naleving opgesteld. De bank streeft naar een uitstekend integriteitsprofiel en verwacht van medewerkers, klanten, tegenpartijen en voor

relevante derden dat zij voldoen aan haar integriteitsstandaarden. Met betrekking tot wet- en regelgeving stelt de bank zich een beheerste en integere bedrijfsvoering ten doel, die voldoet aan zowel relevante wet- en regelgeving als aan criteria van de toezichthouders en interne regelgeving.

### Organisatorische opzet

Strategische risico's ontstaan enerzijds als gevolg van strategische plannen en anderzijds door externe factoren. Deze strategische risico's zijn meestal nauw verbonden met de andere risicotypen. De wijze waarop BNG Bank omgaat met strategische risico's wordt verwerkt in het jaarplan en de bedrijfsplannen van de afzonderlijke afdelingen. Daarnaast worden deze geadresseerd in het stresstestprogramma en komen ze aan bod in het Kapitaalbeheerplan (als onderdeel van het verplichte '*internal capital adequacy assessment process*' (ICAAP)).

Beslissingen over strategische risico's vallen onder de directe verantwoordelijkheid van het ExCo. Afhankelijk van de aard van het strategische risico, worden deze ook besproken in specifieke ExCo-commissies.

Het identificeren van strategische risico's is onderdeel van het strategische besluitvormingsproces. Het monitoren van maatregelen en acties om strategische risico's te mitigeren zijn onderdeel van de planning- en budgetcyclus. De rapportage over strategische risico's is onderdeel van de risicomanagementcyclus.

### Ontwikkelingen 2023

De door overheden gegarandeerde kredietuitzettingen zijn onderworpen aan de backstop regels voor Niet Presterende Entiteiten (NPEs). Deze regels geven voorschriften voor afschrijvingen op NPEs na een bepaalde periode, ook al is sprake van een volledige garantie. Een aankomende wijziging in de details van de regels voorkomt dat deze gevolgen hebben voor de manier waarop de bank gegarandeerde klanten financiert.

Het volume aan nieuw verstrekte langlopende kredieten was conform de doelstelling voor 2023. In het marktsegment decentrale overheden was het

volume lager, maar dit werd gecompenseerd door een hoger volume in het segment Volkshuisvesting.

In 2023 werd tot een verhoging van de bankenbelasting besloten. Dit leidt tot enig concurrentienadeel ten opzichte van niet-bancaire kredietverschaffers. Het bedrijfsmodel van BNG Bank is dusdanig solide dat een toename van concurrentie kan worden opgevangen. Een belangrijke reden daarvoor is de gematigde rendementseis van de bank.

Met betrekking tot strategisch risico is een potentiële ESG controversie als materieel geïdentificeerd. Voorbeelden zijn beschuldigingen van greenwashing of het verwijt van een negatieve ESG-impact als gevolg van de bedrijfsvoering. De kans hierop wordt niet hoog ingeschat, maar de impact van een dergelijke gebeurtenis kan significant zijn. Een andere strategisch risico is een onvoldoende adequaat ESG-beleid of een niet adequate uitvoering daarvan. Als onderdeel van het strategisch proces vindt permanente monitoring plaats. Het [duurzaamheidsbeleid](#) is in 2023 herijkt en gepubliceerd.

### Reputatierisico

Reputatierisico is het risico dat de marktpositie van BNG Bank verslechtert als gevolg van negatieve reputaties bij stakeholders:

- Intern veroorzaakt reputatierisico: Het risico dat de reputatie van BNG Bank negatief wordt beïnvloed door de (ernstige) impact van andere (niet goed beheerste) risico's.
- Extern veroorzaakt reputatierisico: Het risico dat de reputatie van BNG Bank negatief wordt beïnvloed door gewijzigde, externe verwachtingen die in het strategische proces niet goed zijn gemanaged (strategisch positioneringsrisico).

### Risicobereidheid

Het is de ambitie van BNG Bank om te worden gezien als een semi-publieke instelling met een uitstekende kredietwaardigheid en een uitstekend profiel met betrekking tot reputatie en integriteit. De risicobereidheid van de bank met betrekking tot onze reputatie is daarom minimaal. Zie ook de Compliance paragraaf in dit jaarverslag.

### Organisatorische opzet

Instrumenten om het reputatierisico te beheersen omvatten dialogen met belanghebbenden om de verwachtingen af te stemmen. Het is essentieel dat de producten en diensten die de bank aan klanten levert hun rol in de Nederlandse publieke sector ondersteunen. Het productaanbod is voor een belangrijk deel afgestemd op de wensen van de klant. De bank toont zich echter terughoudend wanneer niet voldoende duidelijk is of een bepaald product het belang van de klant dient. Dit geldt met name voor kleinere organisaties waarvan de bank reden heeft om aan te nemen dat de expertise in huis mogelijk onvoldoende is om de risico's van dat product te beheersen. Het productaanbod is onderhevig aan het Product Approval and Review Process (PARP) van de bank. Ook ten behoeve van andere stakeholders van de bank, zoals investeerders en aandeelhouders, wordt er gelet op de gevolgen wanneer risico's niet worden beheerst. Door het mitigeren van de verschillende risico's wordt daarmee indirect de reputatie van de bank gewaarborgd. Hierdoor maakt het integraal onderdeel uit van alle aspecten van het risicobeleid van de bank.

### Ontwikkelingen 2023

In 2023 hebben geen grote gebeurtenissen plaatsgevonden die de reputatie van de bank hebben geschaad.

### Compliance Cyclus

Het laatste onderdeel binnen de RMF, naast de RAS en verschillende risicodefinities, is de compliance cyclus. De afdeling Compliance bevordert de integriteit van de organisatie, klanten, medewerkers en de markten waarin BNG Bank opereert en monitort het voldoen aan regels, wetten en interne standaarden. Het hoofd van de afdeling rapporteert aan het ExCo en heeft een rapportage lijn naar de RvC. Dit is gedocumenteerd in het Compliance Charter. Zie de Compliance paragraaf voor verdere details.

De Compliance Cyclus vormt de basis voor alle activiteiten van de compliancefunctie en richt zich op het adviseren over en detectie van gevallen waarin BNG Bank zich buiten de risicobereidheid op het gebied van integriteit bevindt.

### Risicocultuur

BNG Bank onderkent het belang van een gedegen risicocultuur en streeft ernaar deze te verankeren in het interne controle- en risicomanagementsysteem. De RAS is een belangrijk instrument om risicobewustzijn te vergroten en het gewenste risicogedrag te bevorderen.

Dit komt tot uiting in de verantwoordelijkheid de limieten en doelstellingen inzake de risicobereidheid te bewaken in de risicogeoriënteerde commissies. Deze ontwikkeling is erop gericht het risicobewustzijn op operationeel niveau te verhogen. De verwachting is dat de implementatie van een 'Governance, Risk and Compliance' (GRC)-tool die het interne controle en risk management proces ondersteunt, heeft tot verbeterde efficiëntie en functiescheiding geleid. De GRC-tool zal tevens bijdragen aan het verder versterken van de risicocultuur en zo de volwassenheid van het niet-financiële risico management proces te verhogen.

BNG Bank is overtuigd van het belang van de 'zachte' component die 'cultuur' wordt genoemd. Om het risicobewustzijn te vergroten wordt een brede vertegenwoordiging van de organisatie betrokken.

'Wij willen  
bijdragen aan  
het oplossen van  
maatschappelijke  
vraagstukken'



Vita Huliselan-Haryanto,  
Jeroen Tebbens & Laurens Schadee

## Oprechte betrokkenheid tonen. Actief en kundig meedenken. Het zijn voorbeelden van hoe de relatiemanagers en financieringsspecialisten van BNG Bank invulling geven aan klantpartnerschap. Door met klantbehoeften mee te bewegen – bijvoorbeeld door maatwerkfinanciering te bieden – helpen zij de publieke sector om de uitdagingen van nu aan te gaan.

‘Elke klantgroep van BNG Bank heeft een eigen team relatiemanagers’, vertelt relatiemanager Jeroen Tebbens. ‘Het team Wonen, waar ik onderdeel van uitmaak, bedient met slechts twaalf mensen de grootste klantengroep van de bank. Best bijzonder! Zelf kom ik veel bij woningcorporaties over de vloer, om te praten over wat zij nodig hebben. De uitkomsten breng ik naar mijn team terug zodat we aan oplossingen kunnen werken. Zo maak ik de vertaalslag tussen klant en bank’.

### Spin in het web

Team Wonen bestaat in de huidige vorm pas anderhalf jaar. ‘Daarom stellen we ons nog regelmatig aan klanten voor’, vertelt Laurens Schadee, interne relatiemanager bij BNG Bank. ‘Dan weten zij precies wie ze waarvoor kunnen bellen. Al komen ze in de praktijk vaak bij mij uit, omdat ik als interne relatiemanager het eerste aanspreekpunt en daarmee de spin in het web ben. Heeft een klant een verzoek? Dan zorg ik ervoor dat we het vanuit de bank regelen.’

Zo’n verzoek kan bijvoorbeeld een financieringsaanvraag zijn, aldus financieringsspecialist Vita Huliselan-Haryanto. ‘Ik beoordeel de risico’s en haalbaarheid van zo’n aanvraag. Om dat te kunnen doen, zorg ik dat ik de jaarcijfers en andere relevante klantinformatie krijg. Daarnaast houd ik me bezig met “revisies” van woningcorporaties. Dan rapporteer ik aan de hand van allerlei data over de kredietwaardigheid van klanten. We moeten natuurlijk wél onze eigen continuïteit waarborgen.’

### Persoonlijke aandacht werkt

De vragen en verzoeken die vanuit klanten bij het team terechtkomen, zijn uiteenlopend. ‘Ze willen bijvoorbeeld hulp bij het organiseren van hun kredietportefeuille’, vertelt Schadee, ‘of verzoeken ons een nota nogmaals te sturen. We helpen altijd zo goed mogelijk. Want alhoewel klanten voornamelijk financieringsbeslissingen nemen op basis van de prijs, merken we dat klanten onze persoonlijke aandacht waarderen.’

Onderdeel van die relatie betekent ook: maatwerkfinanciering bieden. Tebbens: ‘Hier zijn we in 2023 beter in geworden. Woningcorporaties investeren nu ook in middenhuur, ondanks dat leningen hiervoor niet geborgd worden door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Die leningen zijn iets risicovoller’. Op zich helemaal geen probleem, vult Huliselan-Haryanto aan: ‘Maar het betekent wel dat we bij de jaarlijkse beoordeling nóg kritischer zijn, om zeker te weten dat de lening veilig is. Een tijdsinvestering die we graag maken voor onze klanten.’

### Politieke spotlight

De sector Wonen is belangrijk voor de omzet van BNG Bank. Tegelijkertijd is de bank de grootste financier van de sector. ‘Er is dus grote onderlinge afhankelijkheid’, stelt Schadee. ‘Daarom zijn goede relaties extra belangrijk’. Tebbens: ‘Bovendien staan woningcorporaties politiek enorm in de spotlight. De wooncrisis, de energiecrisis, inflatie, personeelstekorten, stijgende bouwkosten, stijgende rente – onze klanten gaan van crisis naar crisis. Dat wij met ons werk bijdragen aan het oplossen van deze vraagstukken, maakt ons supertrots.’



# 4 Governance

## 4.1 Corporate structuur

**BNG Bank N.V. is een naamloze structuurvennootschap. Aandeelhouders van BNG Bank zijn uitsluitend overheden. BNG Bank voorziet het publieke domein van financiering tegen concurrerende voorwaarden en voor alle looptijden. Vanwege het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden en de grotendeels solvabiliteitsvrije kredietverlening wordt de bank gezien als een veilige bank.**

### Bedrijfsmodel

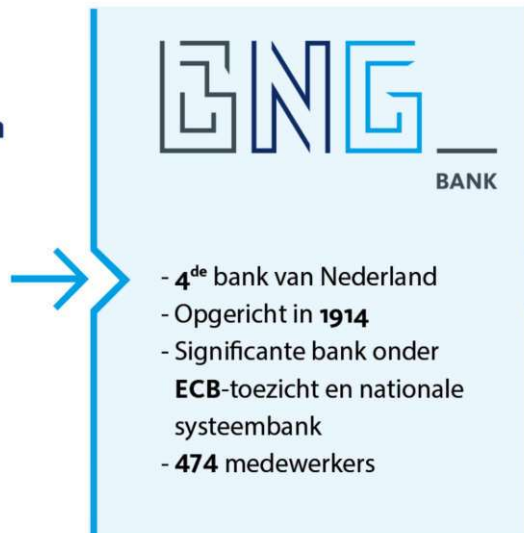
BNG Bank N.V. is een naamloze structuurvennootschap. De bank levert al haar diensten onder deze naam. Aandeelhouders van BNG Bank zijn uitsluitend overheden. De ene helft van de aandelen is in handen van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. De andere helft is van de Nederlandse Staat. De bank ontvangt geen financiële steun van de overheid. BNG Bank is een nationale systeemrelevante bank onder direct toezicht van de ECB en naar balanstotaal de vierde bank van Nederland. BNG Bank heeft een vestiging in Den Haag, van waaruit de activiteiten worden verricht. In 2023 zijn er geen aanzienlijke wijzigingen in omvang, structuur, eigendom geweest.

### Historie

BNG Bank is opgericht aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw, een periode met grote armoede, waarin sociaal-maatschappelijke vraagstukken het gesprek domineerden. In die periode werd eerst de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten (VNG) opgericht, die op haar beurt in 1914 de Gemeentelijke Credietbank in het leven riep. De Gemeentelijke Credietbank voorzag gemeenten van financiële slagkracht en droeg zo bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit kenmerkt de positie van de Gemeentelijke Credietbank, nu BNG Bank, nog steeds.

## Bedrijfsmodel

Aantrekken van funding via internationale geld- en kapitaalmarkten



Aanbieden van financieringen aan het Nederlandse publieke domein tegen concurrerende voorwaarden



BNG Bank voorziet het publieke domein van financiering tegen concurrerende voorwaarden en voor alle looptijden. Ook in moeilijke tijden wil de bank er voor haar klanten zijn. Tot op heden is zij daar steeds in geslaagd. Het grootste deel van de leningen die worden verstrekt (ruim 90%) bestaat uit leningen aan of gegarandeerd door overheidsinstanties. Deze zogenaamde solvabiliteitsvrije leningen hebben een risicoweging van 0%. BNG Bank verzorgt ook het betalingsverkeer voor klanten.

