

# 2022



**Samen  
onderweg  
naar morgen**





# **JAARVERSLAG BNG BANK 2022**

# 2022

Samen  
onderweg  
naar morgen



## BESTUURSVERSLAG

**VOORWOORD** 8

**KERNGEGEVENS** 11

1

**GEDREVEN DOOR  
MAATSCHAPPELIJKE  
IMPACT** 12

- 1.1 Ons Kompas Naar Impact 12
- 1.2 Economie onder druk 20
- 1.3 Partnerschap in de klantsectoren 22
- 1.4 Blijvend sterke positie op geld-  
en kapitaalmarkten 34

2

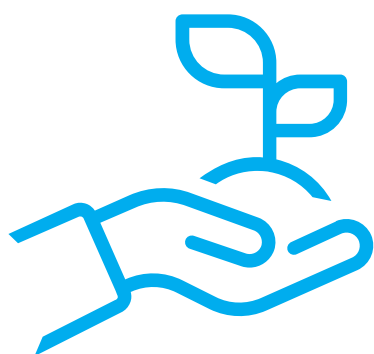
**INTERNE  
BEDRIJFSVOERING** 38

- 2.1 Medewerkers 38
- 2.2 CO2-emissies bedrijfsvoering 47
- 2.3 Compliance 49
- 2.4 Risicomanagement 53

3

**FINANCIËLE RESULTATEN  
EN VOORUITZICHTEN** 66

- 3.1 Financiële resultaten 66
- 3.2 Financiële vooruitzichten 71



## 4

### **GOVERNANCE**

74

4.1 Corporate structuur

74

4.2 Samenstelling bestuur en organisatie

77

## 5

### **BESTUURSVERKLARING**

82

## 6

### **VERSLAG VAN DE RvC**

86

6.1 Voorwoord

86

6.2 Samenstelling RvC en commissies

88

6.3 Activiteiten RvC

91

6.4 Activiteiten RvC-commissies

93

## 7

### **AANVULLENDE INFORMATIE**

97

7.1 Waardecreatie en materialiteit

97

7.2 Uitgangspunten verslaglegging

106

7.3 Begrippenlijst

113

# Samen onderweg naar morgen



Maximale impact maken op de samenleving dat is onze drijfveer. We staan daarbij naast onze klanten en willen hen met onze financiering helpen hun maatschappelijke doelen te realiseren. We zijn hierin samen onderweg en streven samen een hoge ambitie na.

### Ingrid Hoogstrate

'BNG Bank deed een aanbod om met prepaid passen de eerste nood op te lossen. Vanaf dat moment ging het snel, je kon zien dat ze heel graag wilden dat het probleem werd opgelost.'

► meer over prepaid pinpassen p 36



### Heimen Visser

'Renkum was in 2022 de eerste gemeente die openbare verlichting op deze manier combineert met het laden van elektrische auto's.'

► meer over de laadlantaarn in Renkum p 64



### Mark Canjels

'BNG bank combineert de digitale faciliteiten van een moderne bank met een menselijke maat in het relatiemanagement. We voelen ons gezien en we worden gehoord.'

► meer over Samenfoort p 72



### Mark Janssen

'Deze bank is in méér geïnteresseerd dan enkel de cijfers.'

► meer over Radboudumc p 80



### Merlien Welzijn

'BNG Bank is al jaren onze huisbankier, waardoor ze bekend zijn met onze portefeuille.'

► meer over Woonpartners Midden-Holland p 84



# VOORWOORD

2022 was een jaar met verschillende gezichten. Het begon hoopgevend. De COVID-19-pandemie was op zijn retour en de samenleving ging open. Er was economisch herstel en er was de opluchting dat we twee moeilijke jaren achter ons hadden gelaten. Dat positieve sentiment sloeg eind februari om toen Rusland met een troepenmacht buurland Oekraïne binnenviel. Dit grootschalige militaire conflict in Europa heeft iedereen diep geraakt. Vrijheid en veiligheid bleken niet vanzelfsprekend te zijn.

In de maanden na de Russische inval ontstonden er grote zorgen over energiezekerheid, over knelpunten in productieketens en over de sterk gestegen energieprijzen. Er was inflatie met dubbele cijfers. Iets wat al lang niet meer was voorgekomen.

Het was ook het jaar dat de zorgen over het klimaat groter werden. De opvatting dat de situatie urgent is, kreeg breder draagvlak. Er zijn ecologische grenzen die wij als samenleving hebben overschreden. Hierdoor verandert het klimaat. De gevolgen zijn steeds duidelijker zichtbaar. Het uitstellen van effectieve maatregelen bleek niet langer mogelijk.

Juist in roerige tijden als deze is het voor BNG Bank belangrijk om rust uit te stralen en een voorspelbare en betrouwbare partner te zijn. BNG Bank is zich goed bewust van haar verantwoordelijkheid. We weten wat ons drijft en we weten waar we voor staan. We zijn de bank voor het publieke domein en we zijn er om onze klanten te helpen met impact maken en met het realiseren van hun doelstellingen. Het stemt mij zeer tevreden dat wij onze taken in 2022 opnieuw goed hebben uitgevoerd. BNG Bank heeft koers gehouden en ondanks de onrust en hectiek om ons heen hebben we gedaan waar we goed in zijn.

Allereerst hebben wij onze kerntaak goed uitgevoerd. Die bestaat primair uit het verstrekken van financieringen tegen aantrekkelijke condities. Zo kunnen onze klanten hun maatschappelijke taken uitvoeren en de door hen gewenste impact maken.

Ook hebben wij in het verslagjaar nieuwe stappen gezet in het kader van onze strategie *Ons Kompas Naar Impact*. In het belang van onze klanten willen wij onze bedrijfsvoering verder optimaliseren en efficiënter maken. In 2022 is aanzienlijk geïnvesteerd in systemen en in mensen. Dat is noodzakelijk om voor onze klanten een robuuste en betrouwbare partner te zijn en te blijven. Ons Kompas Naar Impact is een meerjarig programma, wij gaan hier ook in 2023 mee door.

In het verslagjaar hebben wij ook ons klimaatplan gepresenteerd. Met dit plan zet BNG Bank een volgende stap in het kader van de energietransitie en CO<sub>2</sub>-reductie. In het plan staat wat we samen met onze klanten willen realiseren om Nederland duurzamer, toekomstbestendiger en groener te maken. Het uitgangspunt is daarbij dat BNG Bank de bank is *van* en *voor* het publieke domein. De energietransitie en de CO<sub>2</sub>-reductie zijn maatschappelijke opgaven waaraan onze klanten een aanzienlijke bijdrage moeten leveren. BNG Bank geeft in het klimaatplan aan hoe het klanten hierbij wil helpen.

BNG Bank is marktleider in het publieke domein. We leunen niet zelfgenoegzaam achterover en we blijven onszelf continu uitdagen om klanten nog beter te begrijpen en te bedienen. De gemeenten, woningcorporaties, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en energiebedrijven hebben onze inspanningen beloond met een groot aantal aanvragen voor financieringen. Een bewijs dat zij ons zien als een betrouwbare en aantrekkelijke partner voor de transities waar zij voor staan. Ik ben hier trots op en onze teams verdienen daarvoor alle lof.

## Financiële resultaten

Vanuit bancair oogpunt was 2022 een goed jaar met gezonde financiële resultaten. BNG Bank heeft 12,3 miljard euro aan nieuwe langlopende leningen gerealiseerd. Dit was meer dan onze doelstelling. Het renteresultaat bedroeg 481 miljoen euro, 73 miljoen euro meer dan het resultaat van 2021. De stijging is voor een deel toe te schrijven aan eenmalige



omstandigheden en aan de gestegen rente. BNG Bank beoordeelt het renteresultaat als structureel gezond. Over het verslagjaar 2022 hebben wij een nettowinst gerealiseerd van 300 miljoen euro. Hierover is BNG Bank tevreden.

BNG Bank is sterk gekapitaliseerd. De Common Equity Tier 1-ratio en de Tier 1-ratio bedragen per einde 2022 respectievelijk 35% en 37%. Ratingbureaus Fitch, Moody's en S&P waarden BNG Bank op het hoogste ratingniveau. Daarmee behoort BNG Bank tot de veiligste banken ter wereld. Op basis hiervan waren we het gehele jaar in staat om tegen aantrekkelijke tarieven financiering aan te trekken in diverse valuta voor de korte en lange termijn. BNG Bank trekt steeds meer financiering aan met ESG-obligaties. In 2021 lag dit percentage nog onder de 30%, in 2022 is dit gegroeid naar 36%.

In lijn 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 139 miljoen euro.

### Vooruitzichten 2023

In 2023 gaan wij voort op de ingeslagen weg. Het wordt opnieuw een jaar waarin het belangrijk is om koers te houden ondanks de turbulentie om ons heen. Het Kompas naar impact blijft daarbij richtinggevend voor onze strategie. Wij zullen ons blijven inspannen om de CO2-voetafdruk van onze leningenportefeuille te laten dalen en de maatschappelijke impact te laten stijgen. We doen dat samen met onze klanten. Ook blijft BNG Bank investeren in de kwaliteit van onze mensen en in het optimaliseren van processen. Dat is belangrijk voor een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

### Slot

De goede resultaten in het verslagjaar zouden niet mogelijk zijn geweest zonder onze medewerkers. Zij zijn onmisbaar, ook voor het realiseren van onze toekomstige ambities. Onze medewerkers zijn onze kracht door hun betrokkenheid en door hun motivatie om maatschappelijk impact te maken. Zij verdienen onze waardering. Namens BNG Bank spreek ik ook mijn waardering uit voor onze klanten, aandeelhouders, commissarissen en andere

belanghebbenden voor hun bijdrage aan onze prestaties. Een bijzonder woord van dank wil ik richten tot Kees Beuving, die het afgelopen jaar afscheid heeft genomen als lid van de raad van commissarissen van BNG Bank. De bank heeft veel baat gehad bij zijn expertise en wij zijn hem erkentelijk voor zijn constructieve bijdrage aan de ontwikkeling van BNG Bank.

Gita Salden

CEO BNG Bank

# 2022 KERN GEGEVENS

## Marktleider in het publieke domein

Omvang  
kredietverlening



€ **12,3**  
miljard

Balanstotaal



€ **112,1**  
miljard

Renteresultaat



€ **481**  
miljoen

Langlopende  
kredietportefeuille



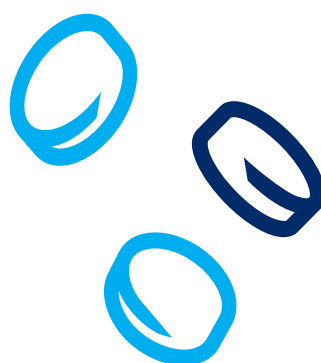
€ **88**  
miljard

Nettowinst

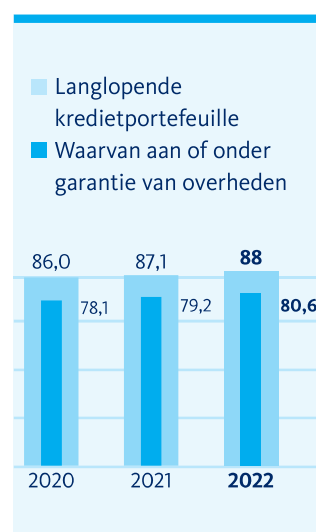


€ **300**  
miljoen

Dividendvoorstel



€ **139**  
miljoen





### Common Equity Tier 1-ratio

**35%**

33%    32%    **35%**



2020    2021    **2022**

### Tier 1-ratio

**37%**

39%    38%    **37%**



2020    2021    **2022**

### Leverage ratio

**13%**

3,5%    10,6%\*    **13%**



2020    2021    **2022**

\*Stijging als gevolg van de nieuwe Capital Requirements Directive



# 1 GEDREVEN DOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

## 1.1 Ons Kompas Naar Impact

**BNG Bank heeft in 2022 verdere stappen gezet in de uitvoering van de aangescherpte strategie: 'Ons Kompas Naar Impact'. Als bank van en voor het publieke domein zijn we er om onze klanten te helpen met impact maken en met het realiseren van hun doelstellingen. In 2022 hebben voor het eerst de impact van onze klanten gemeten. Ons doel is een stijging van de impact van onze klanten in 2023 met 10% ten opzichte van het jaar 2021. Wij realiseren ons dat deze doelstelling ambitieus is. Maar we vinden het belangrijk om een duidelijk stip op de horizon te zetten. In het belang van onze klanten blijven we investeren in onze bedrijfsvoering en medewerkers.**

### Purpose

BNG Bank is van oudsher de bank van en voor het publieke domein en het publieke belang in Nederland. De purpose van BNG Bank is 'Gedreven door maatschappelijke impact'. Deze purpose is leidend voor alle activiteiten van BNG Bank. De ambitie is dat klanten BNG Bank beschouwen als natuurlijke partner voor het financieren van maatschappelijke vraagstukken, dat de bank daarin succesvol is en dat de bank dat kan aantonen. De bank voert hierover gesprek met haar klanten en helpt klanten bij het behalen van hun maatschappelijke doelen. De bank voorziet haar klanten daarbij van financiering tegen zo aantrekkelijk mogelijke voorwaarden.

BNG Bank kiest voor het publieke domein in Nederland. Hieronder wordt gerekend:

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

Behalve organisaties in het publieke domein financiert BNG Bank ook projecten in de sectoren energie, milieu, mobiliteit en netwerken, indien deze onder het publieke domein gerekend kunnen worden.

### Duurzaam, betrouwbaar en professioneel

BNG Bank werkt vanuit drie kernwaarden:

- **Duurzaam** geeft aan dat het handelen van BNG Bank is gericht op het maken van impact, nu en op termijn. De bank weet wat er in de maatschappij speelt, is gericht op oplossingen en op de relatie met klanten.
- **Betrouwbaar** komt tot uiting in transparantie in handelen en communicatie. BNG Bank is helder en eerlijk over wat zij kan betekenen en komt haar afspraken na.
- **Professioneel** bepaalt hoe BNG Bank werkt, hoe de bank zich ontwikkelt en hoe de bank met zichzelf en de ander omgaat in een professionele context. BNG Bank werkt effectief en blijft zich ontwikkelen. De bank toont respect voor de ander, luistert goed, spreekt aan en leert van fouten.

### Ons Kompas naar Impact

In 2022 is het strategietraject voortgezet dat in 2021 is gestart onder de noemer *Ons Kompas Naar Impact*. Een belangrijk doel is het vergroten van de maatschappelijke impact van de bank. Het uitgangspunt voor het meten van de maatschappelijke impact zijn vijf 'Sustainable Development Goals' (SDG's). BNG Bank kiest voor vijf SDG's die nauw aansluiten bij de belangrijkste activiteiten die BNG Bank financiert, namelijk:

- **SDG 3:** Goede gezondheid en welzijn;
- **SDG 4:** Kwaliteitsonderwijs;
- **SDG 7:** Betaalbare en duurzame energie;
- **SDG 11:** Duurzame steden en gemeenschappen;
- **SDG 13:** Klimaatactie.



### **SDG 11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN:**

- BNG Bank draagt als partner van woningcorporaties bij aan betaalbare en leefbare wijken.
- BNG Bank draagt als partner van gemeenten bij aan betaalbare publieke en sociale voorzieningen.

### **SDG 3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN:**

- BNG Bank draagt bij aan toegankelijke en betaalbare zorg.
- BNG Bank is een partner bij het verduurzamen van zorgvastgoed.

### **SDG 4 KWALITEITSONDERWIJS:**

- BNG Bank draagt bij aan een betaalbare onderwijshuisvesting van goede kwaliteit.
- BNG Bank is een partner bij het verduurzamen van onderwijsvastgoed.

### **SDG 7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE:**

- BNG Bank draagt bij aan een groter aandeel van hernieuwbare energie in de energiemix.
- BNG Bank draagt bij aan het beperken van de energievraag en het vergroten van de energie-efficiëntie.

### **SDG 13 KLIMAATACTIE:**

- BNG Bank draagt bij aan de afname van broeikasgassen.

## Strategische speerpunten

In 2022 gaven de onderstaande vier strategische speerpunten richting aan de activiteiten van BNG Bank.

### 1. Meer focus

BNG Bank handhaafde haar positie als marktleider in het publieke domein. De kredietverlening van EUR 10,9 miljard in het solvabiliteitsvrije segment en van EUR 1,4 miljard in het solvabiliteitsplichtige segment voldeed aan de doelstellingen. Het scoringspercentage voor solvabiliteitsvrije vrije omzet bedroeg in 2022 67,5%.

Een nulmeting ten behoeve van de impactmeting voor de vijf SDG's is in maart 2022 op de website van BNG Bank gepubliceerd, inclusief de gehanteerde methode voor de metingen. In het eerste kwartaal van 2023 is vervolgens de eerste reguliere impactmeting op de website geplaatst. BNG Bank heeft de ambitie om in 2023 via haar klanten 10% meer maatschappelijke impact te maken dan in 2021. De stappen die BNG Bank wil zetten om de doelstellingen van SDG 7 en SDG 13 te bereiken, zijn nader vormgegeven in het 'Klimaatplan – Going Green' dat in december 2022 op de website is gepubliceerd.

### 2. Excellente bedrijfsvoering

Om het publieke domein optimaal te kunnen bedienen moet de bedrijfsvoering van BNG Bank excellent zijn. Er is in 2022 geïnvesteerd in het verbeteren van het klant – en kredietproces, zoals de doorontwikkeling van de poortwachtersfunctie en het revisieproces. Dit zijn arbeidsintensieve processen waarbij de bank ernaar streeft om - met behoud van kwaliteit - de doorlooptijd te verbeteren.

BNG Bank committeert zich aan goede datakwaliteit. Er zijn verschillende metingen uitgevoerd met betrekking tot datakwaliteit, waarbij de bank haar meetinstrumentarium nog zal doorontwikkelen. Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij richtlijnen uit wet- en regelgeving.

### 3. Vergroten klantpartnerschap

BNG streeft naar reductie van zowel haar eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot als die van haar leningenportefeuille.

In het klantpartnerschap van BNG Bank speelt duurzaamheid in bredere zin een centrale rol. De bank streeft ernaar haar klanten te helpen bij belangrijke transitievraagstukken zoals verduurzaming van vastgoed. Dit is in 2022 verder ingevuld in het 'Klimaatplan – Going Green'.

### 4. Versterken organisatie

Bevlogen en kundige medewerkers en het juiste leiderschap zijn randvoorwaarden voor het succesvol uitvoeren van onze strategie. We hebben in 2022 ons wervings- en selectieproces geprofessionaliseerd en zijn erin geslaagd een groot aantal nieuwe medewerkers te verwelkomen. Om talent te behouden en te ontwikkelen hebben geïnvesteerd in ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, waaronder een ongelimiteerd learning management platform. Onze leidinggevenden hebben gezamenlijk het leiderschapsprofiel 'Leiderschap met impact' opgesteld. Dit expliciteert waar zij voor staan: leiders maken de strategie waar, helpen anderen succesvol te zijn en stimuleren performance.

### Impactmeting

Voor BNG Bank is het maken van maatschappelijke impact de drijfveer voor alles dat zij doet. De bank wil dat klanten haar beschouwen als natuurlijke partner voor het financieren van maatschappelijke vraagstukken, dat zij daarin succesvol is en dat aan kan tonen.

BNG Bank rapporteert jaarlijks over de impact van haar klanten. We doen dit, als één van de eerste financiële instellingen in Nederland, omdat we gedreven zijn door maatschappelijke impact.

In 2020 heeft BNG Bank de ambitie uitgesproken om via haar klanten meer maatschappelijke impact te willen maken. In 2021 is gestart met het ontwikkelen van een methode voor het meten van deze impact. In 2022 is deze methode getest. Een voorlopige meting toont een stijging van de impact van BNG Bank op de vijf SDG's tussen begin 2021 en begin 2022. Uitleg over de methodologie en de resultaten van de meting zijn te vinden op de [website](#).

## Resultaat impactmeting 2022

Voor BNG Bank is het maken van maatschappelijke impact de drijfveer voor alles wat we doen. We meten de impact via onderstaande Sustainable Development Goals, deze sluiten aan op onze klantgroepen. De maatschappelijke effecten waaraan BNG Bank wil bijdragen zijn afgeleid van deze SDG-targets. Het maatschappelijk effect wordt gekwantificeerd door het meten van een aantal beschikbare indicatoren. Het totaal van de SDG's bepaalt de impactscore. In 2021 is de impact met 3,034 gestegen ten opzichte van 2020.