Vanwege het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden en de grotendeels solvabiliteitsvrije kredietverlening wordt de bank gezien als een veilige bank. BNG Bank heeft de hoogste externe kredietratings (Moody's: Aaa; FitchRatings: AAA; S&P Global: AAA). Hierdoor heeft de bank een sterke inkooppositie op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Tegen lage prijzen kan korte- en langetermijnfunding in verschillende valuta worden aangetrokken. Hierdoor kan BNG Bank tegen lage tarieven leningen verstrekken aan klanten.

### Bestuursstructuur

De bestuursstructuur van BNG Bank bestaat uit een Raad van Commissarissen (RvC) en een Executive Committee (ExCo). Het ExCo bestaat uit vijf bestuurders. Drie van hen zijn statutaire bestuurders,

die gezamenlijk het statutair bestuur vormen. De leden van het statutair bestuur worden benoemd en ontslagen door de RvC. Het ExCo vormt het leidinggevend orgaan in zijn uitvoerende functie zoals aangeduid in de Capital Requirements Directive (2013/36/EU). Het ExCo is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur, de algemene gang van zaken en de continuïteit van BNG Bank. Het ExCo heeft een aantal commissies ingesteld, die het ExCo adviseren of waaraan specifieke besluitvormende taken zijn gemandateerd. Dit zijn: het Asset & Liability Committee, het Credit Policy Committee STMP, het Credit Committee STMP, het Credit Committee Treasury, het Non- Financial Risk Committee, het Integral Portfolio Committee en het Sustainable Banking Committee. De reglementen van het statutaire bestuur/ExCo en van de ExCo-commissies zijn gepubliceerd op de website.

De RvC vormt het leidinggevend orgaan in zijn toezichthoudende functie zoals aangeduid in de Capital Requirements Directive. De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het ExCo en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming. De leden van de RvC worden benoemd en ontslagen door de Algemene Vergadering. De RvC kent vier commissies: het Audit Committee, het Risk Committee, het

HR Committee en de Remuneratiecommissie. De commissies bereiden de besluitvorming van de RvC voor. De reglementen van de RvC en de RvC-commissies zijn gepubliceerd op de website.

## Governance ESG-beleid

De CEO is verantwoordelijk voor de strategie inclusief de strategie op gebied van ESG; het management is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Voorstellen voor aanpassing van de purpose, de strategie, het ESG-beleid en de ESG-doelstellingen van de bank worden voorbereid door de afdeling Strategie en Sustainability en het – in 2023 ingestelde – Sustainable Banking Committee (SBC) van het ExCo. Deze voorstellen worden ter besluitvorming aan het ExCo voorgelegd. Opdracht van het SBC is zorgdragen dat BNG Bank een integraal sustainabilitybeleid heeft, uitvoert en hierover rapporteert. De afdeling Strategie en Sustainability rapporteert elk kwartaal aan het ExCo over de voortgang van de strategie, waaronder de materiële onderwerpen.

De meting van de impact die BNG Bank via haar klanten maakt, is onderdeel van het ESG-beleid en is belegd bij de afdeling Strategie en Sustainability. De wijze van impactmeting is goedgekeurd door het ExCo. Eenmaal per jaar rapporteert de bank in het jaarverslag over de impact die zij via haar klanten maakt op de maatschappij; zie paragraaf 1.1 van dit verslag.

## Stakeholders

Belangrijke stakeholders van BNG Bank zijn klanten, investeerders, aandeelhouders en medewerkers. BNG Bank investeert in langetermijnrelaties met stakeholders door regelmatig met hen te spreken in overleggen, regionale bijeenkomsten en sectorbijeenkomsten en via onderzoeken. Door deze dialoog krijgt de bank een goed beeld van hun verwachtingen en de waarde die de bank voor hen kan creëren. De reacties van stakeholders worden gebruikt om producten, diensten en processen te verbeteren.

Ook overlegt BNG Bank met de Raad van Klanten, die bestaat uit een vaste groep van ongeveer tien bestuurders uit verschillende klantgroepen. Met hen wisselt de bank van gedachten over strategische onderwerpen die zowel voor de bank als voor klanten van belang zijn. Voor gemeentelijke klanten

organiseert BNG Bank jaarlijks bijeenkomsten waarin actuele onderwerpen worden besproken. Daarnaast verzorgt BNG Bank inhoudelijke bijdragen aan bijeenkomsten over zorg-, onderwijs-, gemeentelijk en corporatievastgoed.

BNG Bank is lid van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), de European Association of Public Banks (EAPB) en de International Capital Market Association (ICMA).

## Dochtermaatschappijen en deelnemingen

BNG Gebiedsontwikkeling B.V. is een dochtermaatschappij van BNG Bank en gespecialiseerd in risicodragende participaties in grondexploitatie, procesinrichting en procesbegeleiding voor gemeenten en andere (semi)publieke organisaties. De RvC van BNG Gebiedsontwikkeling en de Raad van Bestuur van BNG Bank hebben in maart 2018 besloten geen nieuwe activiteiten en projecten meer aan te gaan binnen BNG Gebiedsontwikkeling en de projecten binnen de bestaande portefeuille de komende jaren af te ronden.

Dochtermaatschappij Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel B.V. (HvO) is in 2023 geliquideerd, nadat in 2022 de portefeuille al was verkocht aan Nationale Nederlanden N.V.

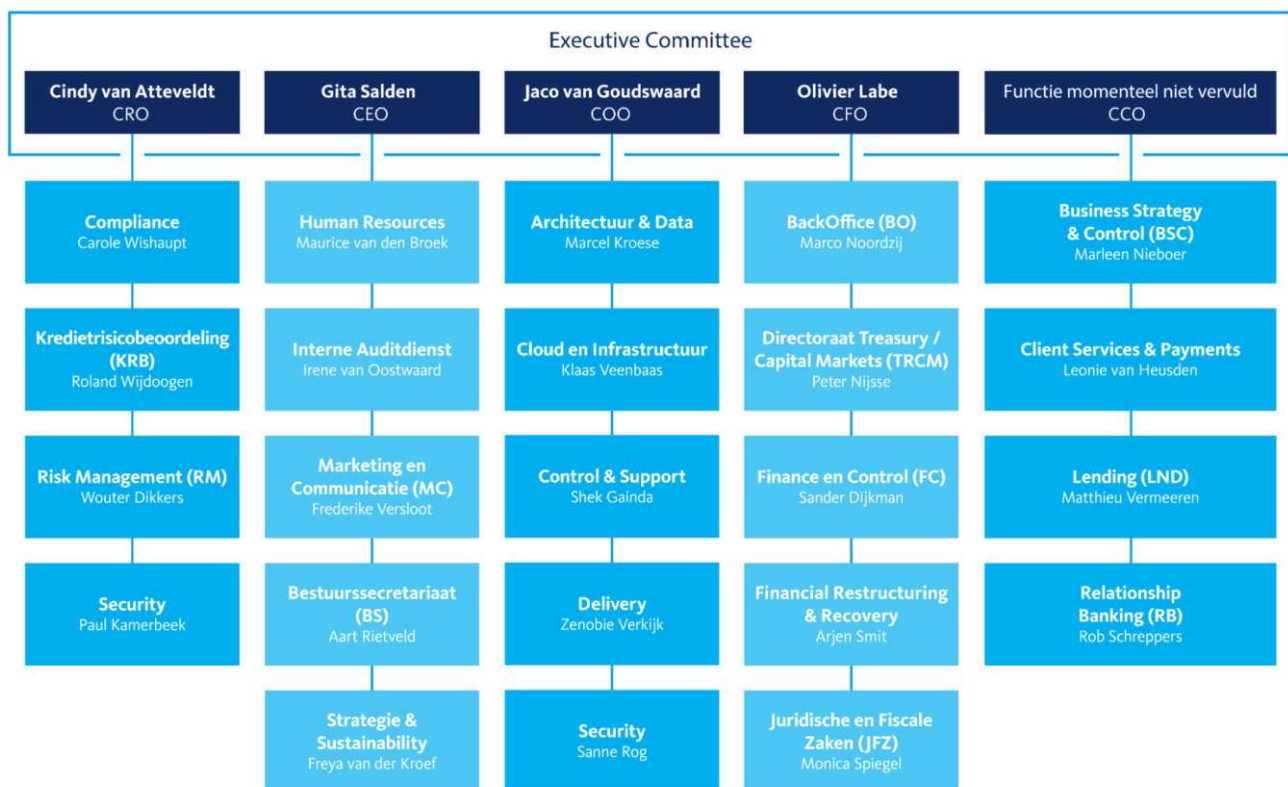


## 4.2 Samenstelling bestuur en organisatie

**BNG Bank wordt bestuurd door een ExCo van vijf leden. De portefeuilles van de ExCo-leden zijn zodanig verdeeld dat volledig invulling kan worden gegeven aan het Three Lines of Defense model.**

Naam	Geslacht	Geboortjaar	Nationaliteit	Eerste benoeming	Datum herbenoeming
<b>Gita Salden, CEO</b>	V	1968	NL	01-01-2018	01-01-2022
<b>Olivier Labe, CFO</b>	M	1969	F/NL	01-05-2015	01-05-2019, 01-05-2023
<b>Cindy van Atteveldt, CRO</b>	V	1972	NL	15-02-2021	-
<b>Jaco van Goudswaard, COO</b>	M	1967	NL	22-06-2021	-

Vacature CCO



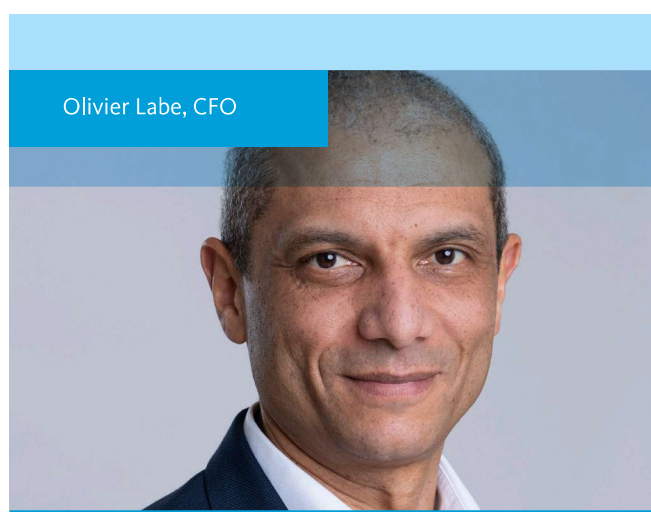
## Samenstelling Executive Committee

---



**Gita Salden**, CEO, is verantwoordelijk voor strategie en sustainability, communicatie, ontwikkeling van het organisatie- en personeelsbeleid, de interne auditdienst en het bestuurssecretariaat. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de algemene coördinatie en relaties met stakeholders. Zij is voorzitter van het Non-Financial Risk Committee en het Sustainable Banking Committee.

In relatie met haar functie bij BNG Bank is zij bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Tevens is zij lid van de Raad van Commissarissen van Invest International.



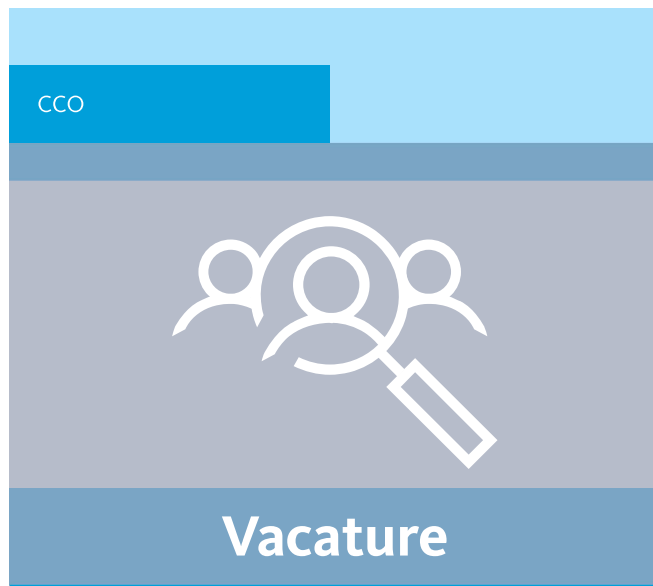
**Olivier Labe**, CFO, is verantwoordelijk voor financiële verslaggeving, funding en treasury, asset & liability management, capital management, investor relations en juridische en fiscale zaken. Tevens is hij verantwoordelijk voor back office en financial restructuring and recovery (bijzonder beheer). Hij is voorzitter van het Asset & Liability Committee.

In relatie met zijn functie bij BNG Bank is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van de dochtermaatschappij BNG Gebiedsontwikkeling B.V., voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting BNG Duurzaamheidsfonds en lid van de Investeringscommissie BOEI B.V. Hij is tevens lid van de Raad van Toezicht van ASR Vermogensbeheer N.V., lid van de Raad van Advies van de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam en lid van het Steering Committee van het Public Sector Issuer Forum van de International Capital Market Association (ICMA).



**Cindy van Atteveldt-Machielsen**, CRO, is verantwoordelijk voor risk management, compliance, kredietrisicobeheer en security. Ze is voorzitter van het Credit Policy Committee STMP, het Credit Committee STMP en het Credit Committee Treasury.

In relatie met haar functie bij BNG Bank is zij lid van de Commissie Toezichtzaken van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Verder is ze lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van het Audit Committee van N.V. Exploitatiemaatschappij De Krim.



De CCO is verantwoordelijk voor relationship banking, lending, client services and payments en business strategy & control.

In relatie tot zijn of haar functie bij BNG Bank is de CCO lid van de Raad van Commissarissen van BNG Gebiedsontwikkeling B.V.

In het ExCo wordt de rol van de CCO tijdelijk vervuld door de CEO.



**Jaco van Goudswaard**, COO, is verantwoordelijk voor operations, processing, datagovernance en ICT. Hij is voorzitter van het Integral Portfolio Committee.

# 5 Bestuursverklaring

De interne risicobeheersings- en controlesystemen vormen een belangrijk punt van aandacht binnen BNG Bank. De basis voor alle risicobeheeractiviteiten binnen onze bank is het Risk Governance Framework. Dit verduidelijkt de principes achter het interne beheersings- en risicobeheersysteem. In het Risk Appetite Statement worden de risico's omschreven die we wensen te accepteren om onze doelstellingen te realiseren. De diverse risico's waarmee de bank bij de uitoefening van activiteiten wordt geconfronteerd, worden jaarlijks in het jaarverslag van BNG Bank aan de orde gesteld. Proceseigenaren danwel afdelingshoofden van de primaire en de belangrijkste ondersteunende processen geven jaarlijks in een 'In Control Statement' aan het ExCo aandacht aan de risico's in relatie tot de risicobereidheid, de beheersing van risico's en eventuele tekortkomingen daarin. Alle proceseigenaren danwel afdelingshoofden geven 'in control-informatie' in het kader van hun kwartaalrapportages. Tevens geven zij in de jaarplannen aan hoe zij inhoud zullen geven aan hun verantwoordelijkheid om te voldoen aan het risicobeleid. De tweede lijn rapporteert gedurende het jaar over naleving van de Risk Appetite aan het Executive Committee. Het totale raamwerk heeft een nauwe relatie met het Kapitaalbeheersbeleid dat periodiek wordt herzien en met de toezichthouder wordt afgestemd.