SDG	Maatschappelijk effect	Toelichting
 3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN	Het verbeteren van de luchtkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minder wegverkeer en minder consumentenvuurwerk door Covid-19.</li> <li>- Strengere regels voor sfeerverwarming.</li> <li>- NMVOS vertraagt de verbetering door toename in gebruik van handdesinfectiemiddelen.</li> </ul>
	Het terugdringen van wachtlijsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grote personeelstekorten in de zorgsector.</li> <li>- Toename van het aantal patiënten door technologische vooruitgang en de vergrijzing.</li> <li>- Extra druk op de zorg door de Covid-19-Crisis.</li> </ul>
 4 KWALITEITS-ONDERWIJS	Het verbeteren of vernieuwen van onderwijsgebouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het programma frisse scholen zorgt er voor dat scholen aan de slag gaan met het binnenklimaat en met energiebesparende maatregelen.</li> </ul>
 7 BETAALBAARE EN DUURZAME ENERGIE	Afname energieverbruik van huurwoningen, onderwijsinstellingen en zorginstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel aandacht voor de energietransitie in alle sectoren.</li> </ul>
	Toename aantal huishoudens die gebruik maken van hernieuwbare energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel aandacht voor de energietransitie in alle sectoren.</li> </ul>
 11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN	Toename van betaalbare huurwoningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op dit moment verhuizen er niet veel mensen.</li> <li>- Er zijn te weinig huizen beschikbaar, dit belemmert doorstroming en mensen blijven daardoor langer in hetzelfde huis wonen.</li> </ul>
	Toename van het aantal woningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door de verhoogde aandacht voor het woningtekort worden er de komende jaren in Nederland meer huizen bijgebouwd.</li> </ul>
	Toename van duurzaam openbaar vervoer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterke aandacht voor effecten van vervuילend (openbaar) vervoer op het klimaat.</li> </ul>
	Afname van het gemeentelijk afval	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe protocollen van voor en nascheiding, (sterke) aandacht voor bewustwording van afvalscheiding en consuminderen.</li> </ul>
 13 KLIMAATACIE	Afname broeikasgassen van onze klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel aandacht voor de energietransitie in alle sectoren.</li> </ul>
	Versterken van de veerkracht en het aanpassingsvermogen van inwoners	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aandacht voor de voordelige effecten van groene daken.</li> <li>- Overstroming in het zuiden van het land.</li> <li>- Aandacht voor risico en veerkracht van zowel de omgeving als de mensen.</li> </ul>



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

Het klimaatcommitment dat BNG Bank samen met vrijwel de hele Nederlandse financiële sector heeft ondertekend, gaat een bijdrage leveren aan het verminderen van CO<sub>2</sub>e-emissies. Eén van de onderdelen van het 'Commitment van de financiële sector' is het meetbaar maken van de gevolgen van kredietverlening en beleggingen op klimaatverandering. Hiertoe heeft BNG Bank zich aangesloten bij PCAF, het Partnership for Carbon Accounting Financials. In de PCAF methodiek wordt op basis van een reeks overkoepelende waarderingsregels de directe en indirecte uitstoot van de klant aan de bank toegeschreven. De PCAF-methodiek wordt door het 96% van de ondertekenaars (52) van het klimaatcommitment gebruikt.

BNG Bank rapporteert al sinds 2018 over de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de kredietverlening. Vanwege beschikbaarheid van gegevens vindt de rapportage telkens plaats over het jaar dat voorafgaat aan het verslagjaar van de bank.


BNG Bank presenteerde in november 2022 haar actieplan voor de reductie van de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de leningenportefeuille. Dit is wederom een belangrijk onderdeel van het in 2019 getekende commitment. BNG Bank geeft hiermee inzage in de op wetenschap gebaseerde CO<sub>2</sub>e reductiepaden voor vier hoofdsegmenten: woningcorporaties, gemeenten, zorg en educatie. Voortgang op deze actieplannen wordt beoogd onderdeel te worden van de jaarrapportage. BNG Bank streeft ook naar verificatie van de afbouwdoelstellingen via het Science Based Targets Initiative (SBTi) en gaat daartoe haar actieplannen indienen ter beoordeling. Ook de emissies van de eigen bedrijfsvoering zijn onderdeel van deze indiening. De emissies die in scope zijn bij het actieplan wijken af van de totale emissies van de portefeuille. Dit heeft te maken met de focus op de vier hoofdsegmenten en met het feit dat de scope 3 emissies van gemeenten buiten beschouwing zijn gelaten. BNG Bank is gecommitteerd aan het verfijnen van deze berekening in samenwerking met haar externe adviseur Het Pon Telos waardoor in de toekomst deze emissies ook onderdeel uit zullen

maken van het actieplan. Zie voor meer details het [actieplan](#).

In dit jaarverslag wordt ingegaan op de CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de leningenportefeuille 2021, berekend aan de hand van de stand per 31-12-2021. In de berekening van de GHG emissies zijn ten opzichte van de voorgaande metingen een aantal verfijningen doorgevoerd. Voor sociale woningbouw is gebruik gemaakt van werkelijk energieverbruiksdata op gebouwniveau in plaats van een op gebouwenmerk gebaseerde schatting om de GHG emissies te berekenen. Voor de zorgsector is er ook gebruik gemaakt van werkelijke energieverbruiksdata op gebouwniveau in plaats van een berekening van de GHG emissies op basis van de gemaakte kosten voor aardgas- en elektriciteitsverbruik. Voor gemeenten en provincies is er gebruik gemaakt van energieverbruiksdata door de overheidssector. Vervolgens is op basis van het aantal medewerkers op gemeente- en provincieniveau in verhouding tot het aantal medewerkers op overheidssectorniveau het verbruik van gemeenten en provincies bepaald. Voor de waterschappen zijn aan de totale GHG emissies de GHG emissies afkomstig van de rioolzuiveringsinstallaties en van gemeenschappelijke regelingen toegevoegd. Voor gemeenschappelijke regelingen zijn de de GHG emissies voor het eerst bepaald. Deze en andere minder impactvolle aanpassingen staan in detail beschreven in het PCAF rapport, per sector onder 'Adjustments in methodology' en zijn voor de drie rapportagejaren 2019, 2021 en 2022 doorgerekend.

Deze herberekening heeft geleid tot een neerwaartse bijstelling van de CO<sub>2</sub>e-emissies voor de verslagjaren 2021 en 2019. Dit jaar wordt de datakwaliteit direct in PCAF scores uitgedrukt, in plaats van op PCAF scores gebaseerde sterren. Dit sluit beter aan op hoe de datakwaliteit in de PCAF methodologie wordt bepaald. De details hiervan zijn te lezen in het PCAF rapport (15.2, Data quality per sector), waarbij er ook gereflecteerd wordt op de datakwaliteitsscores toekenningen van vorig jaar.

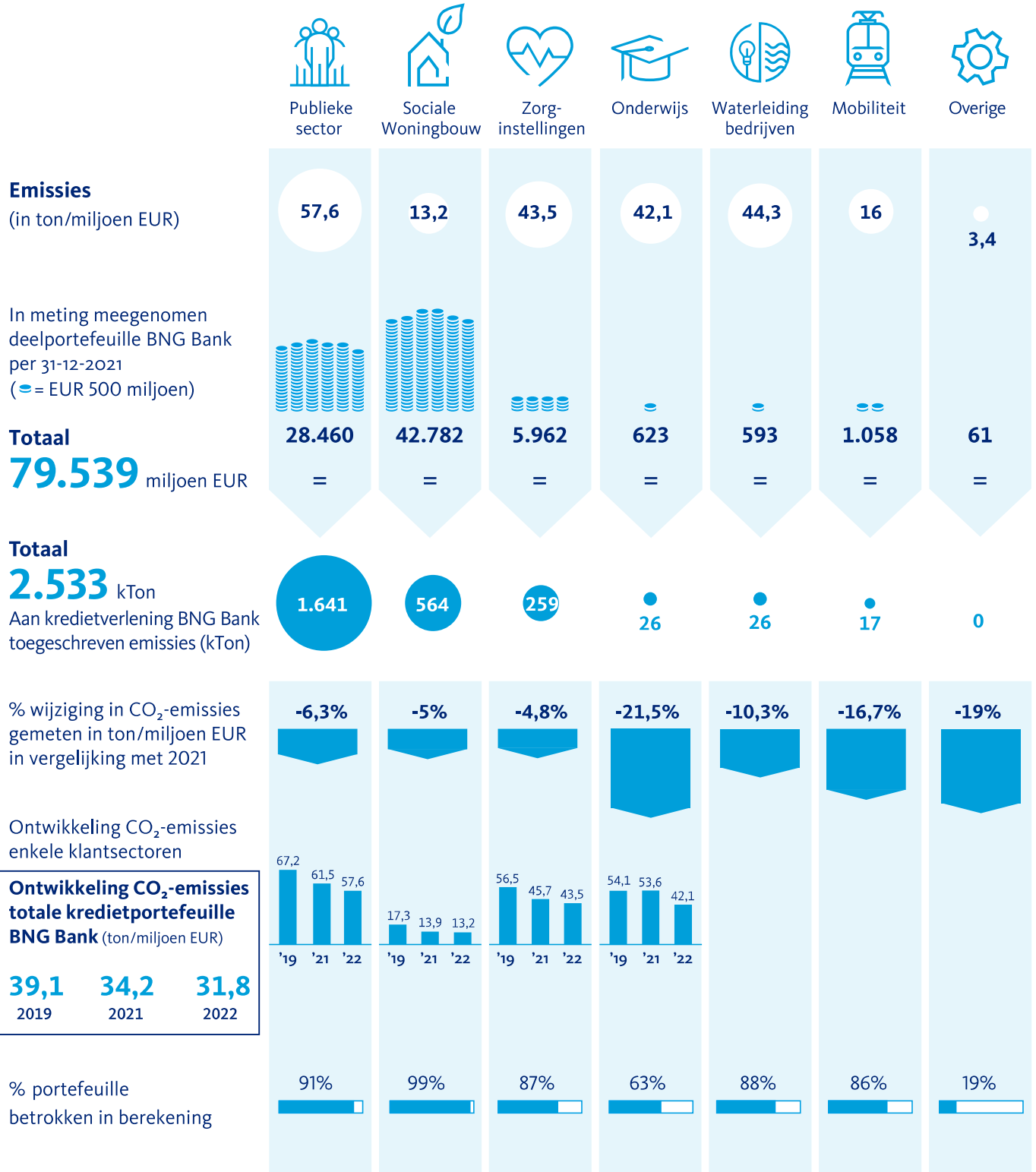
De CO<sub>2</sub>e-emissies verbonden aan de leningenportefeuille van BNG Bank zijn in 2022 gedaald. De totale emissies in absolute zin kwamen



lager uit dan in 2021, terwijl het in de metingen betrokken bedrag groeide. Voor meer details over de emissies van de leningenportefeuille verwijzen wij naar het [PCAF rapport 2022](#).

Een beschrijving van de methodiek en de voor de berekening gebruikte bronnen is opgenomen in de paragraaf [Uitgangspunten verslaglegging](#), en terminologie wordt uitgelegd in de [Begrippenlijst](#). In die paragraaf is een totaaloverzicht opgenomen van de berekende CO<sub>2</sub>-emissies van de diverse klantsectoren voor 2019, 2021 en 2022. Een gedetailleerde rapportage over de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de leningenportefeuille is gepubliceerd op de [website](#).