Audits door de Interne Auditdienst (IAD) zijn erop gericht de opzet en werking van de interne risicobeheer- en controlesystemen onafhankelijk te kunnen vaststellen. De externe accountant controleert de jaarrekening en evalueert de interne beheersing rondom de financiële verslaglegging voor zover van belang voor een efficiënte en effectieve controle van de jaarrekening. De bevindingen van

de IAD en de externe accountant worden aan het Executive Committee en RvC gerapporteerd. Het hoofd van de IAD en de externe accountant zijn aanwezig in de vergadering van het Audit Committee van de RvC en in de vergadering van de voltallige RvC waarin de jaarrekening wordt besproken.

Het jaarverslag geeft in voldoende mate inzicht in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van BNG Bank. Voornoemde systemen geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Deze systemen kunnen op zichzelf uiteraard geen absolute zekerheid bieden voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en niet alle onjuistheden, fraudes en niet-naleving van wet- en regelgeving voorkomen. In de Risk Section in de Annual accounts is een uitgebreide toelichting opgenomen. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van het going-concern principe. Daarbij zijn geen materiële risico's en onzekerheden geïdentificeerd die relevant zijn ter zake van de verwachting van continuïteit voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Naar het oordeel van het statutair bestuur geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van BNG Bank en de in de consolidatie opgenomen dochtermaatschappijen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het verslagjaar en de verwachte ontwikkelingen van BNG Bank inclusief de geconsolideerde dochtermaatschappijen, waarvan de gegevens in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag worden de

wezenlijke risico's beschreven waarmee BNG Bank wordt geconfronteerd.

Den Haag, 22 maart 2024

**Statutair bestuur**

Gita Salden (CEO)

Olivier Labe (CFO)

Cindy van Atteveldt-Machielsen (CRO)

'Met BNG Bank  
als partner  
kunnen wij ons  
richten op waar  
we goed in zijn'



Rik Verkerk

## De Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) speelt een onmisbare rol in het gezond houden van Nederland. Daarom hebben zij een betrouwbaar, slim en toekomstbestendig pand nodig. Dus toen het gebouw van GGD regio Utrecht aan een renovatie toe was, gingen ze niet voor half werk. Daarvoor was een solide lening nodig – en BNG Bank bood uitkomst.

Degelijk maar verouderd, met veel losse kamers, systeemplafonds en standaard inbouw. Dat is hoe Rik Verkerk, Concerncontroller bij GGD regio Utrecht, het oude GGD-pand omschrijft. 'Dus dat het niet meer aan de huidige eisen voldeed – ook op duurzaamheidsgebied – was logisch. We maakten er immers al bijna twintig jaar intensief gebruik van.'

### Zelf renoveren

'We begonnen dit grote renovatieproject met het afwegen van drie opties', vertelt Verkerk. 'We konden ons pand verkopen en een ander pand huren. Of het pand verkopen en deze na een renovatie weer van de nieuwe eigenaar terug huren, dat noem je ook wel een "sale & leaseback-constructie". Tot slot was er optie drie: we blijven in dit pand en renoveren het zelf. Al snel bleek optie drie voor ons de beste keuze. Toen we hierover uit waren, haalden we een externe projectleider en architect binnen om onze wensen helder te krijgen en uit te werken.'

Het was duidelijk dat het vernieuwde pand energieneutraal moest worden. 'Omdat dit bij onze duurzaamheidsambities past én om toekomstbestendig te zijn', aldus Verkerk. Daarnaast stond een nieuwe, modernere manier van werken ook op de wensenlijst. Denk aan flexplekken en meer mogelijkheden om makkelijker samen te werken. Met collega's onderling, maar ook met ketenpartners. Verkerk: 'Die wens werd plotsklaps veel acuter toen de coronacrisis ons dwong om anders na te denken over waar en hoe we werken.'

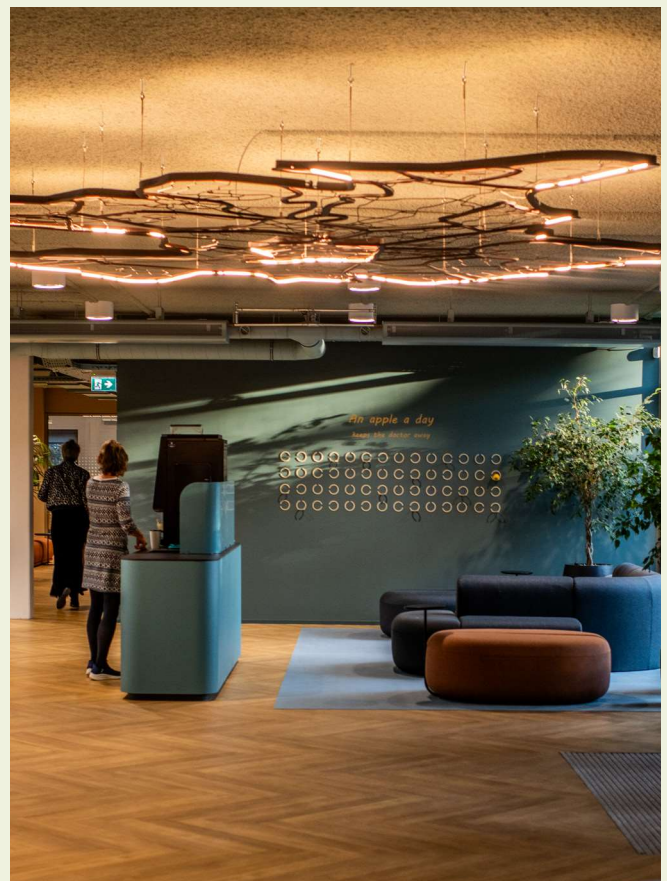
### Duurder bouwmaterieel

Naast de coronacrisis kreeg GGD regio Utrecht met nóg een uitdaging te maken. De renovatie werd net financieel geraamd toen de oorlog in de Oekraïne begon. Dat had allerlei gevolgen; bouwmaterieel werd bijvoorbeeld flink duurder. Ze hadden daarom behoefte aan een financiële partner die vertrouwen gaf. BNG Bank deed dat en kwam van de verschillende partijen die ze polsten bovendien met de beste voorwaarden uit de bus. Ze boden niet alleen de beste deal qua rentetarieven en looptijd, maar boden ook uitstekende procesbegeleiding.

Nu – fast forward naar 2024 – zit GGD regio Utrecht al bijna een jaar in het gerenoveerde pand. Verkerk: 'Werken in dit pand geeft ons nieuwe energie. We zijn van het gas af, hebben moderne klimaatinstallaties en kunnen hier samenwerken op een manier die past bij deze tijd. Zo zorgt slim geluiddempend materiaal ervoor dat je in onze kantoortuinen toch op een geconcentreerde manier kan samenwerken.'

### Risico's afdekken

Verkerk is te spreken over hoe het afsluiten van de lening tot nu toe verlopen is. 'BNG'ers zijn capabel, betrouwbaar en geduldig; ze nemen de tijd voor je. Het afsluiten van zo'n grote lening gaat over veel publiek geld, dan wil je de risico's zoveel mogelijk en tot in de details afdekken. Over dat afdekken maak ik me als concerncontroller geen zorgen meer. Daardoor kunnen wij ons richten op waar wij goed in zijn: zorgen dat de burgers in regio Utrecht veilig en gezond kunnen leven.'



# 6 Verslag RvC

## 6.1 Voorwoord

2023 was een jaar met pieken en dalen, niet alleen mondiaal, maar ook voor BNG Bank. Het overlijden van Thomas Eterman, sinds maart 2021 werkzaam bij BNG Bank in de rol van CCO, is hard aangekomen en heeft in de organisatie veel emoties opgeroepen. We hebben in Thomas een hele fijne, enthousiaste en betrokken collega verloren. In de ruim twee jaar dat hij betrokken was bij BNG Bank heeft hij een enorme impuls gegeven aan het commerciële domein. Wij zullen daar nog geruime tijd de vruchten van plukken. Het is erg fijn om te constateren dat er aan de collega's veel ruimte is geboden en genomen om het verdriet te delen. Onze gedachten zullen nog regelmatig bij Thomas zijn.

De RvC is tevreden met de prestatie die BNG Bank in 2023 heeft geleverd. De solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit van de bank zijn in het verslagjaar goed gebleven. Dankzij haar solide financiële positie was de bank in staat ook in 2023 haar rol als financier van de publieke sector te vervullen. Ook de klanttevredenheid is onverminderd goed, blijkt uit het stakeholderonderzoek, gehouden in 2023. Hier zijn we trots op.

In 2023 heeft de bank haar strategie 'Ons Kompas naar Impact' herijkt. Daarbij zijn richting en globale doelstellingen voor de periode 2024-2026 vastgesteld. De RvC heeft daar in verschillende sessies met het ExCo over gesproken. De RvC staat achter de gemaakte keuzes en de geformuleerde strategische doelstellingen voor de periode 2024-2026.

Door het financieren van klanten tegen scherpe tarieven stellen wij hen in staat hun doelstellingen

te realiseren. Voor de RvC is begrip van de maatschappelijke opgaven van klanten en het gesprek met hen daarover van groot belang. In dat kader organiseren wij enkele keren per jaar bijeenkomsten met klant(groep)en. Afgelopen jaar hebben wij in twee sessies met klanten gesproken over hun activiteiten en dilemma's en over aandachtspunten in de dienstverlening van BNG Bank. Ons stakeholderonderzoek geeft waardevolle inzichten en daarmee richting aan deze gesprekken. De RvC ervaart de gevoerde gesprekken als uiterst nuttig voor de uitvoering van zijn functie.

BNG Bank heeft haar IT-systemen en -processen voor een belangrijk gedeelte uitbesteed aan een externe service provider. In 2023 heeft een heroverweging plaatsgevonden van de keuzes die aan de uitbesteding ten grondslag lagen en is besloten om de processen rondom het betalingsverkeer weer onder te brengen bij BNG Bank. Daarmee wordt de continuïteit gewaarborgd voor dit cruciale proces voor klanten. De RvC is nauw betrokken geweest bij het besluitvormingstraject dat hieraan vooraf is gegaan. IT security is essentieel voor het goed functioneren van BNG Bank. Afgelopen jaar heeft BNG Bank wederom veel aandacht hieraan gegeven. In het verslagjaar is IT Security versterkt. De RvC is hier nauw bij betrokken geweest.

Er is maatschappelijk veel aandacht voor ESG en duurzaamheid. Stakeholders, met inbegrip van toezichthouders, stellen (terecht) hoge eisen aan de bank op dit terrein. Nieuwe wet- en regelgeving, met name op het gebied van ESG, komt in volle omvang



en met grote snelheid op de sector af. Deels moet deze regelgeving zich nog nader concretiseren. BNG Bank is bezig zich hier gedegen op voor te bereiden om tijdig aan de gestelde eisen te kunnen voldoen. Het is een complex terrein, omdat het enerzijds de interne organisatie van de bank zelf betreft, maar ook het werkterrein van onze klanten bestrijkt. De RvC is daar eveneens intensief bij betrokken en volgt de ontwikkelingen nauwgezet.

Omvang en samenstelling van de RvC zijn in het verslagjaar ongewijzigd gebleven. De zelfevaluatie van de RvC in 2023 heeft intern plaatsgevonden. In zijn algemeenheid is de RvC tevreden over de samenstelling van en samenwerking binnen de RvC en over de samenwerking met het ExCo. De evaluatie heeft ook enkele aandachtspunten opgeleverd die zijn geadresseerd. Het betreft hier onder andere de verbinding tussen de commissievergaderingen en de plenaire RvC-vergadering, de samenstelling van de commissies en het systematischer agenderen van bilaterale gesprekken tussen RvC- en ExCo-leden.

Tijdens de Algemene Vergadering van 24 april 2024 nemen wij afscheid van Johan Conijn en Jan van Rutte, die na een periode van acht jaar reglementair aftreden als commissaris. Johan en Jan hebben beiden vanuit hun eigen specifieke expertise een zeer waardevolle bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van BNG Bank. Wij zullen hun inbreng zeer gaan missen. Wij danken Johan en Jan enorm voor hun betrokkenheid, collegialiteit en geleverde expertise gedurende de afgelopen acht jaar. Tegelijkertijd dragen wij twee nieuwe personen voor in de vacatures die door het vertrek van Johan en Jan zijn ontstaan. Wij zien uit naar de samenwerking met hen.

De medewerkers zijn in 2023 verhuisd naar een tijdelijke locatie omdat het BNG-kantoor dringend aan renovatie toe was. De bank is er goed in geslaagd om in de huidige arbeidsmarkt medewerkers aan te trekken en vast te houden. Met elkaar hebben zij in het verslagjaar heel veel werk verzet.

Namens de RvC dank ik het ExCo en de medewerkers voor hun inzet en bevologenheid in 2023. De RvC heeft er alle vertrouwen in, dat zij vanaf 2024

met enthousiasme de herijkte strategie ten uitvoer gaan brengen.

Namens de Raad van Commissarissen,

**Huub Arendse**

voorzitter RvC

Den Haag, 22 maart 2024

## 6.2 Samenstelling RvC en commissies

In de Algemene Vergadering 2023 is Huub Arendse voor een tweede termijn van vier jaar herbenoemd als lid van de RvC. De samenstelling van de RvC per 31 december 2023 is in het hierna volgende overzicht weergegeven. Daaruit blijkt dat in 2024 twee vacatures in de RvC ontstaan. De RvC draagt ter vervulling daarvan in de Algemene Vergadering 2024 twee nieuwe personen voor.

De RvC beschikt over ruime kennis van en ervaring met de relevante bedrijfsonderdelen van BNG Bank, met de markten waarin de bank opereert en met de specifieke kenmerken van publieke stakeholders. Van de leden van de RvC wordt op de volgende pagina's de hoofdfunctie of de laatst vervulde hoofdfunctie weergegeven. Nevenfuncties van de commissarissen zijn in dit jaarverslag vermeld voor zover deze relevant zijn. Op de website is een register met alle gemelde nevenfuncties gepubliceerd. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code.

De RvC houdt toezicht op het beleid van het ExCo, de wijze waarop het ExCo de strategie uitvoert en de algemene gang van zaken in de onderneming. De RvC richt zich hierbij op duurzame waardecreatie voor klanten van BNG Bank op de lange termijn en voor de maatschappij. Daarnaast ziet de RvC toe op de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving. Afhankelijk van de situatie vervult de RvC de rol van toezichthouder, werkgever of adviseur voor het ExCo.

De RvC heeft vier commissies: het Audit Committee, het Risk Committee, het HR Committee en de Remuneratiecommissie. Deze bereiden de besluitvorming van de RvC voor. Vergaderingen van de RvC-commissies vinden in beginsel een week voorafgaand aan de RvC-vergadering plaats. In de vergaderingen van de RvC brengen de commissies schriftelijk en mondeling verslag uit. Als goedkeuring van de RvC is vereist, geeft de desbetreffende commissie advies aan de RvC.

In 2023 is het aanwezigheidspercentage voor de RvC-vergaderingen uitgekomen op 100% (2022: 98%) en voor de commissievergaderingen op 90% (2022: 96%). Voor alle vergaderingen samen bedroeg het aanwezigheidspercentage 95% (2022: 96%).

# Samenstelling RvC

Naam	Geslacht	Geboortejaar	Nationaliteit	Datum eerste benoeming	Einde eerste termijn	Einde tweede termijn
<b>Huub Arendse</b> Voorzitter	M	1958	NL	18 - 04 - 2019	2023	2027
<b>Jan van Rutte</b> Vicevoorzitter	M	1950	NL	23 - 11 - 2015	2020	2024
<b>Karin Bergstein</b>	V	1967	NL	22 - 04 - 2015	2025	
<b>Johan Conijn</b>	M	1950	NL	01 - 01 - 2016	2020	2024
<b>Marlies van Elst</b>	V	1966	NL	19 - 04 - 2018	2022	2026
<b>Leonard Geluk</b>	M	1970	NL	22 - 04 - 2021	2025	
<b>Femke de Vries</b>	V	1972	NL	22 - 04 - 2021	2025	



Huub Arendse, Voorzitter

Huub Arendse was CFO en lid van de RvB van Achmea. Hij is voorzitter van de RvC van Achmea Bank.



Jan van Rutte, Vicevoorzitter

Jan van Rutte was CFO in de RvB van ABN AMRO Groep. Hij is lid van de RvC van PGGM.



Karin Bergstein

Karin Bergstein was lid van de RvB van a.s.r. Ze is lid van de RvC van Van Lanschot Kempen, Non Executive Director bij Chesnara en Lid Raad van Toezicht van UMC Groningen.

## Aanwezigheid in vergaderingen en samenstelling RvC-commissies

Commissaris	RvC vergaderingen	Audit Committee vergaderingen	Risk Committee vergaderingen	HR Committee vergaderingen	Remuneratie-commissie vergaderingen	%
Huib Arendse	100%			100%	100%	100%
Karin Bergstein	100%	100%	100%			100%
Johan Conijn	100%	60%	80%			82%
Marlies van Elst	100%		80%			92%
Leonard Geluk	100%	100%		100%	50%	95%
Jan van Rutte	100%	100%				100%
Femke de Vries	100%		80%	100%	100%	95%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>88%</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>95%</b>



Johan Conijn

Johan Conijn is directeur en senior adviseur woningcorporaties bij Finance Ideas. Hij is lid van het Investment Committee van Amvest Residential Core Fund.



Marlies van Elst

Marlies van Elst was COO van ING Bank in België en Polen en lid van het Operations & IT Management Team van ING Groep. Ze is lid van de RvC van Bank Mendes Gans en lid van de RvC van Ctac.



Leonard Geluk

Leonard Geluk is algemeen directeur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Voorheen wethouder Jeugd & Onderwijs bij de gemeente Rotterdam.



Femke de Vries

Femke de Vries is bijzonder hoogleraar Toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen en adviseur op het gebied van gedrag, cultuur en leiderschap.

## 6.3 Activiteiten RvC

### Vergaderingen en besproken onderwerpen

De RvC heeft in 2023 zeven keer vergaderd. De reguliere vergaderingen van de RvC worden bijgewoond door de leden van het ExCo en op uitnodiging door de externe accountant. Voorafgaand aan vergaderingen van de RvC wordt een *private session* gehouden, waaraan alleen commissarissen deelnemen. Bij aanvang van elke vergadering van de RvC wordt vastgesteld of sprake is van belangenverstrengeling.

In 2023 werd de RvC door middel van kwartaalrapportages op de hoogte gehouden van de voortgang van het lopende strategische programma en van relevante interne ontwikkelingen. Gedurende het jaar heeft de RvC met het ExCo geregeld over prioriteitstelling en executiekracht gesproken.

De RvC is nauw betrokken geweest bij het proces dat heeft geleid tot het besluit om de kernprocessen rondom het betalingsverkeer weer onder te brengen bij BNG Bank. Een delegatie van de RvC heeft zich verdiept in specifieke punten, zoals de security-vereisten waaraan voldaan moest worden, de risicoanalyse, de fasering van het project, de inbedding van het betalingsverkeer binnen BNG Bank en de criteria voor het uiteindelijke *go/no go*-besluit. Ook in de plenaire vergaderingen van de RvC zijn deze onderwerpen besproken.

Klantgroepen en klantsegmentatie krijgen niet alleen aandacht in de vergaderingen, de RvC heeft ook zelf met klanten gesproken over hun activiteiten en dilemma's en over de dienstverlening van BNG Bank. Het uitgevoerde stakeholderonderzoek heeft de RvC waardevolle inzichten gegeven in de positionering van BNG Bank bij haar klanten en andere stakeholders.

In 2023 liep de periode van de strategie 'Ons Kompas naar Impact 2021-2023' af. De RvC is in 2023 wederom regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de strategie waarbij de rapportage daarover in 2023 nog verder is aangescherpt. Het succes van en de ervaringen met de eerste periode van 'Ons

Kompas naar Impact' waren de basis voor een verdere herijking van de strategie voor de periode 2023-2026. Hierover wordt elders in het jaarverslag uitgebreid gerapporteerd. De RvC is heel content met de herijkte strategie en zal op eenzelfde wijze als voorheen toezicht houden op de implementatie daarvan.

In relatie tot de strategie heeft de RvC zich ook laten informeren over de wijze waarop BNG Bank ESG en de hiermee samenhangende wet- en regelgeving implementeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering. De voortgang die BNG Bank maakt op het gebied van ESG wordt periodiek in de voltallige RvC besproken.

Door het jaar heen werd de RvC op de hoogte gehouden van de commerciële en resultaatontwikkelingen. De RvC kijkt met tevredenheid terug op de behaalde commerciële resultaten in een concurrerende markt. Ook de financiële resultaten stemmen tot tevredenheid. De renteontwikkeling heeft daar zeker positief aan bijgedragen.

De voortgang van het fundingprogramma 2023, waaronder begrepen de uitgifte van ESG Bonds, is door de RvC besproken. Daarbij is met name stilgestaan bij de impact van bijzondere ontwikkelingen in de markt, zoals de snelle stijging van de rente.

De RvC heeft in 2023 veel aandacht gehad voor de verdere ontwikkeling van de COO- en CCO-organisatie binnen BNG Bank. Ook is de voortgang van projecten die zijn gestart om het kredietproces te verbeteren, een verdere automatisering van transactiemonitoring en de afronding van het KYC-project, nauwgezet gevolgd. De RvC is content met de vorderingen die gemaakt zijn.

In de vergaderingen van de RvC is met regelmaat gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van IT binnen BNG Bank, zoals IT-security, en over de ontwikkelingen bij Centric FSS als belangrijke outsourcingpartij van de bank.

Ten slotte heeft de RvC het jaarverslag 2023 besproken en goedgekeurd, en gesproken over onderwerpen en ontwikkelingen voortkomend uit extern toezicht, de kapitaal- en liquiditeitsplanning en het dividendbeleid.

### Permanente educatie

In het kader van hun permanente educatie (PE) laten de leden van de RvC en het ExCo zich binnen en buiten de vergaderingen van de RvC informeren over specifieke onderwerpen en ontwikkelingen. In 2023 is gesproken over ESG, Climate and Environmental Risks en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Jaarlijks besteden de RvC en het ExCo in separate bijeenkomsten met klanten ook aandacht aan de opgaven waar klanten van BNG Bank voor staan en de rol die de bank daarbij kan vervullen. In 2023 hebben in dat kader sessies plaatsgevonden met klanten uit de volkshuisvestingssector en wonen en de sector gezondheidszorg.

### Evaluatie RvC en ExCo

In overeenstemming met het Reglement RvC heeft de RvC in 2022 onder begeleiding van een externe partij een zelfevaluatie uitgevoerd. De uitkomst van deze zelfevaluatie heeft de RvC in 2023 in een private session besproken. Het algemene beeld dat uit de zelfevaluatie naar voren kwam is positief en een aanmoediging om door te gaan op de ingeslagen weg. Aandachtspunten waren onder meer de wens van de RvC om explicieter te sturen op concretisering van de strategie en voortgang van projecten. Ter verhoging van de eigen toegevoegde waarde heeft de RvC aangegeven de bilaterale overleggen met individuele ExCo-leden stelselmatig voort te zetten, inclusief terugkoppeling in de RvC. De RvC heeft het ExCo verzocht in het HR Committee extra aandacht te geven aan succession planning en vlootshouw en de agenda van de commissie waar mogelijk te verrijken met cultuur- en gedragsmomenten.

De RvC is ook verantwoordelijk voor de evaluatie van het functioneren van het ExCo en voor de beoordeling van de leden van het ExCo. Hierbij wordt gewerkt met individuele prestatie- en ontwikkeldoelstellingen per ExCo-lid. In 2023 hebben met alle ExCo-leden gesprekken over de individuele doelstellingen plaatsgevonden.

### Contacten met belanghebbenden

De RvC heeft onder andere contacten met de Ondernemingsraad, klanten, aandeelhouders, de externe toezichthouder, de externe accountant en leidinggevenden. Leden van de RvC hebben in 2023 tweemaal een overlegvergadering met de Ondernemingsraad bijgewoond. De RvC ervaart de contacten met de Ondernemingsraad als constructief en waardeert de transparante en constructieve dialoog tussen RvC, ExCo en Ondernemingsraad.

De contacten met de aandeelhouders lopen onder meer via de jaarlijkse Algemene Vergadering. In deze vergadering legt de RvC verantwoording af over het gehouden toezicht. De Algemene Vergadering is gehouden op 20 april 2023. De agendapunten hadden betrekking op de goedkeuring van de jaarrekening over 2022, de goedkeuring van het voorgestelde dividend, de décharge van de leden van het ExCo en de RvC voor hun taakuitoefening in 2022 en de herbenoeming van RvC-lid Huub Arendse. De Algemene Vergadering heeft ingestemd met alle geagendeerde besluiten.

In 2023 zijn twee gesprekken gevoerd tussen het ministerie van Financiën, grootaandeelhouder van BNG Bank, en twee leden van de RvC. Bij het ene overleg waren de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC aanwezig en bij andere overleg de voorzitters van de RvC en het Audit Committee. De RvC heeft ook jaarlijks een overleg met de externe toezichthouder en tevens vindt er periodiek overleg plaats met de voorzitter en vicevoorzitter van de RvC en met de voorzitters van het Audit Committee en het Risk Committee. Leden van de RvC hebben daarnaast contacten met leidinggevenden van BNG Bank. Als dat relevant is, wonen leidinggevenden specifieke agendapunten van RvC-vergaderingen en -commissies bij. Leidinggevenden verzorgen desgewenst ook presentaties. Ten slotte onderhoudt de Raad reguliere contacten met de externe accountant en de Interne Auditdienst (IAD), en houdt de RvC toezicht op het functioneren van de externe en de interne accountant.

Volgens de RvC hebben zich in 2023 geen situaties voorgedaan waarin tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant speelden of spelen die van

materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de desbetreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant.

## 6.4 Audit Committee

### Samenstelling en opdracht

Het Audit Committee bestaat uit Karin Bergstein (voorzitter), Jan van Rutte, Johan Conijn en Leonard Geluk. Het Audit Committee ondersteunt en adviseert de Raad van Commissarissen over de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het interne en externe auditproces, materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving en materiële risico's en onzekerheden van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### Werkwijze

Naast de leden van het Audit Committee nemen de CEO en de CFO, het hoofd IAD, het hoofd Finance & Control en de externe accountant deel aan de vergaderingen van het Audit Committee. De voorzitter van het Risk Committee is lid van het Audit Committee. De voorzitter van de RvC is aanwezig bij de bespreking van het jaarverslag en halfjaarbericht. Voorafgaand aan enkele vergaderingen houdt het Audit Committee een *'private session'* met de externe accountant en het hoofd IAD. De voorzitter van het Audit Committee spreekt voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van het Audit Committee afzonderlijk met het hoofd IAD en met de externe accountant. Het Audit Committee is in 2023 zesmaal bijeengekomen, waarvan eenmaal in een gezamenlijke sessie met het Risk Committee.

### Terugkerende onderwerpen

De commissie heeft ter voorbereiding op de bespreking in de RvC de volgende terugkerende onderwerpen behandeld.

- De commissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2022 besproken en de RvC positief geadviseerd over goedkeuring van de jaarrekening en de in het jaarverslag opgenomen bestuursverklaring.
- De commissie heeft positief advies gegeven over het voorstel om over 2022 een dividend van 50% van de nettowinst ter beschikking te stellen voor uitkering.
- Ook over het halfjaarbericht 2023 heeft de commissie, na bespreking van de bevindingen van

de externe accountant, positief geadviseerd aan de RvC.

- Door middel van kwartaalrapportages is de commissie gedurende het verslagjaar ingelicht over de kerncijfers, ontwikkelingen en vooruitzichten op het gebied van commercie, rentabiliteit, solvabiliteit, kapitaal, liquiditeit en funding. De commissie heeft bij de bespreking van de kwartaalverslagen bijzondere aandacht gegeven aan de ontwikkeling van omzet, renteresultaat, kosten en resultaat financiële transacties.
- Specifiek heeft de commissie de RvC geadviseerd over het jaarplan en budget BNG Bank 2024, waaronder ook informatie over de uitgangspunten voor gehanteerde meerjarenprognoses, en over het fundingplan van de bank voor 2024.
- Het Audit Committee volgt de werkzaamheden van de IAD gedurende elke vergadering. Daarbij komen de belangrijkste bevindingen van de IAD en de opvolging daarvan aan bod.
- De commissie heeft de RvC geadviseerd over de periodieke actualisering van het Audit Charter en van het Fiscaal Beleid.