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



## 1.2 Economie onder druk

Het jaar 2022 was een jaar van twee gezichten. De lockdowns en beperkende maatregelen in verband met de COVID-19-pandemie werden aan het begin van het jaar wereldwijd losgelaten. Dat leidde tot een herstel van de economie. Gaandeweg het jaar liep de bedrijvigheid echter terug. Dat had alles te maken met de oorlog in Oekraïne en de verdere stijging van de inflatie. Ook klanten van BNG Bank hadden hier last van. Daarnaast werd de krapte op de arbeidsmarkt in 2022 duidelijker merkbaar in de verschillende branches.

### Economisch herstel

Het herstel van de economie, dat in 2021 al was ingezet, zette door. De Nederlandse economie groeide in 2022 met ruim 4 procent. Door het loslaten van de beperkende maatregelen vanwege COVID-19 trok de consumptie verder aan. Met name de dienstensector profiteerde daarvan. Mensen gingen weer uit eten, of bezochten een theater, museum of bioscoop. De export herstelde in 2022 ook verder. Er was meer vraag naar onze producten, omdat andere Europese landen hun COVID-19-maatregelen ook versoepelden.

En doordat er meer te besteden was, steeg de import eveneens.

### Oplopende inflatie en stijging rente

Het uitbreken van de oorlog in Oekraïne in februari zorgde voor een omslag. De onzekerheid over de economische ontwikkeling nam toe. En prijsstijgingen van met name energie en grondstoffen drukten de bestedingen. In de eurozone liep de inflatie op naar ruim 8 procent. In Nederland kwam de inflatie volgens de geharmoniseerde consumentenprijsindex nog

## Rente op tienjarige staatsleningen



Bron: Macrobond

hoger uit, namelijk op 11,6 procent. In 2021 bedroeg de geldontwaarding in ons land 2,8 procent. De Europese Centrale Bank (ECB) verkrapte het monetaire beleid. Het depositotarief werd in een aantal stappen verhoogd van -0,5% naar 2,0%. Daarnaast besloot de centrale bank de effectenaankopen te beëindigen. Ook in de Verenigde Staten werden de officiële tarieven verhoogd. Deze beleidsveranderingen leidden op de financiële markten tot sterke rentestijgingen over de gehele linie.

Om die prijsstijgingen te compenseren, werden door overheden voor alle huishoudens koopkrachtmaatregelen getroffen. Hoewel die maatregelen op zichzelf legitiem zijn, zorgen ze economisch gezien ook voor problemen: koopkrachtstijging stimuleert economische groei en stijging van de lonen. Hierdoor blijft de inflatie weer langer hoog. En dat betekent dat centrale banken de rentes nog langer moet verhogen. Deze macro-economische ontwikkelingen hebben uiteraard gevolgen voor de klanten van BNG Bank. Onder invloed van de rentestijging lopen de investeringen terug. Vooral de woningmarkt heeft daar last van. De prijsstijgingen van met name energie en grondstoffen raken sectoren als de zorg en onderwijs.

### Stikstofcrisis

Het stikstofprobleem houdt Nederland in zijn greep. Het kabinet kwam in de zomer met plannen om de uitstoot tegen te gaan. Deze zorgden voor veel beroering. De onzekerheid over de stikstofregelgeving heeft samen met de opgelopen bouwkosten en een gebrek aan locaties naar verwachting een negatief effect op investeringen van woningcorporaties in de komende jaren.

### Krapte op de arbeidsmarkt

Mede onder invloed van de koopkrachtmaatregelen van de overheid groeide de werkgelegenheid in 2022 verder door. Hierdoor houdt de krapte op de arbeidsmarkt onverminderd aan. Dit is met name pregnant in de zorg en het onderwijs, twee sectoren waarin BNG Bank actief is. In de zorgsector bedroeg het aantal vacatures in het derde kwartaal van 2022 bijna 70.000, terwijl in de onderwijssector in dezelfde periode rond 12.000 banen open stonden. De krapte op de arbeidsmarkt is ook een

probleem voor het overheidsapparaat. Als gevolg van tekort aan arbeidskrachten en hogere energie- en grondstofkosten kan de overheid haar plannen niet volledig uitvoeren. In 2022 was volgens het CPB sprake van een onderuitputting van EUR 4,1 miljard, waarvan de helft bij de decentrale overheden. De loonstijgingen namen in de loop van het jaar toe. Dat gold in het bijzonder voor de publieke sector, waar de lonen in de tweede helft van het jaar met 5% stegen.

### Overheidsfinanciën op orde

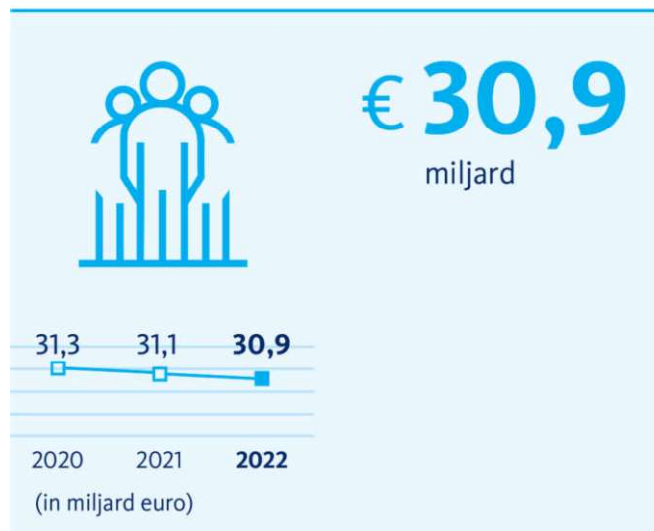
Ondanks dat de overheid met regulerende prijsmaatregelen kwam, is ook het overheidstekort volgens het CPB teruggelopen van 2,6% van het bbp in 2021 naar 1,1% van het bbp in het afgelopen jaar. Deze daling is niet alleen het gevolg van onderuitputting, maar ook van meevallende aardgasbaten. Decentrale overheden realiseerden in 2022 een gezamenlijk begrotingstekort van 1,0 miljard euro, wat neerkomt op 0,1% van het bbp. In 2021 hadden deze overheden nog een overschot van EUR 1,5 miljard. De bruto-schuld daalde het afgelopen jaar naar 50% van het bbp. Hiermee is de bruto overheidsschuld nog steeds aanzienlijk lager dan in andere westerse landen. In de eurozone bedroeg de totale bruto schuld van nationale overheden volgens de meest recente officiële ramingen 94% van het bbp. De voornaamste ratingbureaus handhaafden de credit rating van Nederland op het hoogste niveau (AAA respectievelijk Aaa). Mede hierdoor bleven ook de credit ratings van BNG Bank onveranderd op de hoogst mogelijke niveaus.

## 1.3 Partnerschap in de klantsectoren

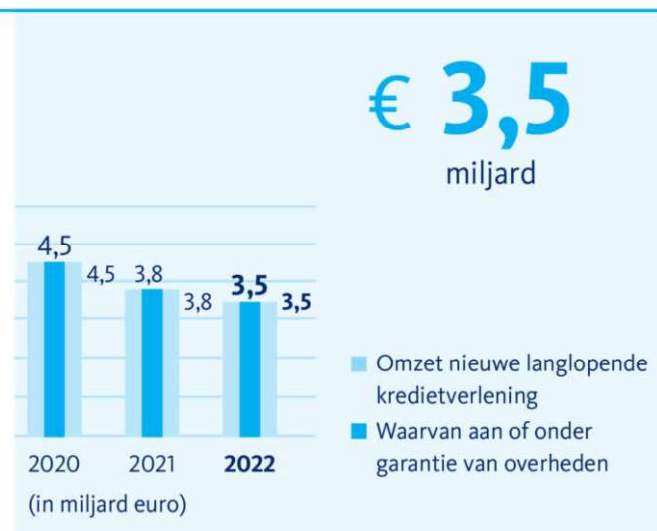
**BNG Bank heeft voorzien in de kredietbehoeften van haar klanten en met hen meegedacht over hun huidige en toekomstige behoeften. De bank handhaafde haar positie als marktleider in het publieke domein.**

### 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).

De kredietverlening aan de decentrale overheden lag in 2022 lager dan het voorgaande jaar maar wel boven de doelstelling. De vraag naar krediet nam af. Tijdens de COVID-19-pandemie heeft het Rijk de decentrale overheden voorzien van de nodige liquiditeit. Maar ook toegenomen concurrentie vanuit niet-banken droeg hieraan bij. Het investeringstempo werd negatief beïnvloed door een reeks nieuwe onzekerheden. Bestaande probleemgebieden als het Sociaal Domein en de nasleep van de COVID-19 pandemie werden aangevuld met de inval van Rusland in buurland Oekraïne. De oorlog zette de beschikbaarheid van mensen en financiële middelen

verder onder druk. Door onder andere inflatie en personeelstekorten heeft dit zijn weerslag op het voorzieningenniveau aan de burger.

#### BNG Bank als financier en sparringpartner

In gesprekken met gemeenten bespreekt BNG Bank de ondersteuning die ze kan bieden bij de financiële uitdagingen waarvoor gemeenten staan. Daarbij wordt onder meer meegedacht over de mogelijke financieringsstructuur van huidige en toekomstige investeringen. BNG Bank ziet het huisbankierschap als belangrijk element in het klantpartnerschap. Met dank aan het solide overheidskader met als ankers

de Financiële-verhoudingswet en het horizontale en verticale toezicht, zien wij geen verslechtering van de kredietwaardigheid.

In 2022 had BNG Bank regelmatig contact met klanten over onder meer warmtenetten, slimme straatverlichting, betalingsverkeer, kredietverlening en Customer Due Diligence (CDD).

### Ontwikkelingen bij decentrale overheden

De eerste helft van het jaar kenmerkte zich door een groot aantal nieuwe kredietaanvragen in een stijgende renteomgeving. Dit kwam vooral door het naar voren halen van financiering en het omzetten van kort naar lang geld. Deze ontwikkeling keerde om in de rest van het jaar.

### Gevolgen door COVID-19

In 2022 waren de gevolgen van de liquiditeitssteun voor COVID-19 nog merkbaar. In combinatie met achterblijvende investeringen leidde dit in sommige gemeenten tot een verbetering van de financiële ratio's.

### Impact Oekraïne

De opvang van vluchtelingen uit Oekraïne was een uitdaging voor gemeenten. BNG Bank raakte nauw betrokken bij het op veilige wijze uitkeren van leefgeld aan de vluchtelingen. Inmiddels maken ongeveer tweehonderd gemeenten gebruik van een (mede) door ons ontwikkeld systeem van betaalpassen.