### Bijzondere aandachtspunten

- Voorafgaand aan de bespreking van de jaarstukken in de voltallige RvC heeft het Audit Committee met de externe accountant ook diens *board report* bij de jaarrekening 2022 besproken. Belangrijkste onderwerpen waren de audit scope, materialiteit en de key audit matters: de voorzieningen voor leningen en debiteuren en de waardering van financiële instrumenten.
- De bepaling van de voorzieningen voor leningen en debiteuren geldt als *key audit matter*, omdat de leningportefeuille van BNG Bank niet alleen gegarandeerde, maar ook ongegarandeerde leningen bevat. De berekening van de voorzieningen is complex en omvat ook oordeelsvorming. Het Audit Committee is geïnformeerd over de gebruikte berekeningsmethodes en de uitkomsten en de wijze waarop de externe accountant zich daarover een oordeel heeft gevormd. De gerapporteerde



- voorzieningen geven een getrouw beeld van de kredietrisico's in de leningportefeuille.
- De waardering van financiële instrumenten is een *key audit matter*, omdat niet over alle instrumenten marktinformatie beschikbaar is of omdat de gebruikte modellen complex zijn. Over de eerste categorie heeft het Audit Committee met de externe accountant besproken hoe deze de veronderstellingen en gebruikte methode heeft *gechallenged* en beoordeeld. Over de tweede categorie heeft de externe accountant het Audit Committee een toelichting gegeven op de door hem uitgevoerde onafhankelijke waardering van een aantal posities. Daarbij zijn geen grote verschillen geconstateerd.
  - Met het oog op de controle van de jaarrekening besteedt de commissie ook aandacht aan de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. In het verslagjaar heeft het Audit Committee specifiek aandacht gegeven aan logische toegangsbeveiliging, aan change management en aan de kpi's voor het meerjarige programma Data Insight, gericht op *data warehousing*, *data governance* en datakwaliteit.
  - BNG Bank moet over het jaar 2025 voor het eerst rapporteren conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het Audit Committee heeft het plan van aanpak voor de implementatie van de CSRD, inclusief uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse, besproken. De conclusie luidde dat er nog veel voorbereidende werkzaamheden moeten plaatsvinden. De commissie heeft gevraagd om gedetailleerdere informatie over de planning.
  - Naar aanleiding van de bespreking met de externe accountant van het auditplan 2023 heeft het Audit Committee de RvC geadviseerd de auditopdracht zoals vastgelegd in de engagement letter van de externe accountant goed te keuren. In het auditplan 2023 is aan de al geïdentificeerde key audit matters toegevoegd: opzet en effectiviteit van de IT general controls.
  - Het Audit Committee heeft zich op twee momenten in detail laten informeren over de inhoud van het fundingplan en de voortgang van het fundingprogramma en daarnaast over de beheersmaatregelen bij Treasury.
  - Het Pillar 3 Disclosure Rapport is onderwerp van gesprek geweest. De commissie heeft geconcludeerd dat het rapport een juist, transparant en consistent beeld geeft van het risicoprofiel van BNG Bank.
  - Het Audit Committee heeft het geactualiseerde Internal Audit Charter beoordeeld en met positief advies aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd.
  - In een gezamenlijke vergadering met het Risk Committee zijn de uitkomsten besproken van een *On-Site Inspection* door de toezichthouder van het *Internal Governance and Risk Management* van de bank en de voorgenomen opvolging van de ontvangen aanbevelingen.

## 6.5 Risk Committee

### Samenstelling en opdracht

Het Risk Committee wordt gevormd door Johan Conijn (voorzitter), Marlies van Elst, Karin Bergstein en Femke de Vries. Het Risk Committee ondersteunt de RvC in zijn rol als sparring partner en toezichhouder op de activiteiten van het ExCo inzake risicomanagement en de beheersing van de verschillende risico's en risicogebieden in onderlinge samenhang. Het Risk Committee bespreekt periodiek de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersingssystemen, die gericht zijn op het beheersen van financiële en niet-financiële risico's.

### Werkwijze

Naast de leden van het Risk Committee nemen de CRO en CEO, het hoofd IAD, het hoofd Risk Management, het hoofd Security en het hoofd Compliance deel aan de vergaderingen van het Risk Committee. Afhankelijk van het onderwerp neemt ook de voorzitter van de RvC deel aan de vergadering. De voorzitter van het Risk Committee spreekt minimaal een keer per jaar additioneel en separaat met het hoofd Risk Management, respectievelijk met het hoofd Compliance. Daarnaast vinden er voorafgaand aan de vergaderingen van het Risk Committee overleggen plaats tussen de voorzitter van het Risk Committee en de CRO, respectievelijk het hoofd Compliance. Het Risk Committee is in het verslagjaar vijfmaal bijeengekomen, waarvan eenmaal samen met het Audit Committee.

### Terugkerende onderwerpen

De commissie heeft ter voorbereiding op de bespreking in de RvC de volgende terugkerende onderwerpen behandeld.

- De commissie heeft de jaarplannen 2023 en 2024 van Risk Management, Compliance en Security besproken.
- Elk kwartaal heeft het Risk Committee het Integrated Risk Report besproken, een gezamenlijke rapportage van Risk management, Compliance en Security, gevolgd door adviezen van de tweede lijn aan het ExCo. Risk Management rapporteert in het Integrated Risk Report over het risicoprofiel van de bank in relatie tot de door de RvC

goedgekeurde Risk Appetite. Dit betreft de ontwikkeling van de krediet-, markt-, liquiditeits-, operationele en strategische risico's van de bank. Compliance rapporteert over integriteitsrisico's, over de naleving van de bestaande wet- en regelgeving en over de voorbereiding op en implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. De derde pijler van het Integrated Risk Report is de rapportage van de afdeling Security.

- Het Risk Committee heeft zich uitgebreid laten informeren over de cascadering van de Risk Appetite Statement (RAS), het stelsel van limieten, targets en informatiegetallen dat de basis vormt voor het Risk Report. De commissie heeft naar aanleiding hiervan gesproken over de totstandkoming van normeringen, de effectiviteit van key controls en de wens om operationele risico's scherper te formuleren. De commissie heeft de jaarlijkse vaststelling van de RAS 2024 door de RvC voorbereid en het geactualiseerde Herstelplan besproken en de RvC over beide stukken positief geadviseerd.
- De *Risk Section* in het jaarverslag over 2022 is door de commissie besproken en met positief advies aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd.
- Het Risk Committee heeft de uitkomst van de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) 2022 besproken en vastgesteld dat de SIRA beter in de organisatie ingebed raakt. Acties uit hoofde van de SIRA worden waar mogelijk meegenomen in bestaande plannen. Van belang is dat alle actiepunten goed in beeld blijven en volgens planning worden uitgevoerd.
- De commissie heeft de bespreking in de RvC van de definitieve brief van de toezichthouder over het Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) 2023 voorbereid. De observaties en aanbevelingen worden herkend.
- Ten slotte heeft het Risk Committee het geactualiseerde Recovery Plan en bijbehorend Playbook besproken en de RvC daarover positief geadviseerd.

## Bijzondere aandachtspunten

- Het Risk Committee heeft gesproken over het nalevingsrisico ten aanzien van wet- en regelgeving, met name bij de uitkomsten van het Regulatory Compliance Framework, het stelsel van interne maatregelen waarmee de bank stuurt op tijdige implementatie van nieuwe wet- en regelgeving.
- Bij de bespreking van het strategisch risicoprofiel van de bank heeft de commissie stilgestaan bij de vraag hoe de bank met haar normprijzen voor de kredietverlening de balans bewaart tussen het realiseren van marktaandeel en het realiseren van rendement.
- Het Risk Committee heeft bijzondere aandacht gegeven aan de Europese wetgeving omtrent zogenaamde *non-performing exposures* (NPE), met name aan een bepaling die BNG Bank verplichtte om in bepaalde omstandigheden voorzieningen voor gegarandeerde leningen te treffen. De verwachting is dat de wetgeving op dit punt aangepast zal worden.
- Bij de bespreking van het operationele risicoprofiel heeft de commissie specifiek aandacht gegeven aan de operationele risico's uit hoofde van de outsourcing.
- De commissie heeft zich uitgebreid laten informeren over de wijze waarop BNG Bank ESG en de hiermee samenhangende wet- en regelgeving implementeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering. Daarbij is speciale aandacht gegeven aan de beheersing van Climate and Environmental Risks en aan de voorbereiding van de bank op de invoering van de CSRD. Gelet op het belang van deze punten heeft de bespreking ervan plaatsgevonden in de voltallige RvC; de monitoring van de voortgang wat betreft de 'risks' gebeurt in het Risk Committee.
- De commissie heeft veel aandacht besteed aan IT Security, een onderwerp dat continue aandacht van de bank vereist en krijgt. De versterking van de eerste- en tweedelijns security en de opzet en werking van de IT General Controls zijn besproken.
- Een extra aanleiding om IT Security veel aandacht te geven vormde het strategische besluit van de bank om de kernprocessen rondom het betalingsverkeer weer onder te brengen bij BNG Bank. In separate sessies heeft een deel van de commissieleden zich verdiept in specifieke aspecten van dit majeure project, zoals de security-vereisten waaraan voldaan moest worden, de risicoanalyse, de fasering van het project, de inbedding van het betalingsverkeer binnen BNG Bank en de criteria voor het uiteindelijke *go/no*-besluit.
- BNG Bank heeft een *deep dive* uitgevoerd naar de ontwikkeling van het risicoprofiel van de zorgsector en de uitkomsten gedeeld met het Risk Committee. De commissie kon zich vinden in de conclusie dat de onzekerheden waarmee de zorgsector te maken heeft voor de bank nog geen reden zijn om haar sectorbeleid aan te passen.
- De commissie heeft uitgebreid stilgestaan bij de uitkomsten van de *On-Site Inspection* door de toezichthouder van het Internal Governance and Risk Management van de bank en bij de voorgenomen opvolging van de ontvangen aanbevelingen. De commissie ziet de uitkomsten als een mooie benchmark voor het volwassenheidsniveau van het operationele risicomangement van de bank. Het plan van aanpak voor een versterking daarvan en de voortgang van de implementatie zijn besproken in een gecombineerde vergadering met het Audit Committee.

## 6.6 HR Committee

### Samenstelling en opdracht

Het HR Committee bestaat uit Huub Arendse (voorzitter), Femke de Vries en Leonard Geluk. Tot de verantwoordelijkheden van het HR Committee behoren onder andere de werving en selectie van RvC-leden en van de statutaire leden van het ExCo, de periodieke evaluatie van het functioneren van de RvC en het ExCo als geheel en de beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en statutaire ExCo-leden. Ook houdt het HR Committee toezicht op het bredere HR-beleid van BNG Bank. De commissie bereidt de besluitvorming van de RvC hierover voor en ondersteunt daarmee de RvC in zijn werkgeversrol.

### Werkwijze

Naast de leden van het HR Committee nemen ook de CEO en het hoofd HR deel aan de vergaderingen van het HR Committee. Het HR Committee is in 2023 vijfmaal bijeengekomen.

### Terugkerende onderwerpen

- Terugkerend onderwerp in de vergaderingen was de voortgang van de HR-strategie, waarover BNG Bank elk kwartaal rapporteert in het HR Dashboard. Naar aanleiding daarvan is gesproken over de ontwikkeling van het personeelsbestand, waaronder de zogenaamde *regretted losses*, en de doorlooptijd voor het vervullen van vacatures. Het HR Committee heeft vastgesteld dat de in 2023 ingerichte *recruitment tooling* tot een kortere doorlooptijd heeft geleid.
- Het HR Committee heeft uitgebreid gesproken over de uitkomst van het periodieke medewerkersonderzoek, in het bijzonder over de gerapporteerde hoogte en ontwikkeling van de eNPS-score en over de rol van het management in het adresseren van aandachtspunten.
- De commissie heeft de RvC in het verslagjaar de herbenoeming van Huub Arendse als lid van de RvC voorbereid, evenals de voordracht voor de vervulling van de vacatures die in 2024 ontstaan als gevolg van het aftreden van Johan Conijn en Jan van Rutte.

- Het HR Committee heeft gesproken over het proces en de uitkomsten van de jaarlijkse strategische personeelsplanning en over *succession planning*.
- Ten slotte heeft de commissie de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC voorbereid.

### Bijzondere onderwerpen

Veel aandacht is gegeven aan de uitkomst van een governance-onderzoek door de IAD, gericht op de vraag: wat zijn stimulerende en belemmerende factoren (*soft controls*) in de cultuur van BNG Bank met betrekking tot de implementatie van het strategische programma van de bank? Het HR Committee heeft vastgesteld dat het ExCo de uitkomsten van het IAD-onderzoek herkent en stappen heeft gezet om belemmerende factoren aan te pakken, zoals versterking van de rol en verantwoordelijkheden van direct reports in het strategieproces en het delen van de uitkomsten van het onderzoek met de hele organisatie.

## 6.7 Remuneratiecommissie

### Samenstelling en opdracht

De Remuneratiecommissie wordt gevormd door Femke de Vries (voorzitter), Huub Arendse en Leonard Geluk. De Remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming in de RvC voor over de beloning van de RvC, het ExCo en de hogere leidinggevende medewerkers, inclusief besluiten over de beloning die gevolgen hebben voor de risico's en de risicobeheersing van de vennootschap. Net als bij de werkzaamheden van het HR Committee betreft dit primair de werkgeversrol van de RvC.

### Werkwijze

Naast de leden van de Remuneratiecommissie nemen de CEO en het hoofd HR deel aan de vergaderingen van de Remuneratiecommissie. De Remuneratiecommissie is in 2023 tweemaal bijeengekomen.

### Terugkerende onderwerpen

- De commissie heeft de uitvoering van het beloningsbeleid voor het ExCo en de medewerkers over 2022 besproken en de RvC positief geadviseerd over de goedkeuring daarvan.
- De commissie heeft specifiek aandacht gegeven aan de beloning van de medewerkers die het risicoprofiel van de bank materieel kunnen beïnvloeden, de zogenaamde Identified Staff. Naar aanleiding daarvan is aan het ExCo gevraagd om het HR Committee diepgaander inzicht te geven in de beloningsverschillen binnen de Identified Staff.
- De commissie heeft ook kennisgenomen van de uitkomsten van de jaarlijkse risicoanalyse beheerst beloningsbeleid. Daaruit zijn geen aandachtspunten naar voren gekomen waarover besluitvorming door de RvC nodig of wenselijk was; het beloningsbeleid draagt bij aan een doeltreffende risicobeheersing en nodigt niet uit tot het nemen van meer risico dan aanvaardbaar is.
- De commissie heeft de RvC geadviseerd over het Remuneratierapport (gepubliceerd op de website). Daarin doet de RvC verslag van het beloningsbeleid van het ExCo en de medewerkers en van de uitvoering van de beloningsregeling voor de RvC.

### Bijzondere onderwerpen

De Remuneratiecommissie heeft de RvC positief geadviseerd over het voorstel aan de aandeelhouders tot actualisering van het beloningsbeleid voor het ExCo en over enkele kleinere aanpassingen in het beloningsbeleid voor de medewerkers.

# 7 Aanvullende informatie

## 7.1 Uitgangspunten verslaglegging

**Met het jaarverslag legt BNG Bank verantwoording af over activiteiten in het boekjaar 2023. Het jaarverslag vormt een evenwichtige en volledige analyse van de stand van zaken op de balansdatum, de ontwikkelingen en de resultaten gedurende het boekjaar en bevat financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren.**

### Gebruikte richtlijnen en afbakening

#### Wetgeving en rapportagerichtlijnen

BNG Bank stelt het jaarverslag op conform artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek (BW) en de EU-richtlijnen 'Jaarlijkse financiële overzichten, geconsolideerde financiële overzichten en aanverwante verslagen van bepaalde ondernemingsvormen' (2013/34/EU) en is in overeenstemming met de GRI Standardaarden (Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative). Het jaarverslag biedt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en prestaties van BNG Bank in 2023 en laat zien hoe de bank omgaat met kansen, risico's en onzekerheden. Het jaarverslag is gebaseerd op de onderwerpen die door het ExCo en stakeholders als materieel zijn bestempeld.

inclusief de dochtermaatschappijen. In 2023 zijn (potentiële) acquisities niet aan de orde geweest. In 2023 is dochtermaatschappij Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel geliquideerd. De prestaties van leveranciers, fundingbronnen, klanten en andere partijen in de keten zijn niet meegenomen in de cijfers.

#### Afbakening van het jaarverslag

In het jaarverslag is niet-financiële informatie over het kalenderjaar 2023 opgenomen. Zo worden stakeholders geïnformeerd over de maatschappelijke rol van BNG Bank, die gerelateerd is aan de missie, strategie en doelstellingen. De informatie in dit verslag heeft betrekking op BNG Bank N.V.,

## Nageleefde codes en richtlijnen

BNG Bank onderschrijft een aantal gedragscodes en internationale conventies en richtlijnen. BNG Bank heeft zich verplicht aan de 'Dutch Banking Sector Agreement on international responsible business conduct regarding human rights' (2016). Als uitvloeisel van dit convenant past BNG Bank met ingang van 2020 de 'Equator Principles' toe, een Risk Management Framework voor het bepalen, beoordelen en beheren van milieu- en sociale risico's in projecten. Samen met andere financiële instellingen heeft BNG Bank zich in 2019 geëngageerd aan het Klimaatakkoord. BNG Bank onderschrijft het 'Toekomstgericht Bankieren' van de NVB, waarin het Maatschappelijk Statuut, de Code Banken en een set gedragsregels die verbonden is aan de bankierseed, zijn gebundeld. Hiermee maakt de bankensector expliciet hoe zij dienstbaar en duurzaam wil bankieren. Aanbevelingen van de UN Global Compact, de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen worden door BNG Bank nageleefd en zijn geïmplementeerd in relevante procedures. BNG Bank conformeert zich aan de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (herziene versie 2022), onder meer door werkwijze zoveel mogelijk met de Code in overeenstemming te brengen. Een overzicht inzake de naleving van de principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code is te vinden op de website

## Dataverzameling

De kwantitatieve en kwalitatieve informatie in dit jaarverslag is verzameld aan de hand van desk research en door middel van interviews. Bronnen zijn onder meer de personeelsadministratie, financiële rapportages, de incidentenregistratie en de registratie van meldingen van de interne vertrouwenspersonen en de Compliance Officer. De afdelingen Compliance,

Finance & Control, HR, Risk Management, Security en Treasury & Capital Markets hebben informatie aangeleverd. Medewerkers van onder meer de afdelingen Business Strategy & Control, Relationship Banking en Lending zijn geïnterviewd. Ten aanzien van de kwaliteit van de gegevens die in dit jaarverslag zijn opgenomen, volgt BNG Bank de GRI Standaarden. Tenzij anders vermeld, hebben de niet-financiële data in dit verslag betrekking op 2023. Waar mogelijk worden ook data en resultaten over voorgaande jaren gerapporteerd.

## Managementcyclus

Het ExCo is verantwoordelijk voor de strategie, bedrijfsdoelstellingen, inhoud en uitvoering van het beleid. Het senior management, dat rechtstreeks aan het ExCo rapporteert, is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen conform de beleidskaders en voor het meten van de prestaties. Monitoring van de beleidsuitvoering en het realiseren van de doelstellingen vindt maandelijks of per kwartaal plaats binnen het ExCo. Dit gebeurt op basis van rapportages die zijn opgesteld door het senior management, afdelingshoofden en controlefuncties. Aan de hand van de voortgang ten opzichte van de doelen vindt eventuele bijsturing plaats. De prestaties ten opzichte van de gestelde doelen worden jaarlijks extern gerapporteerd in het jaarverslag. Ter voorbereiding op de jaarlijkse managementcyclus vindt binnen het ExCo en het senior management een evaluatie plaats van het beleid en de gestelde doelen. De observaties hieruit worden verwerkt in de volgende managementcyclus en gerapporteerd aan de RvC. Nieuw beleid en procedures worden getoetst op samenhang met bestaand beleid en procedures en geïmplementeerd via werkoverleggen en publicatie op intranet. Zowel beleid en procedures als ondersteunende systemen van BNG Bank en haar dochtermaatschappij, zijn onderwerp van interne controles.

## Rapporteren over duurzaamheid

Een belangrijke doelstelling van de Europese Commissie die voortvloeit uit de European Green Deal is het bevorderen van de financiering van duurzame activiteiten. Om dit te bereiken, is

wet- en regelgeving gepubliceerd waar (financiële) instellingen in toenemende mate aan moeten voldoen. Dit zijn onder andere de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de EU Taxonomie, die beiden vanaf 2025 van toepassing zijn op BNG Bank. Van bedrijven die in de scope vallen van de CSRD wordt vereist dat zij in het jaarverslag behorende bij de jaarrekening informatie opnemen op gebied van duurzaamheid. BNG Bank is in 2023 gestart met de implementatie van deze regelgeving. Als onderdeel van de implementatie wordt de dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en worden processen en IT-oplossingen gerealiseerd ter ondersteuning van de verzameling en bewerking van data die ten grondslag ligt aan de over 2025 te publiceren duurzaamheidsinformatie.

De EU Taxonomie is opgesteld om duurzame activiteiten op een uniforme manier te definiëren. BNG Bank onderschrijft de doelstelling van de EU Taxonomie. Vanwege het publieke karakter van de bank, spelen wij immers een belangrijke rol in de transitie naar een meer duurzame maatschappij. Tegelijkertijd lijkt de EU Taxonomie niet goed toepasbaar op het business model van BNG Bank als publieke bank. De klanten van BNG Bank zijn overwegend overheidsinstellingen, of aan de overheid gelieerde instellingen (waaronder woningcorporaties) aan wie balansfinanciering wordt verstrekt. Het overgrote gedeelte van deze klanten valt niet in de scope van de CSRD / EU Taxonomie en valt daarmee buiten het bereik van de activiteiten die ten behoeve van de bepaling van de Green Asset Ratio (GAR) als groen kunnen worden aangemerkt. Naar verwachting is de GAR van BNG Bank over boekjaar 2025 dan ook zeer laag (< 2%).

Om op vrijwillige basis te kunnen rapporteren omtrent de EU Taxonomie is BNG Bank afhankelijk van de bereidheid en capaciteit voor vrijwillige aanlevering van informatie van kredietnemers. Veel klant(sectoren) zullen daartoe in 2025 slechts zeer beperkt of nog niet toe in staat zijn. BNG bank is met de verschillende sectoren in gesprek hoe en in welke mate hieraan in de toekomst invulling kan worden gegeven.

## Uitgangspunten en werkwijzebepaling CO<sub>2</sub>e-emissies kredietportefeuille

### Methodiek

Voor de berekening van de uitstoot van broeikasgassen veroorzaakt door onze kredietportefeuille is gebruikgemaakt van de PCAF-methodiek. Dat doet BNG Bank sinds het jaarverslag 2019, waarin berekeningen zijn gemaakt over de gefinancierde emissies over de kredietverlening in 2018. Van de *asset classes* benoemd in de PCAF-methodiek, zijn 'Mortgages', 'Commercial Real Estate' en 'Project Finance' relevant voor BNG Bank. Gebaseerd op de algemene principes van PCAF hanteert BNG Bank de volgende uitgangspunten in haar werkwijze:

- waar mogelijk zijn de zeven broeikasgassen uit het Kyoto-protocol in de berekening betrokken en omgerekend naar CO<sub>2</sub>-equivalent;
- de absolute emissies zijn uitgedrukt in metrische tonnen CO<sub>2</sub>-equivalent (tCO<sub>2</sub>e);
- de relatieve emissies zijn uitgedrukt in metrische tonnen CO<sub>2</sub>-equivalent per miljoen Euro (tCO<sub>2</sub>e/EUR mln);
- de attributiemethode wordt gehanteerd. Dit houdt in dat we enkel ons aandeel in de emissies van de klant rapporteren. Dit aandeel wordt bepaald door de door BNG Bank verstrekte financiering af te zetten tegen het balanstotaal van de klant of het project. Dit aandeel wordt ook wel de attributiefactor genoemd. De aan BNG Bank toe te kennen emissies van de klant worden berekend door de attributiefactor van die klant (of het project) te vermenigvuldigen met de totale emissies van die klant. Voor de berekening van de attributiefactor dienen alle financieringen die zijn verstrekt (zowel aandelen als leningen) in de berekening te worden betrokken. Wanneer daarvan wordt afgeweken, moet dit worden toegelicht;
- in de emissieberekening worden in principe de scope 1, scope 2 en relevante delen van scope 3 activiteiten van de klant betrokken. Wanneer daarvan wordt afgeweken, dient dit te worden toegelicht;
- om de ontwikkeling in de gefinancierde emissies te monitoren, is het van belang dat de jaarlijks gerapporteerde emissiegegevens consistent en



vergelijkbaar zijn. De methodologie voor de emissieberekening is nog in ontwikkeling. Door voortdurende verbetering van de beschikbaarheid van gegevens en/of de methodologische vooruitgang zullen in de toekomst nauwkeurigere berekeningen mogelijk zijn. In het geval van een wijziging in de methodiek waarbij de emissies tussen jaren niet langer vergelijkbaar zijn, zal BNG Bank de emissies voor zowel het op één na recentste jaar als het referentiejaar, 2018, herberekenen op basis van de nieuwe methodiek;

- 'follow the money' is het uitgangspunt in de CO<sub>2</sub>e-emissies van financiële assets. De financiering moet zo ver mogelijk in de keten worden gevolgd om de gevolgen van de CO<sub>2</sub>e-emissies op de economie te begrijpen. Dit betekent dat BNG Bank ook probeert om scope 3 emissies te berekenen voor klanten en andere activa.

### Gebruikte data

Vanwege beschikbaarheid van gegevens zijn de gerapporteerde CO<sub>2</sub>e-emissies gebaseerd op data van het jaar voorafgaand aan het rapportagejaar van de bank. De emissieberekening voor rapportagejaar 2023 is daarom gebaseerd op de uitstaande leningen van de bank per ultimo 2022. Voor de berekening van de emissies gekoppeld aan deze leningen, is data over 2022 gebruikt en in enkele gevallen data over 2021. Voor 90% van de kredietportefeuille heeft een emissieberekening plaatsgevonden. BNG Bank streeft naar een 100% dekking van de kredietportefeuille in de nabije toekomst.

De gefinancierde emissies van BNG Bank worden berekend door het onderzoeksbureau Het Pon & Telos. De emissies van onze klanten zijn ontleend aan of berekend aan de hand van openbare gegevens van onder andere energieleveranciers (Enexis, Liander en Stedin), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het Kadaster, de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), het CBIG, de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en duurzaamheidsrapportages van de gefinancierde instellingen. De emissiefactoren zijn gebruikt van [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl).

Jaarlijks tracht BNG Bank, samen met Het Pon & Telos, om de methodiek verder te verbeteren,

bijvoorbeeld door de berekeningswijze te veranderen of alternatieve databronnen te gebruiken. Ten behoeve van rapportagejaar 2023 hebben de volgende wijzigingen plaatsgevonden:

- Woningcorporaties: in tegenstelling tot vorig jaar worden de emissies niet langer berekend op basis van energiedata van het CBS, maar op basis van energiedata opgevraagd bij de energieleveranciers. Dit heeft geen verhoging van de PCAF datascore tot gevolg, maar zorgt wel voor recentere data. In het geval van rapportagejaar 2023 wordt nu gerekend met energiedata uit 2022 in plaats van 2021.
- Gemeenten: in de nieuwe berekeningswijze wordt niet langer naar het vastgoed van de gemeenten als organisatie gekeken, maar wordt het gehele vastgoed meegenomen dat in bezit is van de gemeente. Hieronder vallen bijvoorbeeld sporthallen en culturele instellingen. Door deze uitbreiding is een stijging in de scope 1 en 2 emissies zichtbaar ten opzichte van de methodiek gebruikt in rapportagejaar 2022.
- Onderwijs: voorgaande jaren werden de scope 1 en 2 emissies van de onderwijsinstellingen berekend op basis van de kosten die per onderwijsinstelling zijn gemaakt voor water en energie. Op basis van aannames werden deze omgezet naar schattingen voor aardgas- en elektriciteitsverbruik. In de nieuwe aanpak wordt het energieverbruik van onderwijsinstellingen opgevraagd bij de energieleveranciers op basis van de kadastrale percelen die eigendom zijn van de onderwijsinstellingen. Deze nieuwe methodiek leidt tot een meer accurate inschatting van de emissies voortkomend uit gas- en elektriciteitsverbruik.