### Stijgende energieprijzen

Door het conflict met Rusland stegen de energieprijzen. Dit vertaalde zich in stijgende energiekosten van overheidsgebouwen en gebouwen van gesubsidieerde instellingen. Dat leidde tot een verslechtering van de exploitatie van deze gebouwen. De stijging van de kosten kon gedeeltelijk worden doorberekend via lokale belastingen. Ook waren veel gemeenten aanzienlijk duurder uit doordat ze hun contract met Gazprom verplicht moesten inruilen voor een duurdere aanbieder.

### Inflatie

Een gevolg van de inflatie was dat veel gemeentelijke projecten duurder uitvielen. In het bijzonder gold dit voor investeringen in nieuwbouw en onderhoud van

gebouwen. Ook investeringen door marktpartijen in samenwerking met (semi-)publieke partijen werden hierdoor minder aantrekkelijk. Deze trend zien wij ook terug in de verwachte realisatie van de woonopgave. De start van nieuwe projecten werd tijdens de pandemie al opgeschort. Nu zorgden hoge kosten, het gebrek aan personeel en het gebrek aan materialen voor verder uitstel.

### Nieuwe financieringssysteem

Gemeenten en overheid zullen afspraken moeten maken over voldoende financiën voor het uitvoeren van het verruimde takenpakket van gemeenten. Om tot een stabielere financiering van de gemeenten te komen, is in het regeerakkoord opgenomen dat de komende jaren een nieuwe financieringssysteem wordt uitgewerkt voor de periode na 2025. Doordat nog niet duidelijk is hoe dit nieuwe systeem wordt ingevuld, is het mogelijk dat investeringsplannen zullen worden teruggedroefd. Het Rijk heeft eenmalig EUR 1 miljard beschikbaar gesteld voor het jaar 2026 om de daling enigszins en incidenteel op te vangen. Wel is het Rijk verplicht, op basis van de Financiële-verhoudingswet, om de financiële gevolgen te compenseren.

In 2023 ontstaat nu wel het praktische probleem dat de meerjarenbegroting niet gemakkelijk structureel en materieel in evenwicht gebracht kan worden omdat het boekjaar 2026 hiertoe behoort. Dit betekent voor gemeenten een gedwongen terughoudendheid in het opstellen van de meerjarenbegroting 2023-2026. Dit heeft naar verwachting een negatief effect op de toekomstige kredietvraag.

### Energietransitie

De energietransitie is een van de grootste maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat. Wil de publieke sector haar voortrekkersrol in verduurzaming waarmaken, dan is hiervoor meer financiële ruimte vanuit de rijksoverheid nodig. De gemeenten krijgen vanuit het Rijk voornamelijk middelen voor personele en bijbehorende materiële kosten. Dit laat de vraag open of voldoende geld beschikbaar is voor de publieke materiële investeringen. BNG Bank is in 2022 begonnen met het inventariseren van de klimaatrisico's op dit gebied voor de eigen leningenportefeuille.

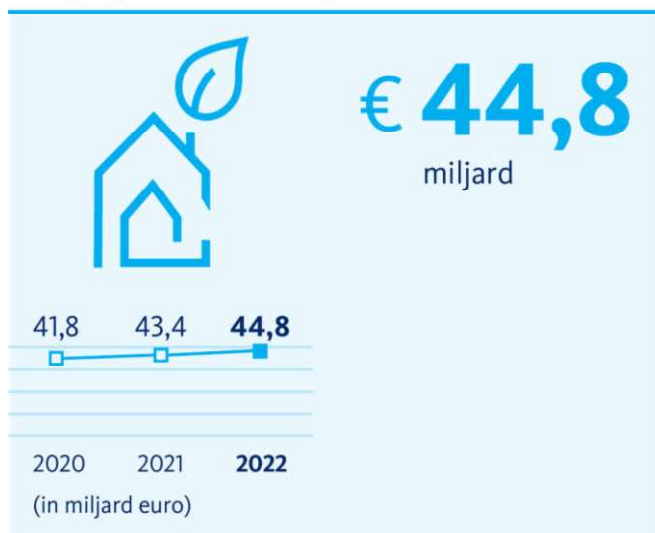
## Aanbestedingen

In 2022 werden diverse aanbestedingen voor betalingsverkeer gewonnen. In 2022 werden wij de bank voor betalingsverkeer van onder meer Belasting Samenwerking West Brabant,

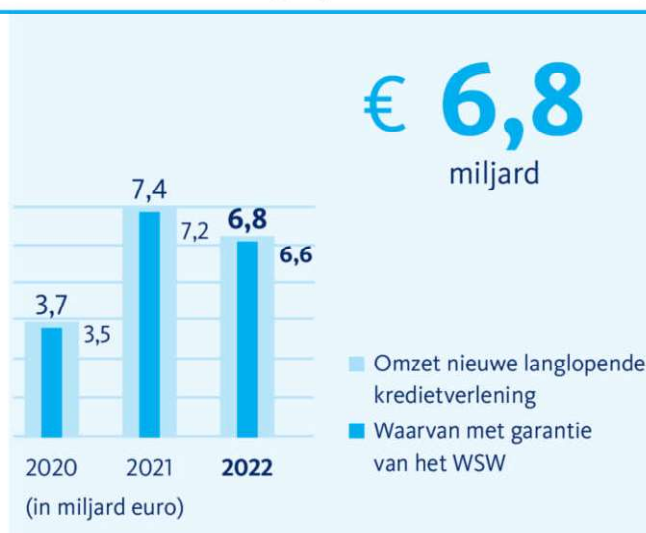
de gemeente Veldhoven, Samenwerkingsverband Vastgoed Informatie Heffing en Waardebepaling (SVHW), Gemeentelijk Belastingkantoor Twente en de gemeente Zoetermeer.

## Woningcorporaties

### Langlopende kredietportefeuille



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening



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).

De leningenportefeuille die BNG Bank heeft uitstaan bij woningcorporaties vertoonde ook in 2022 een stijging. Het is een voortzetting van de ontwikkeling die in 2019 begon en die ook in 2020 en 2021 te zien is geweest. In de jaren daarvoor was er juist een afname van de kredietverstrekking aan woningcorporaties. De groei van de leningenportefeuille heeft alles te maken met de toenemende investeringen van woningcorporaties.

### BNG Bank als financier en sparringpartner

Het overgrote deel van de financieringen die BNG Bank woningcorporaties verstrekt, vinden plaats onder garantie van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Door de borgstelling van WSW kunnen woningcorporaties bij BNG Bank gunstige financieringen krijgen, tegen zo laag mogelijke kosten.

### Ontwikkelingen bij Woningcorporaties

#### Gevolgen door COVID-19

In 2022 was er bij woningcorporaties nauwelijks nog iets te merken van negatieve effecten van de Covid-19-pandemie. Bij aanvang van deze crisis in 2020 bestond er bij woningcorporaties zorg over de economische effecten van de pandemie, over mogelijke werkloosheid onder huurders en als gevolg daarvan het ontstaan van huurachterstanden. Van dat laatste is eigenlijk nauwelijks sprake geweest. Het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden vormde in eerste instantie, gezien de anderhalvemetermaatregelen nog voor praktische uitdagingen. Maar ook dat was in 2022 nauwelijks nog aan de orde.



### Impact oorlog Oekraïne

Voor woningcorporaties was de oorlog in Oekraïne sterk voelbaar. Woningcorporaties speelden in 2022 een rol bij de opvang van vluchtelingen als gevolg van de oorlog. De stijging van energiekosten, de inflatie en andere kostenstijgingen die mede het gevolg waren van de oorlog hadden twee effecten op de financiële huishouding van woningcorporaties. Een *direct effect* was de stijging van de bouwkosten en personeelslasten van woningcorporaties. Een *indirect effect* is dat huurders vanwege inflatie en de stijgende energielasten, problemen gaan ondervinden bij het betalen van de huur. Vooralsnog leidt dat overigens niet tot grote huurachterstanden bij corporaties.

### Nationale prestatieafspraken

Medio 2022 zijn de zogenoemde *nationale prestatieafspraken* gemaakt tussen Aedes, Woonbond, VNG en de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. De afspraken omvatten de volkshuisvestelijke opgaven tot en met 2030. Ze vormen een gezamenlijke agenda met de maatschappelijke opgaven rond de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, de verduurzaming van de gebouwde omgeving, de leefbaarheid van wijken en buurten en de betaalbaarheid van wonen.

Indien de ambities in de *nationale prestatieafspraken* daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden, betekent dat de komende jaren voor BNG Bank een aanzienlijke toename van de kredietaanvragen. Door het afschaffen van de verhuurderheffing per 1 januari 2023 zullen woningcorporaties extra financiële ruimte hebben om de investeringen te realiseren die zij hebben toegezegd. Daartegenover staat wel dat inmiddels de (bouw)kosten zijn toegenomen en ook de rente fors is gestegen. Corporaties kunnen deze kostenstijgingen niet zonder meer doorberekenen aan hun huurders omdat de wettelijke mogelijkheid tot huurverhoging beperkt is. Ook de tekorten aan bouwmaterialen, capaciteit in de gehele bouwkolom, en gebrek aan bouwlocaties, maken de realisatie van de ambities niet vanzelfsprekend.

### Investeren in middenhuur-woningen

Een belangrijk onderdeel van deze prestatieafspraken is de realisatie van middenhuur-woningen. Werd er

in het verleden vooral gekeken naar marktpartijen op dit punt, nu is in de politiek een omslag zichtbaar: er wordt verwachtingsvol naar corporaties gekeken om meer te investeren in middenhuur-woningen. Voor deze investeringen is een ander type financiering nodig, omdat de WSW-garantie daarop niet van toepassing is. In 2022 heeft BNG Bank diverse van dit type financieringen verstrekt. We zien daarnaast een toenemend aantal informatievragen over dit type financiering.