Om de ontwikkeling van de emissies over de jaren te kunnen beoordelen, zijn de emissies van de betreffende segmenten herberekend voor 2018 (referentiejaar) en 2021, op basis van de nieuwe methodiek. Deze herberekening leidde in de meeste gevallen tot een daling in de berekende CO<sub>2</sub>e-emissies voor 2021 en 2018. Voor meer detail over de gebruikte data per klantsegment en de effecten van de wijziging in de methodiek, wordt verwezen naar de het PCAF rapport BNG Bank 2023 op de website.

### Datakwaliteit

Het PCAF platform heeft per *asset class* een beoordelingskader opgesteld voor de kwaliteit van de data, aan de hand waarvan deze een score toebedeeld krijgt. Deze score loopt van 1 tot 5, waarbij 1 de hoogste score is. In het PCAF-rapport BNG Bank 2023 wordt beschreven wat de PCAF-datakwaliteitsscore is per onderdeel van de emissieberekening. Zo kan de datakwaliteit per segment verschillen voor de emissieberekening van scope 1, 2 en 3. Door middel van een gewogen gemiddelde worden deze verschillende kwaliteitsscores samengebracht tot één PCAF-datakwaliteitsscore per segment.

Door de wijzigingen in de methodiek van de emissieberekening voor scope 1 en 2 van gemeenten en onderwijsinstellingen is de PCAF datakwaliteitsscore voor deze berekeningen verbeterd. Bij beide segmenten is de score van 4 naar 3 gegaan. Bij woningcorporaties is de PCAF-datakwaliteitsscore gelijk gebleven. Ondanks dat de gebruikte data accurater is en nu recentere data gebruikt wordt, is de PCAF-datakwaliteitsscore nog steeds 2. Enkel indiendoor een externe accountant gecontroleerde emissiegegevens van de klant gebruikt worden of energiedata over het huidige rapportagejaar, in dit geval 2023, kan de score verbeteren naar 1.

Voor meer detailinformatie over de PCAF-datakwaliteitsscore per onderdeel van de emissieberekening wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van het PCAF rapport BNG Bank 2023.

### Berekening CO<sub>2</sub>e -emissies interne bedrijfsvoering

Om de voortgang te monitoren, rapporteert BNG Bank jaarlijks de CO<sub>2</sub>e-emissies van de eigen bedrijfsvoering op basis van Scope 1, 2 en 3 van het GHG-protocol. BNG Bank hanteert 2010 als basisjaar voor de CO<sub>2</sub>e-emissies. Sinds dat jaar brengt BNG Bank de CO<sub>2</sub>e-emissies jaarlijks in kaart. De CO<sub>2</sub>e-emissies worden berekend op basis van alle bedrijfsonderdelen waarover BNG Bank operationele controle heeft. Tot en met 2012 hanteerde BNG Bank internationale conversiefactoren afkomstig uit het GHG-protocol en van DEFRA en IPCC. Omdat BNG Bank in de Nederlandse markt actief is, is in 2013 de overstap

gemaakt van deze internationale conversiefactoren naar de in Nederland algemeen gehanteerde en geaccepteerde conversiefactoren volgens de CO<sub>2</sub>e-prestatieladder. De Scope 1 emissies bevatten op dit moment alleen de uitstoot van benzine- en diesel lease auto's van BNG Bank. De Scope 2-emissies zijn conform het GHG-protocol locatiegebaseerd. Groene stroom wordt doorgerekend als klimaatneutraal (0 gram CO<sub>2</sub>/ kWh). Voor de CO<sub>2</sub>e-emissie van de stadsverwarming is gerekend met een STEG-emissiefactor van 29,42 kg/GJ, conform de meest recente opgave van de energieleverancier. In tegenstelling tot de CO<sub>2</sub>e-prestatieladder worden zakelijke vliegtuigkilometers aan Scope 3 toegerekend (conform het GHG protocol).

## 7.2 Begrippenlijst

### **Aantrekkelijke toekomstbestendige**

**werkomgeving:** BNG Bank heeft een werkomgeving waarbinnen talent zich kan ontwikkelen en waarmee nieuw talent kan worden aangetrokken.

**Asset & Liability Committee (ALCO):** De Asset & Liability Committee beheert en monitort de liquiditeits-, markt-, herfinancierings en solvabiliteitsrisico's van de bank.

**CDD tijdig afgerond:** Deze KPI wordt berekend door het aantal klanten met een verlopen KYC-datum te delen op het totaal aantal klanten met een CDD-plicht

**CEO:** Chief Executive Officer, voorzitter van het ExCo en het statutair bestuur

**CCO:** Chief Commercial Officer, lid van het ExCo

**CFO:** Chief Financial Officer, lid van het ExCo en het statutair bestuur

**Compliance:** Naleven van wet- en regelgeving en het werken volgens de normen en regels die een instelling zelf heeft opgesteld.

**Compliancerisico:** Het risico van onvoldoende naleving of erkenning van bedrijfswaarden, gedragscodes, algemeen aanvaarde sociale normen en waarden, wet- en regelgeving en toezichtvereisten. Compliancerisico omvat integriteitsrisico en risico inzake de naleving van wet- en regelgeving.

**Compliance Management Framework (CMF):** Beleid, werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden om te waarborgen dat BNG Bank de geldende wet- en regelgeving goed naleeft, waardoor het risico op financieel of reputatieverlies door onvoldoende naleving van wet- en regelgeving vermindert en beheersbaar is.

**COO:** Chief Operating Officer, lid van het ExCo

**Corporate governance:** Samenspel van principes en best practice bepalingen die de verhoudingen

reguleren tussen het Executive Committee, de Raad van Commissarissen en de (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders. Kenmerkend voor het Nederlandse model van corporate governance is de two-tier structuur, die voorziet in een Raad van Commissarissen met toezichhoudende taken en een bestuur met uitvoerende bestuurstaken.

**Credit Committee STMP:** Het Credit Committee statutaire marktpartijen heeft als opdracht het nemen van individuele kredietbesluiten binnen het Credit Committee-mandaat.

**Credit Committee Treasury:** Het Credit Committee Treasury is gemandateerd tot het vaststellen en het beheer van het kredietbeleid financiële tegenpartijen en het goedkeuren van individuele overeenkomsten met financiële tegenpartijen.

**Credit Policy Committee STMP:** Het Credit Policy Committee statutaire marktpartijen is gemandateerd tot het vaststellen en beheren van het kredietrisicobeleid voor statutaire marktpartijen en het monitoren van de uitvoering van dit beleid.

**CRO:** Chief Risk Officer, lid van het ExCo en het statutair bestuur

**Customer Due Diligence beleid (CDD):** Beleid om te bewerkstelligen dat banken hun klanten goed kennen en monitoren om daarmee financieel economische criminaliteit te voorkomen en tegen te gaan. Met dit beleid geven banken invulling aan hun belangrijke poortwachtersfunctie, waarmee voorkomen moet worden dat middelen verkregen door financieel-economische criminaliteit toegang krijgen tot het financiële bancaire systeem.

**Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit - Change:** Data lineage van de in scope rapportages dient gerealiseerd en beschikbaar te zijn. Wij hebben een aantal interne rapporteringsgebieden geïdentificeerd. Middels deze KPI meten wij in hoeverre de betreffende rapporten alle belangrijke informatie-attributen bevatten.

**Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit -**

**Proces:** Leverbetrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de teams is tussen 80% en 120%. Dit percentage wordt berekend door de gerealiseerde backlog items te delen op de initieel geplande backlog items.

**Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit - Run:**

Betrouwbaarheid van Datawarehouse. Middels het aantal gerapporteerde incidenten (met enige impact en high impact) meten wij met deze indicator de kwaliteit en stabiliteit.

**Diensten van algemeen economisch belang (DAEB):**

Economische activiteiten die een publiek belang dienen en die doorgaans niet op een rendabele wijze kunnen worden uitgevoerd. Hierdoor mogen ondernemingen die met een DAEB zijn belast, worden gecompenseerd.

**Efficiënte organisatie:** Beheersing van processen binnen de risk appetite. Deze beheersing wordt gemeten aan de hand van 7 indicatoren voor 8 belangrijke afdelingen.

**ESG-bond:** Obligatie die wordt uitgegeven onder het Sustainable Finance Framework van BNG Bank

**Executive Committee (ExCo):** Het uitvoerende leidinggevend orgaan van BNG Bank.

**Full time equivalent (fte):** Rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte wordt uitgedrukt. Eén fte staat binnen BNG Bank voor een personeelslid met een volledige werkweek van 36 uur.

**Funding:** Aantrekken van korte- en langetermijnkapitaal in verschillende valuta op internationale geld- en kapitaalmarkten.

**Global Reporting Initiative (GRI):**

Duurzaamheidsrichtlijnen voor de verslaggeving over economische, sociale en milieuprestaties.

**Integral Portfolio Committee:** Het Integral Portfolio Committee heeft tot taak om overzicht en inzicht te houden in en de beheersbaarheid te bewaken van het totale veranderportfolio van BNG Bank.

**Internal Governance Framework (IGF):** Overzicht van de interne governance organisatie die de basis vormt voor interne besluitvorming. Het IGF beschrijft het Three Lines of Defence model en hoe het risicobeheer hierin is gepositioneerd.

**Integrated Reporting:** Verslaggevingskader afkomstig van de International Integrated Reporting Council (IIRC) dat leidt tot een geïntegreerd verslag, waarin gerapporteerd wordt over de waardecreatie: de externe omgeving die de organisatie beïnvloedt, de in- en uitgaande middelen en de wijze waarop de organisatie interacteert met de externe omgeving. Vastlegging vindt plaats door middel van het waardecreatiemodel.

**Langlopende kredietverlening:** Het verstrekken van kredieten met een looptijd langer dan een jaar.

**Leverage ratio:** De verhouding tussen het Tier 1-vermogen en het (gecorrigeerde) balanstotaal van een bank.

**Liquiditeitsrisico:** Het risico van winstderving en kapitaalverlies in het geval de bank, op een willekeurig tijdstip niet in staat is om aan haar niet betaalverplichtingen te voldoen zonder dat dit leidt tot onaanvaardbare kosten of verliezen. Liquiditeitsrisico bestaat uit liquiditeitsrisico voor de korte termijn en liquiditeitsrisico voor de lange termijn (of herfinancieringsrisico).

**Maatschappelijke impact:** De impact die BNG Bank maakt op maatschappelijke vraagstukken, vertaald naar SDG's.

**Marktleider in het publieke domein:** BNG Bank wil marktleider zijn in het publieke domein door overheden en publiek-/maatschappelijkeorganisaties te financieren. Het scoringspercentage volume nieuwe kredietverlening is in 2023 groter dan 60%. Dit wordt berekend door de nieuw verstrekte kredietverlening te delen door de totale vraag naar kredietverlening bij BNG Bank. Om marktleider te blijven moeten de fundingkosten lager zijn of gelijk aan onze peers.

**Marktrisico:** Het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van

marktprijschommelingen. Marktrisico omvat renterisico, wisselkoersrisico, volatiliteitsrisico en fluctuaties in de krediet- en liquiditeitspreads.

**Materiële onderwerpen:** Onderwerpen die bepaald zijn met behulp van de 'materialiteitsanalyse' en die van voldoende belang zijn om over te rapporteren in het jaarverslag.

**Materialiteitsanalyse:** Proces waarin, met input van stakeholders, wordt bepaald welke onderwerpen van voldoende belang zijn om over te rapporteren in het jaarverslag, de zogenoemde 'materiële onderwerpen'.

**Net Promoter Score (NPS):** BNG Bank stelt voor het berekenen van de NPS de vraag hoe waarschijnlijk het is dat een klant de bank aanbeveelt bij een collega of relatie. Klanten kunnen deze vraag met een cijfer van 0 t/m 10 beantwoorden, waarbij de volgende indeling wordt gemaakt: promoters (9 of 10); passives (7 of 8); detractors (0 t/m 6). NPS wordt vervolgens berekend als het percentage promoters min het percentage detractors.

**Non-Financial Risk Committee (NFRC):** Het Non-Financial Risk Committee (NFRC) ondersteunt het ExCo met betrekking tot onderwerpen die vallen onder operational, compliance & security risico's, inclusief de impact die ESG factoren kunnen hebben op dit risico.

**Obligatie:** Verhandelbaar bewijs van deelname in een geldlening, met een vaste nominale waarde waarover een, meestal vaste, rente wordt betaald. Na verloop van de looptijd wordt de geldlening afgelost. Een obligatie is duurzaam wanneer de middelen die worden verkregen uit de uitgifte van de obligatie alleen worden ingezet voor duurzame projecten.

**Obligo:** Betalingsverplichting. Een obligo kan een niet-contante betalingsverplichting zijn, indien deze alleen ter garantie wordt verstrekt.

**Operationeel risico:** Bestaande of toekomstige bedreiging van verlies aan inkomsten en kapitaal als gevolg van tekortkomingen van interne processen, mensen en systemen, of als gevolg van externe gebeurtenissen. Operationeel risico omvat het procesrisico,

mensenrisico, ICT-risico, gegevenskwaliteitsrisico, outsourcingrisico, nalevingsrisico, juridisch risico en extern gebeurtenisrisico.

**Partnerships en maatschappelijke impact klanten op vijf SDG's:** Reductie CO<sub>2</sub> uitstoot klanten groter dan 0%.

**Promotional loan:** Lening die ter bevordering van de beleidsdoelstellingen van de centrale overheid, regionale overheid of lokale overheid van een lidstaat van de Europese Unie direct of via een intermediaire kredietinstelling op een niet-concurrerende, non-profitbasis is verstrekt door een publiekrechtelijke ontwikkelingskredietinstelling of een door de centrale overheid, regionale overheid of lokale overheid van een lidstaat opgezette entiteit.

**Raad van Commissarissen (RvC):** Het toezichthoudende, leidinggevende orgaan van BNG Bank.

**Rating:** Waardering van de kredietwaardigheid van banken, het vermogen van banken om hun verplichtingen na te komen. De beoordeling wordt gedaan door onafhankelijke kredietbeoordelaars, zoals de erkende ratingbureaus Moody's, Fitch en Standard & Poor's.

**Reductie CO<sub>2</sub> uitstoot:** Het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) vormt de basis voor de CO<sub>2</sub>-registratie. In overeenstemming met Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) wordt gebruik gemaakt van een methodiek die werkt volgens de boekhoudkundige basisbeginselen van volledigheid, consistentie, transparantie, voorzichtigheid, evenwichtigheid en nauwkeurigheid.

**Rendement eigen vermogen (REV):** Berekend door de nettowinst minus het uitgekeerde dividend op hybride kapitaal te delen door het totaal van het eigen vermogen minus het hybride kapitaal en de ongerealiseerde reserves aan het begin van het boekjaar. De ongerealiseerde reserves betreffen de herwaarderingsreserve, de cashflow hedge reserve, de own credit adjustment en de cost of hedging reserve.

**Risicomanagement en risicobeheer:** Onderkennen en beheersen van mogelijke risico's in de bedrijfsvoering van een instelling.

**Risk Appetite Framework (RAF):** Omvat beleid, processen, controles en systemen waarmee de risicobereidheid van de bank wordt vastgesteld, gecommuniceerd en gecontroleerd, inclusief het Risk Appetite Statement, risicolimieten en een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden van degenen die toezicht houden op de implementatie en monitoring van het framework.

**Risk Appetite Statement (RAS):** Omschrijving van de risico's die de bank wenst te accepteren om haar doelstellingen te realiseren.

**Risk Management Framework (RMF):** Bestaat uit overkoepelend beleid inzake algemene en specifieke risicogerelateerde onderwerpen: risk governance, risk appetite framework en specifieke risico's, en is toegesneden op het specifieke bedrijfsprofiel. Het framework vormt een onderdeel van het Internal Governance Framework.

**Scope 1:** Directe CO<sub>2</sub>e-emissies veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie. Het betreft de uitstoot door eigen gebouwen-, vervoer- en productiegerelateerde activiteiten..

**Scope 2:** Indirecte CO<sub>2</sub>e-emissies in de bedrijfsvoering van de instelling. Dit betreft emissies afkomstig van de opwekking van ingekochte elektriciteit, stoom, warmte of koeling. De uitstoot van deze emissies vindt daarom niet fysiek plaats bij de organisatie maar bij de faciliteit waar de elektriciteit, stoom, warmte of koeling is gegenereerd.

**Scope 3:** Alle andere indirecte broeikasgasemissies (niet opgenomen in scope 2) die voorkomen in de waardeketen van het rapporterende bedrijf. Dit zijn CO<sub>2</sub>e-emissies veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van een andere organisatie en waar de instelling geen directe invloed op kan uitoefenen. Dit betreft onder meer het woon-/werkverkeer van medewerkers van de instelling, ingekochte goederen en diensten en zakelijke reizen die niet uitgevoerd zijn met het eigen wagenpark. Voor financiële instellingen zijn

de emissies veroorzaakt door de kredietverlening en investeringen de belangrijkste categorie binnen scope 3 in haar waardeketen.

**Scoringspercentage :** Het scoringspercentage wordt bepaald door het nieuw afgesloten volume aan solvabiliteitsvrije leningen te delen op het totaal volume aan solvabiliteitsvrije kredieten waarvoor door klanten een prijs is opgevraagd.

**Solvabiliteitsplichtige leningen:** Leningen waarvoor op grond van regelgeving een zekere hoeveelheid eigen vermogen moet worden aangehouden als buffer voor het risico dat de lening niet wordt terugbetaald.

**Solvabiliteitsvrije leningen:** Leningen waarvoor geen eigen vermogen hoeft te worden aangehouden, omdat ze als (nagenoeg) kredietrisicovrij worden beschouwd. Leningen aan of onder garantie van de Nederlandse overheid worden als (nagenoeg) vrij van kredietrisico gezien.

**Social Return On Investment (SROI):** Afspraak tussen opdrachtgever (overheid) en opdrachtnemer over het leveren van een maatschappelijke bijdrage als onderdeel van de opdracht. Een SROI-verplichting kan worden ingevuld door bij de opdracht mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in te zetten of door een maatschappelijke bijdrage te leveren door in te kopen bij een sociale onderneming of door een maatschappelijke activiteit te verrichten.

**Stakeholders:** Groepen of individuen waarvan redelijkerwijze kan worden verwacht dat ze aanzienlijk worden beïnvloed door de activiteiten, producten of diensten van de instelling en/of wier acties het vermogen van de instelling beïnvloeden om haar strategieën te implementeren of haar doelen te bereiken.

**Strategisch risico:** Het risico dat de strategische beslissingen van een organisatie leiden tot winstderving en verlies van kapitaal door veranderingen buiten haar macht met betrekking tot het politieke klimaat, ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, de reputatie, het ondernemingsklimaat en ESG.

**Sustainability verankerd in bedrijfsprocessen:** In 2023 bouwen we aan een integraal Sustainability beleid. De KPI is opgebouwd uit 4 milestones:

1. Verankering in de strategie: longlist materiële thema's tbv strategische besluitvorming,
2. Verankering in de strategie: shortlist materiële thema's tbv strategische besluitvorming,
3. Duurzaamheidsambitie en strategie ontwikkeld en
4. Duurzaamheidsbeleid gereed.

**Sustainable Banking Committee (SBC):** Opdracht van het SBC is zorgdragen dat BNG Bank een integraal sustainability-beleid heeft, uitvoert en hierover rapporteert.

**Sustainable Development Goals (SDG's):**

Zeventien duurzaamheidsdoelen gericht op vrede en welvaart voor de mens en de wereld, nu en in de toekomst. Deze doelen zijn in 2015 onderschreven door alle lidstaten van de Verenigde Naties.

**Sustainable Finance Framework:** Raamwerk waaronder verschillende soorten duurzame financiële instrumenten kunnen worden uitgegeven, zoals obligaties, leningen, commercial papers en deposito's.

**Talent aantrekken en behouden - Regretted Loss:** Op basis van 8 criteria wordt de uitstroom van personeel beoordeeld of dit een regretted loss betreft. Dit wordt berekend als het aantal aangemerkt als regretted loss gedeeld door het totaal aantal interne medewerkers die uit dienst zijn gegaan.

**Talent aantrekken en behouden - Time to hire:**

We zijn in staat om gekwalificeerd personeel aan te trekken binnen 68 dagen. Dit wordt berekend voor alle vacatures met uitzondering van vacatures voor de Executive Committee en senior management, omdat dit via een apart proces loopt.

**Three Lines of Defense model:** Raamwerk voor risicobeheer dat de verantwoordelijkheid voor operationeel risicobeheer verdeelt over drie functies. Lijnmanagement in de eerste lijn is eigenaar van en beheert risico's rechtstreeks. De tweede lijn houdt toezicht op de eerste lijn, stelt beleid vast, definieert risicotoleranties en zorgt ervoor dat hieraan wordt voldaan. De derde lijn, bestaande uit interne audit,

zorgt voor onafhankelijke assurance van de eerste twee lijnen.

**Tier 1-kapitaalratio:** Verhouding tussen het core Tier 1-kapitaal van een bank (eigen vermogen en reserves) en de totale risicogewogen activa. De Tier 1-kapitaalratio is een belangrijke maatstaf voor de financiële kracht van een bank.

**Voldoen aan wet-en regelgeving:** Tijdige afronding van meer dan 95% van de Customer Due Diligence onderzoeken. Deze KPI wordt berekend door het aantal klanten met een verlopen KYC-datum per 31-12-2023 te delen op het totaal aantal klanten met een CDD-plicht.

**Waardecreatiemodel:** Waardecreatiemodellen in geïntegreerde rapportages voorzien stakeholders van een begrip hoe het business model van een bedrijf waarde creëert op de korte, middellange en lange termijn.

## 7.3 CO<sub>2</sub> emissies verbonden aan de kredietportefeuille

### CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de kredietportefeuille

Segment	Subsegment	Uitstaande bedragen per 31-12-2022 (EUR mln)	Deel uitstaande bedragen met emissie-berekening (%)	CO <sub>2</sub> e-emissies, scope 1, 2 en 3 (kton CO <sub>2</sub> e)	Emissie-intensiteit, scope 1, 2 en 3 (ton CO <sub>2</sub> e/EUR mln)	PCAF data kwaliteits-score (1 = hoogste score)
<b>Wonen</b>	Woningcorporaties	44.815	95,3%	492	11,5	2,0
	Overig	33	-	-	-	-
<b>Publieke sector</b>	Gemeenten	27.061	100,0%	1.884	69,7	3,9
	Provincies	421	100,0%	13	30,8	3,9
	Waterschappen	197	100,0%	19	97,0	2,7
	Gemeenschappelijke regeling	1.933	-	-	-	-
	Overig	1.299	-	-	-	-
	<b>Zorg</b>	Zorg	6.708	95,9%	208	32,3
<b>Onderwijs</b>	Onderwijs	1.057	62,2%	13	19,6	3,0
<b>Netwerken</b>	Netwerken	634	-	-	-	-
	Waterleidingbedrijven	548	94,3%	20	39,4	2,2
<b>Mobiliteit</b>	Mobiliteit	1.235	90,1%	17	15,1	4,0
<b>Overig</b>	Diversen	206	28,2%	0	3,7	4,0
	Energie	914	-	-	-	-
	Kredietinstellingen	218	-	-	-	-
	Milieu	679	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>87.958</b>	<b>90,0%</b>	<b>2.667</b>	<b>33,7</b>	<b>2,8</b>



## Ontwikkeling in de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de kredietportefeuille

Segment	Subsegment	Deel uitstaande bedragen met emissieberekening (%)			CO <sub>2</sub> e-emissies, scope 1, 2 en 3 (kton CO <sub>2</sub> e)			Emissie-intensiteit, scope 1, 2 en 3 (ton CO <sub>2</sub> e/ EUR mln)		
		2022	2021	2018	2022	2021	2018	2022	2021	2018
Wonen	Woningcorporaties	95,3%	95,1%	94,5%	492	514	635	11,5	12,5	17,3
	Overig	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publieke sector	Gemeenten	100,0%	99,9%	99,8%	1.884	1.887	2.010	69,7	69,3	77,4
	Provincies	100,0%	100,0%	100,0%	13	11	5	30,8	31,4	39,8
	Waterschappen	100,0%	100,0%	100,0%	19	19	39	97,0	93,8	169,0
	Gemeenschappelijke regeling	-	35,6%	-	-	0	-	-	0,0	-
	Overig	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Zorg	Zorg	95,9%	92,9%	88,4%	208	234	285	32,3	36,7
Onderwijs	Onderwijs	62,2%	64,6%	55,6%	13	16	16	19,6	24,3	30,0
Netwerken	Netwerken	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Waterleidingbedrijven	94,3%	87,7%	-	20	26	-	39,4	44,3	-
Mobiliteit	Mobiliteit	90,1%	86,1%	58,5%	17	17	14	15,1	16,0	15,8
Overig	Diversen	28,2%	19,0%	-	0	0	-	3,7	3,4	-
	Energie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kredietinstellingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Milieu	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>90,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>86,4%</b>	<b>2.667</b>	<b>2.724</b>	<b>3.005</b>	<b>33,7</b>	<b>34,7</b>	<b>42,6</b>

## Emissie-intensiteit (ton CO<sub>2</sub> / EUR mln) van scope 1 en 2 activiteiten verbonden aan de kredietportefeuille

Emissie-intensiteit scope 1 en 2 (ton CO<sub>2</sub>e/  
EUR mln)

Segment	Subsegment	Scope 1 en 2 activiteiten	2022	2021	2018
<b>Wonen</b>	Woningcorporaties	Gasverbruik, elektriciteitsverbruik, stadsverwarming	11,5	12,5	17,3
	Overig		-	-	-
<b>Publieke sector</b>	Gemeenten	Gasverbruik, eigen wagenpark, elektriciteitsverbruik	8,4	10,2	11,2
	Provincies	Gasverbruik, eigen wagenpark, elektriciteitsverbruik	1,9	2,2	3,3
	Waterschappen	Gasverbruik, eigen wagenpark, elektriciteitsverbruik, inkoop warmte	88,4	86,0	154,9
	Gemeenschappelijke regeling	Gasverbruik, eigen wagenpark, elektriciteitsverbruik vastgoed, ingekochte warmte en elektriciteitsverbruik elektrische auto's.	-	0,0	-
	Overig		-	-	-
	<b>Zorg totaal</b>	Zorg	Gas- en elektriciteitsverbruik	28,0	31,7
<b>Onderwijs</b>	Onderwijs	Gas- en elektriciteitsverbruik	19,6	24,3	30,0
<b>Netwerken</b>	Netwerken		-	-	-
	Waterleidingbedrijven	Winning en behandeling van grondwater, gasverbruik, brandstof voor het gebruik van aggregaten, eigen wagenpark, elektriciteitsverbruik	30,9	34,5	-
<b>Mobiliteit</b>	Mobiliteit	Uitsplitsing niet inzichtelijk	15,1	16,0	15,8
<b>Overig</b>	Diversen	Uitsplitsing niet inzichtelijk	3,7	3,4	-
	Energie		-	-	-
	Kredietinstellingen		-	-	-
	Milieu		-	-	-
<b>Totaal</b>			<b>12,2</b>	<b>13,6</b>	<b>17,4</b>

## Emissie-intensiteit (ton CO<sub>2</sub>/ EUR mln) van scope 3 activiteiten verbonden aan de kredietportefeuille

### Emissie-intensiteit scope 3 (ton CO<sub>2</sub>e/EUR mln)

Segment	Subsegment	Scope 3 activiteit	2022	2021	2018
<b>Wonen</b>	Woningcorporaties		-	-	-
	Overig		-	-	-
<b>Publieke sector</b>	Gemeenten	Ingekochte goederen en diensten	61,2	59,1	66,2
		Ingekochte goederen en diensten	28,9	29,1	36,5
	Waterschappen	Woon-/werkverkeer, ingekocht transport en onderhoud, (ruwe) materialen	8,8	7,8	14,3
	Gemeenschappelijke regeling		-	-	-
	Overig		-	-	-
	<b>Zorg totaal</b>	Zorg	Woon-/werkverkeer	4,3	5,0
<b>Onderwijs</b>	Onderwijs		-	-	-
<b>Netwerken</b>	Netwerken		-	-	-
	Waterleidingbedrijven	Woon-/werkverkeer, vliegverkeer, chemicalien, transport (leveranciers, afvoer residuen)	8,5	9,8	-
<b>Mobiliteit</b>	Mobiliteit		-	-	-
<b>Overig</b>	Diversen		-	-	-
	Energie		-	-	-
	Kredietinstellingen		-	-	-
	Milieu		-	-	-
<b>Totaal</b>			<b>21,5</b>	<b>21,1</b>	<b>25,2</b>



**Gedreven door  
maatschappelijke impact**

**BNG Bank**

Bordewijklaan 18  
2591 XR Den Haag  
Postbus 30305  
2500 GH Den Haag  
T 070 3750 750  
[communicatie@bngbank.nl](mailto:communicatie@bngbank.nl)

**Colofon**

Redactie: BNG Bank  
Creatie- en publicatiesoftware: Tangelo Software B.V.  
Ontwerp: Public Cinema  
Fotografie: Carla Kogelman, Lambert de Jong

maart 2024