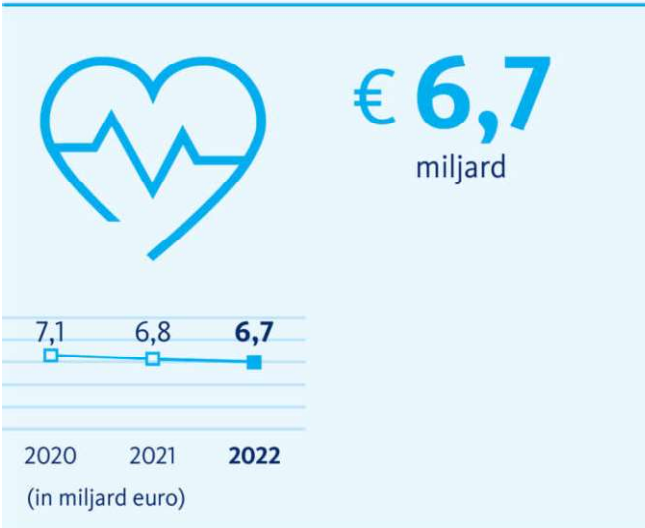
BNG Bank pleit ervoor om projecten in het middenhuur-segment ook onder een vorm van garantstelling te laten plaatsvinden. De opgave zoals benoemd in de prestatieafspraken zullen naar het oordeel van de bank uiteindelijk niet allemaal bancair financierbaar zijn. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zou voor die garantstelling de aangewezen partij zijn. Dat leidt tot betere beschikbaarheid van financieringen en lagere rentes, waardoor middenhuur-woningen ook betaalbaar blijven voor toekomstige huurders. Ook het feit dat dit huursegment gereguleerd gaat worden, pleit voor een grotere rol van de overheid bij de financiering.

BNG Bank wil corporaties ondersteunen bij de ambities zoals neergelegd in de prestatieafspraken en is dan ook bereid om de leningenportefeuille in de sector verder uit te breiden: zowel onder borging van het WSW als zonder deze borging. Wij zullen aanvragen positief en constructief tegemoet treden, overigens altijd op een vanuit bancair perspectief verantwoorde wijze. De ambities van de sector op het gebied van verduurzaming passen daarnaast goed bij de klimaatambities van de bank.

Het feit dat investeringen van corporaties zowel een sociaal als ook een duurzaam karakter hebben, sluit daarnaast goed aan bij een toenemende behoefte op de kapitaalmarkt aan dit type investeringen. De bank ziet het dan ook als haar doel om dit sociale en duurzame profiel van de sector bij haar kapitaalverschaffers verder onder de aandacht te brengen.

## 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).

De instellingen die klant zijn bij BNG Bank zijn actief in de ziekenhuiszorg, de geestelijke gezondheidszorg, de ouderenzorg, de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg. Voor deze instellingen was 2022 geen makkelijk jaar. In het voorjaar werd duidelijk dat de zorgsector relatief hard werd geraakt door oplopende inflatie en personeelstekorten. Het risicoprofiel van de sector kwam onder druk te staan omdat deze factoren stapelden met andere risico's en ontwikkelingen. De langlopende leningenportefeuille die BNG Bank heeft uitstaan bij zorgaanbieders liep in 2022 licht terug. Dit weerspiegelt de tendens van kleinschaliger nieuwbouw die samenhangt met de transitie die de sector nu doormaakt ten aanzien van het zorgaanbod.

#### BNG Bank als financier en sparringpartner in de zorg

BNG Bank heeft een stevige marktpositie opgebouwd met een relatief goed en stabiel risicoprofiel. Klanten weten ons te vinden voor financieringsvragen. Jaarlijks worden analyses uitgevoerd om te monitoren hoe het kredietrisicoprofiel van zorginstellingen zich verder ontwikkelt. De bank stelt zich op als partner van klanten in de zorgsector en wil kredieten verlenen. Door de verslechterende economische

omstandigheden is een goede risicobeoordeling meer dan ooit van groot belang.

#### Ontwikkelingen in de zorgsector

Ondanks de uitdagingen in de sector was 2022 een goed jaar voor de kredietverlening van BNG Bank. De verwachtingen voor 2022 waren vooraf getemperd door de COVID-19-pandemie, maar uiteindelijk was de omzet hoger dan voorzien.

Vanaf de zomer rezen er zorgen over de impact van inflatie op de jaarresultaten in 2022. De overheid nam een aantal maatregelen, maar deze boden maar in beperkte mate soelaas. De kans is groot dat het jaar 2022 voor een groot aantal zorginstellingen een verliesjaar wordt. Dit zal de investeringscapaciteit in de sector aantasten. In 2023 zal er nog nieuwbouw gerealiseerd worden waarover eerder is besloten. Voor nieuwe projecten zal het in bepaalde gevallen lastiger worden.

De grootste uitdaging in de zorgsector is de beschikbaarheid van personeel. Dat zal ook de komende tijd zo blijven. Zorginstellingen hebben te maken met een hoog ziekteverzuim en er is te weinig eigen personeel om dit op te vangen. Hierdoor wordt op grote schaal extern personeel (ZZP) aangetrokken tegen hogere tarieven, met als gevolg dat de personeelskosten sterk stijgen. Het tekort aan zorgpersoneel zal naar verwachting een structureel, zo niet een maatschappelijk probleem worden.

#### **Gevolgen door COVID-19**

De COVID-19-pandemie bleef voelbaar in 2022. Opgelopen wachlijsten konden nog niet worden ingelopen vanwege personeelstekorten. De druk op de cao-onderhandelingen nam toe waardoor het risico op loonstijgingen boven de daarvoor beschikbare ruimte ook toenam. De onzekerheid over de nasleep van de compensatie- en vangnetregeling voor 2020 en 2021 duurde voort voor ziekenhuizen die een beroep hadden gedaan op de hardheidsclausule in de regeling en die nog in afwachting waren van een beslissing. De hardheidsclausule is het extra vangnet voor ziekenhuizen die met de reguliere compensatieregelingen voor de coronacrisis alsnog in de rode cijfers terechtkwamen.

#### **Impact oorlog Oekraïne**

De oorlog in Oekraïne zorgde voor een sterke opwaartse druk van de energieprijzen. Dit resulteerde vervolgens in een stijging van de inflatie. Zorgaanbieders worden in het begin gecompenseerd voor inflatie maar, binnen de daarvoor ingerichte

procedures, werkt dat alleen goed bij een gematigde inflatie. De inflatie in 2022 nam veel sneller toe, dan dat deze in de toekomstige tarieven van de instellingen kon worden gecompenseerd. De resultaten voor 2022 lijken hierdoor te verdampen. Bovenop de hiervoor genoemde risico's kwam de stijging van de rente. Dit maakte nieuwe investeringen lastiger.

#### **Integraal Zorgakkoord**

Zorgaanbieders hebben relatief weinig mogelijkheden om bij te sturen. Ze kunnen niet bezuinigen op personeel omdat daaraan al een groot gebrek is. De maatschappelijke taak van zorginstellingen speelt hierin een rol. Ook is het opvoeren van de productie niet mogelijk vanwege de gemaakte afspraken in het Integraal Zorgakkoord, dat in september 2022 werd gesloten. Dat akkoord ziet toe op het beheersen van de uitgavengroei. Hierin staan afspraken waarbij zorgaanbieders en zorginkopers met de Rijksoverheid afspraken hebben gemaakt over een andere manier van werken en het bieden van 'passende zorg' waardoor de continu stijgende zorguitgaven beheersbaar moeten blijven.

#### **Green Deal Duurzame Zorg 3.0**

Aan het einde van 2022 werd door een groot aantal stakeholders en zorgaanbieders de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 gesloten. Doel van de Green Deal is het verduurzamen van de zorg. Een belangrijk element is het terugbrengen van de CO2-emissie in het zorgvastgoed om te voldoen aan de gemaakte afspraken in het Klimaatakkoord.

## Onderwijs

### Langlopende kredietportefeuille



### Omzet nieuwe langlopende kredietverlening



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

BNG Bank draagt bij aan betaalbare onderwijshuisvesting van goede kwaliteit. Wij fungeren als financier en sparringpartner bij het ontwikkelen en verduurzamen van onderwijsvastgoed. Voor het basis- en voortgezet onderwijs verloopt de financiering van investeringen doorgaans via de gemeenten. Het vastgoed van middelbaar en hoger beroepsonderwijs en universiteiten financiert BNG Bank rechtstreeks. De kredietverlening van BNG Bank aan de onderwijssector is in 2022 achtergebleven bij de verwachtingen. Door de pandemie, de inflatie en de onzekerheid die dat meebracht, zijn vertragingen ontstaan in de lange voorbereidingstrajecten van onderwijsvastgoedprojecten.

#### BNG Bank als financier en sparringpartner

BNG Bank wil niet alleen kredietverlener zijn van de onderwijssector maar ook kennis en expertise delen. Wij willen als financier en sparringpartner optrekken met gemeenten en schoolbesturen. Om die reden denken wij na over manieren waarop BNG Bank nieuwe impulsen kan geven aan het ontwikkelen van onderwijsvastgoed. Daarbij gaat de aandacht

primair uit naar investeringen in duurzaamheid en in een gezond binnenklimaat van schoolgebouwen. Daarnaast zijn wij met het ministerie van OC&W in gesprek gegaan over de rol die wij voor onszelf zien en de nieuwe initiatieven die wij samen kunnen ontwikkelen. Een idee dat in dat kader besproken is, gaat over de efficiency van processen rond het afsluiten van kredieten. Dit kan leiden tot meer gemak voor klanten en tot lagere kosten van financieringen.

In het laatste kwartaal van 2022 heeft BNG Bank met gemeenten verschillende bijeenkomsten georganiseerd over de rol van de bank bij het financieren van onderwijshuisvesting. We hebben laten zien hoe BNG Bank ondersteuning kan bieden als er een nieuwe school moet worden gebouwd.

## Ontwikkelingen in de sector onderwijs

### Gevolgen door COVID-19

In 2022 stond de onderwijskwaliteit in de sector onder druk. Dit was nog een gevolg van de COVID-19-pandemie. In de loop van het jaar werd steeds duidelijker dat er leerachterstanden zijn ontstaan en dat deze achterstanden niet eenvoudig kunnen worden ingehaald door het tekort aan leerkrachten. Verder zorgde COVID-19 ook voor een verhoogd ziekteverzuim waardoor personeelstekorten verder opliepen. Er zijn door de overheid eenmalig grote bedragen beschikbaar gesteld voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het inlopen van de opgelopen onderwijsachterstanden die het gevolg zijn van de pandemie.

Veel onderwijsinstellingen hebben te maken met een achterstand in de kwaliteit van hun gebouwen. De verbetering van het binnenklimaat van scholen was al een uitdaging en de urgentie daarvan is door de pandemie toegenomen. Daar komt nu de grote uitdaging bij van de verduurzaming van het onderwijsvastgoed, vooral in het primair en voortgezet onderwijs. Door allerlei oorzaken voldoet het gemiddelde - typische Nederlandse - basisschoolgebouw niet aan de huidige wettelijke eisen. Er is dus nog heel veel te doen. Het volume is enorm, maar het lijkt een uitdaging om dat ook bekostigd te krijgen. Het rijk heeft in 2022 geen

signalen gegeven dat het met financiële middelen zal bijspringen. Daarnaast speelde ook in 2022 duurzaamheid een belangrijke rol, dit zal de komende jaren zo blijven.

### Impact oorlog Oekraïne

Leerplichtige kinderen uit Oekraïne moesten in Nederland ook onderwijs kunnen volgen. Het was een extra opgave waarvoor vanuit de overheid extra geld beschikbaar werd gesteld. Wij hebben geen signalen opgevangen dat dit geleid heeft tot een vermindering van de onderwijskwaliteit.

De oorlog in Oekraïne zorgde voor hogere energieprijzen en een hoge inflatie. Dit leidde tot stijgende kosten. De eerste helft van het verslagjaar was dit reden tot zorg. Uiteindelijk was er geen sprake van negatieve gevolgen voor de instellingen. Het risicoprofiel van de sector hoefde niet te worden aangepast.

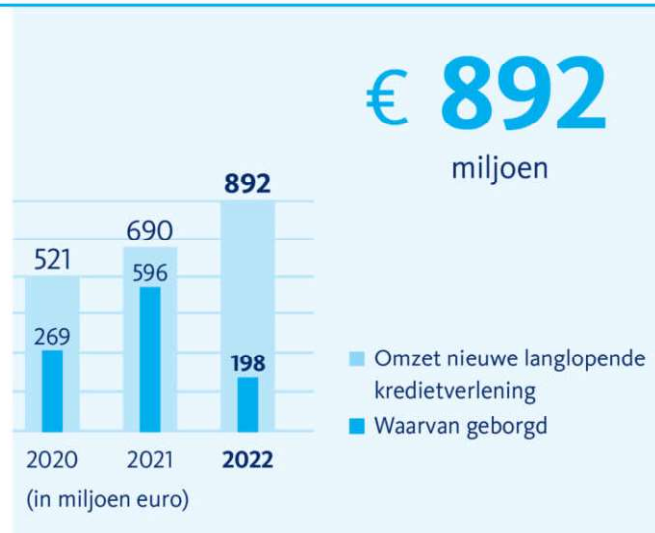
Vanwege de stijgende rente moesten projectinvesteringen die nog in de fase van besluitvorming zaten opnieuw worden berekend. Dit kon resulteren in uitstel of zelfs afstel van investeringen. Deze situatie kan zich ook de komende tijd nog blijven voordoen. Het maatschappelijk belang van onderwijshuisvesting is echter groot. Gemeenten hebben bovendien de wettelijke taak om in onderwijshuisvesting te voorzien.

## Publieke bedrijven en infrastructuur

### 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).

Afgelopen jaar was voor publieke bedrijven en infrastructuur een woelig jaar. De aanzienlijke stijging van de energieprijzen en inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne had een wisselend effect op onze klanten. Voor de sectoren NEMM (Netwerk-, Energie-, Milieu- en Mobiliteitbedrijven) van BNG Bank was het qua omzet, die boven verwachting was, een goed jaar. Dit beeld is enigszins gekleurd vanwege enkele grote transacties. Het totale vermogen dat BNG Bank in deze sector heeft uitstaan, nam af van 4,2 miljard euro in naar 4,0 miljard euro in 2022. Zoals mag worden verwacht met een dergelijk gevarieerd klantenpakket waren de financieringen die het team verzorgde zeer divers.

#### BNG Bank als financier en sparringpartner

BNG Bank regelde de verhoging van een krediet voor de nationale spoorvervoerder van 200 miljoen naar 400 miljoen euro. Ook werd de financiering van 400 miljoen euro voor Havenbedrijf Rotterdam verlengd.

In de gemeente Westland vond een bijzondere transactie plaats. BNG Bank verzorgde in

consortium verband een krediet van 90 miljoen euro waarmee drie geothermie doubletten en een grootschalig warmtenet konden worden gefinancierd. Hiermee zullen naar verwachting tachtig glastuinbouwers minder afhankelijk worden van gas. Het financieringsaandeel van BNG Bank bedroeg 30 miljoen euro. BNG Bank is al langere tijd betrokken bij vele geothermieprojecten en heeft op dit gebied ruime kennis en ervaring opgebouwd.

Ook de gemeente Veenendaal onderkent al jarenlang het belang van warmtenetten. Het warmtebedrijf van de gemeente Veenendaal wil komende jaren nog meer woningen en bedrijven verduurzamen door ze aan te sluiten op hun slimme en groene warmtenet. BNG Bank heeft de financiering van het nieuwste project geregeld.

Voor afvalverwerker Twence BV werd een krediet van 31 miljoen euro verzorgd voor de bouw van een nieuwe CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie waarmee 100.000 ton CO<sub>2</sub> per jaar kan worden afgevangen. De afgevangen CO<sub>2</sub> wordt vervolgens onder andere beschikbaar gesteld als voeding voor gewassen in de glastuinbouw.

## Ontwikkelingen in de sector publiek bedrijven en infrastructuurs

### Energieprijs

Voor bepaalde klanten - vooral in de opwek van duurzame energie - resulteerde de hogere energieprijs in hogere inkomsten. Afnemers van energie, zoals OV-bedrijven, hadden daarentegen veel last van de hogere prijzen en zagen hun kosten sterk stijgen. Zij konden de kostenstijging niet altijd doorberekenen aan hun klanten.

Afvalverwerkers produceren meer energie dan zij afnemen. Voor hen waren de prijsstijgingen weer positief. Afvalinzamelbedrijven hadden te maken met hogere brandstofkosten.

De energienetwerkbedrijven en de drinkwaterbedrijven staan als gevolg van de energietransitie en verdroging voor grote investeringen. Zij hebben last van schaarste van aannemersaanbod en hogere materiaalprijzen.

### Inflatie

De inflatie leidde bij sommige klanten tot uitstel van investeringen en daarmee tot het uitstellen van nieuwe financieringen. De stijgende rente was voor de meeste relaties in onze bestaande portefeuille van minder belang omdat zij eerder rentevaste geldleningen hebben afgesloten of omdat zij de contractuele verplichting hebben om zich tegen rentestijgingen in te dekken.

### Collectieve warmte

Naar verwachting zal 2023 belangrijke ontwikkelingen laten zien op het gebied van warmtenetwerken en warmte-infrastructuur. In zijn brief aan de Kamer van 21 oktober 2022 schrijft Jetten, minister voor Klimaat en Energie, dat hij voornemens is de verantwoordelijkheid voor het warmtenetwerk in handen te brengen van de publieke sector. Ook schrijft hij dat het ministerie met bestaande publieke financiers zoals BNG Bank onderzoekt welke financiële oplossingen mogelijk zijn om de opbouw van collectieve warmte de komende jaren mogelijk te kunnen maken. De gesprekken tussen het ministerie en BNG Bank hierover zijn inmiddels gaande.

## Opvallende gebeurtenissen 2022

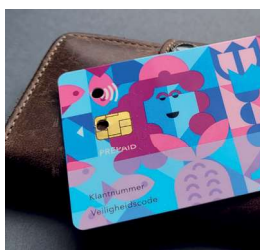
januari

Eerste van vijf nieuwe ESG-obligaties in 2022: **1,75 miljard euro voor kredietverlening voor gemeenten**



**Herbenoeming Gita Salden** als CEO van BNG Bank

maart



**Eerste prepaid pinpassen** aan gemeenten verstrekt voor vluchtelingen uit Oekraïne



**Lening van 50 miljoen euro aan gemeente Sittard-Geleen** voor verduurzaming sportcomplex in Born

april



**Carmien Michels** wint BNG Bank Literatuurprijs 2022



**Herbenoeming Marlies van Elst** als lid van de Raad van Commissarissen

juni

Gemeente Eindhoven wint **BNG Bank Erfgoedprijs**

**BNG Bank stelt verduurzaming als eis** bij kredietverlening maatschappelijk vastgoed

juli



**Verlenging financiering 400 miljoen euro aan Havenbedrijf Rotterdam** voor algemene bedrijfsdoeleinden

**Lening van 44,2 miljoen euro aan Sint Jacob** voor betalingsverkeer en financiering verpleeghuizen

Laatste van vijf nieuwe ESG-obligaties in 2022: **EUR 1 miljard voor kredietverlening aan woningcorporaties**



september



Presentatie halfjaarcijfers:  
**gezonde resultaten  
eerste halfjaar**

**Kennisuitwisseling**  
tussen BNG Bank, HVC,  
gemeente Alkmaar  
(warmtenetten en Purmerend  
(biomassacentrale) over  
**energietransitie**



oktober

**Ministerraad stemt in met publiek  
eigendom warmtenetten.** BNG Bank is  
samen met VNG hiervan pleitbezorger.

**Bijzondere algemene  
vergadering van aandeel-  
houders keurt renovatie  
gebouw BNG Bank goed.**  
Verduurzaming is belangrijk  
uitgangspunt renovatie.



november



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

**BNG Bank pleit voor DAEB-status**  
middenhuur om maatschappelijke  
woonopgave te versnellen.

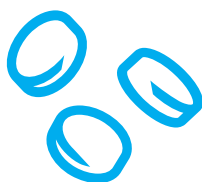
december



BNG Bank presenteert  
**Klimaatplan  
Going Green**



**Lening van 125 miljoen  
euro aan UMC Groningen**  
voor nieuwbouw



**Lening van EUR 130 miljoen  
aan Woonstad Rotterdam**  
voor realisatie van strategie  
niet-DAEB huurwoningen

## 1.4 Blijvend sterke positie op geld- en kapitaalmarkten

**Dankzij haar uitstekende kredietwaardigheid (Moody's: Aaa, Fitch Ratings: AAA, S&P Global: AAA) was BNG Bank in 2022 het gehele jaar in staat om tegen aantrekkelijke tarieven in verschillende valuta financiering aan te trekken voor de korte en lange termijn.**

Het aantrekken van korte- en langetermijngelden in verschillende valuta op internationale geld- en kapitaalmarkten (funding) is een belangrijke activiteit voor BNG Bank. Daarmee kan de bank leningen aan klanten aanbieden. Verreweg het grootste deel van deze funding trekt BNG Bank aan via openbare emissies (uitgifte van obligaties) op de internationale kapitaalmarkten. Een kleiner deel wordt aangetrokken via zogenaamde private placements. Op de Engelstalige website van BNG Bank staat hierover meer informatie.

### Ontwikkelingen 2022

BNG Bank heeft in 2022 EUR 16,3 miljard aan langlopende financiering aangetrokken met een gemiddelde looptijd van 7,7 jaar. Evenals vorig jaar hadden onze klanten in 2022 behoefte aan kredieten met langere looptijden. Hierdoor is ook de fundinglooptijd van BNG Bank, net als vorig jaar, relatief hoog. De totale hoeveelheid aangetrokken langlopende financiering is groter dan vorig jaar, maar kleiner dan het lange termijngemiddelde. Dit is met name een gevolg van deelname door BNG Bank aan de derde Targeted Longer-Term Refinancing Operation (TLTRO) van de ECB in de afgelopen twee jaar. De TLTRO-III biedt BNG Bank funding tegen gunstige condities voor een looptijd korter dan drie jaar. Het doel is om hiermee de reële economie te stimuleren door liquiditeit te verschaffen aan specifieke doelgroepen, zoals woningcorporaties en zorginstellingen.

BNG Bank heeft benchmark emissies gedaan in euro's en dollars. Dit paste bij de ambitie om voor beide valuta een liquide curve van benchmark uitstaande emissies te onderhouden. Ook heeft BNG Bank

uitgiftes gedaan in Britse ponden, Australische dollars en Canadese dollars, waarbij de bank een grotere diversiteit aan beleggers bereikt, zowel qua geografie als type belegger. In navolging van haar voorbereiding op toekomstige marktstandaarden met obligatie-uitgiftes gelinkt aan SOFR (US dollar) en SONIA (Britse ponden) zijn korte vastrentende obligaties in 2022 voor het eerst ingedekt tegen ESTR (euro). Als risicovrije rentevoet en toekomstige marktstandaard voor euro-rentederivaten zal ESTR een belangrijke rol spelen in de fundingstrategie van BNG Bank.

### ESG-obligaties<sup>1</sup>

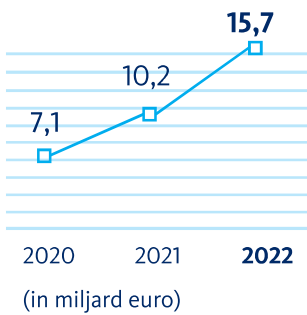
Een bijzondere categorie openbare emissies die BNG Bank uitgeeft, zijn ESG-obligaties. Deze obligaties worden uitgegeven onder het Sustainable Finance Framework van de bank. Onder het Framework worden de opgehaalde middelen gebruikt voor het financieren van gemeenten en woningbouwcorporaties, en worden budgetten van gemeenten en uitgaven van woningbouwcorporaties direct gelinkt aan de zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Het Framework kan worden geraadpleegd op website van de BNG Bank. BNG Bank heeft wederom een groter percentage van haar langetermijngelden door middel van ESG-obligaties opgehaald in 2022. Waar dit percentage in 2021 nog lager was dan 30% is dit vorig jaar via meerdere succesvolle uitgiftes gegroeid naar 36%. In totaal heeft BNG Bank in 2022 voor een recordbedrag van EUR 5,9 miljard aan obligaties in ESG-formaat uitgegeven, zowel door nieuwe emissies als door het verhogen van enkele bestaande obligatieleningen.

<sup>1</sup> Voorheen werden duurzame obligaties van BNG Bank aangeduid onder verschillende benamingen als SRI-Bonds en SDG-Bonds.

## Kerncijfers voor funding

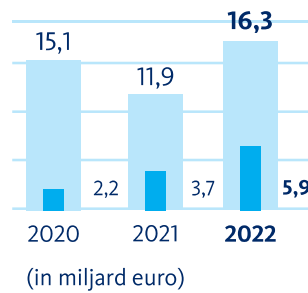
### Totaal uitstaande ESG Bonds

€ **15,7**  
miljard



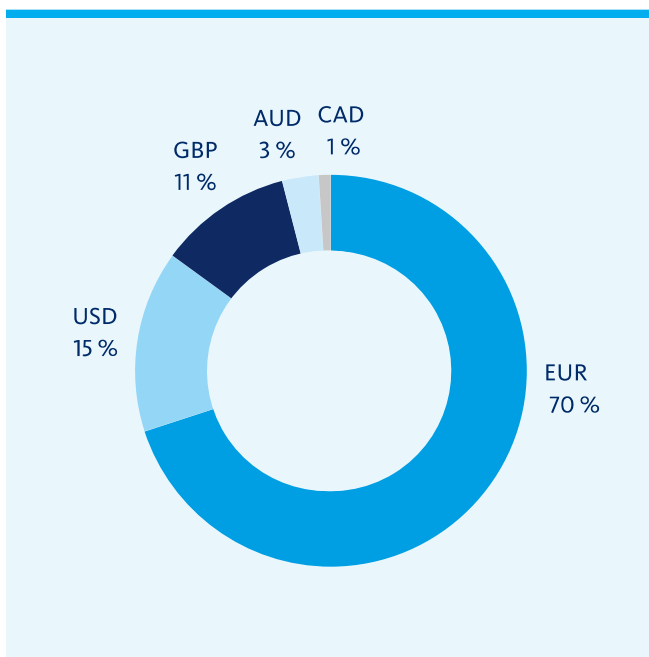
### Opgenomen funding

€ **16,3**  
miljard

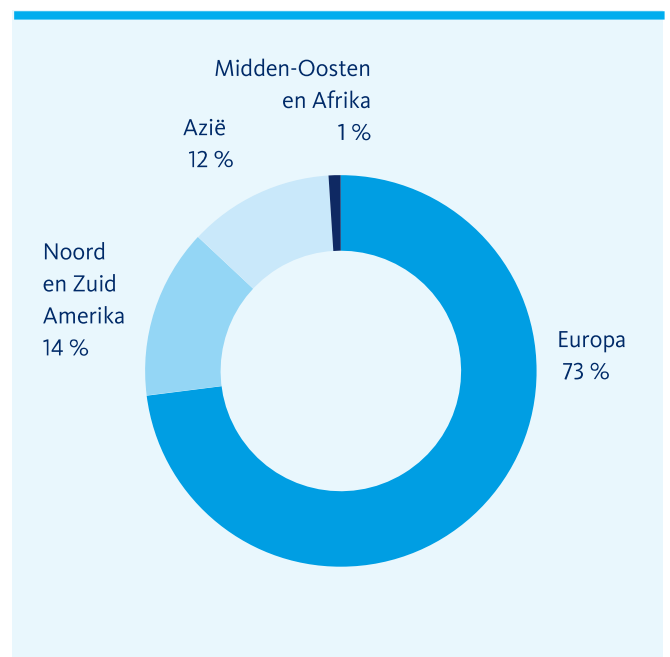


■ Capital market funding  
■ Waarvan ESG Bonds

### Funding per valuta



### Funding per geografische indeling





**Lonneke de Waal**  
Sector lead  
Overheid en Onderwijs  
BNG Bank

**Sjoerd Dijkstra**  
Kassier  
Gemeente Súd-West  
Fryslân

## VNG, Súd-West Fryslân en BNG Bank

# Prepaid pinpassen voor meer dan 300 gemeenten

**In februari 2022 vroegen de eerste Oekraïense vluchtelingen verblijf aan in Nederland. Dat kregen ze vlot, maar daarmee hadden ze nog geen geld om van te leven – en de duizenden die na hen kwamen ook niet. BNG Bank droeg samen met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) bij aan een oplossing van deze prangende vraag voor honderden gemeenten.**

### **Duizenden vluchtelingen zonder leefgeld**

Lonneke de Waal, sector lead van team Overheid en Onderwijs van de BNG Bank, weet nog goed over welke vluchtelingen ze als eerste hoorde: 'Oekraïense vrachtwagenchauffeurs. Onderweg in Europa, zetten ze hun wagen aan de kant. Naar huis konden ze niet meer.' Eind februari '22 brak de oorlog in Oekraïne uit. Wat voorheen hun thuis was geweest, werd een levensgevaarlijke plek.

Oekraïense vluchtelingen in Nederland kregen snel de verblijfsstatus, maar daarmee hadden ze nog geen leefgeld. Sjoerd Dijkstra, kassier voor gemeente Súd-West Fryslân, herinnert zich hoe dat de eerste weken ging: 'Ik haalde elke dag honderden euro's briefgeld uit de muur'

### **Onhoudbaar en ingewikkeld**

Een onhoudbare situatie, vond ook Ingrid Hoogstrate van VNG: 'Tientallen gemeenten meldden dit soort problemen. Het liefst zou je een rekening willen openen, maar daarvoor is een BSN-nummer verplicht. Daarvoor heb je weer een paspoort nodig, maar veel Oekraïners hadden dat niet, of het paspoort was niet leesbaar: soms met de hand geschreven, in het Cyrillisch schrift.'

### **Creatieve oplossing**

BNG Bank bood uitkomst, vertelt ze. 'Wij zitten samen met een aantal banken in een overleg. BNG deed daar een aanbod om met prepaid passen de eerste nood op te lossen.'



‘BNG Bank deed een aanbod om met prepaid passen de eerste nood op te lossen. Vanaf dat moment ging het snel, je kon zien dat ze heel graag wilden dat het probleem werd opgelost.’

**Ingrid Hoogstrate**



**Ingrid Hoogstrate**  
Directeur inclusieve  
samenleving  
VNG



Vanaf dat moment ging het snel, vertelt Ingrid verder. ‘Je kon zien dat BNG heel graag wilde dat het probleem werd opgelost.’

Volgens De Waal was dat echter geen sinecure. ‘Een van onze technische partners in bankverkeer vertelde dat het aanmelden van één nieuwe klant minimaal een week zou duren. Wij voorspelden dat we meer dan driehonderd gemeenten moesten bedienen, met duizenden prepaid passen. Dan kwam het werk nooit af. Onze oplossing was om dan VNG zelf aan te melden, als één grote klant voor alle passen. Best creatief, al zeg ik het zelf.’

### **In twee weken gereed**

Sjoerd Dijkstra van gemeente Súdwest-Fryslân is onder de indruk van de snelheid waarmee de voorziening gereedkwam. ‘Anderhalve week nadat BNG haar aanbod deed, waren de eerste passen klaar voor gebruik. Er waren vragen te over, natuurlijk: Hoe gaan we om met verhuizende gezinnen? Wat te doen als iemand het tegoed niet opmaakt? Wie helpt om een pas te deblokken bij verkeerde pincodes? Maar BNG Bank heeft geduldig met ons gewerkt en inmiddels werkt het systeem eigenlijk heel goed.’

### **Eerste opening**

Voor Dijkstra is de meest hectische periode nu gelukkig voorbij: ‘De passen speelden een cruciale rol in de onzekere overbruggingsperiode tot deze vluchtelingen een eigen BSN-nummer kregen. De passen blijven in gebruik om ook nieuwe vluchtelingen te kunnen voorzien, maar de meeste vluchtelingen hebben inmiddels gelukkig een eigen bankrekening gekregen.’



## 2 INTERNE BEDRIJFSVOERING

### 2.1 Medewerkers

**Bevlogen en kundige medewerkers en het juiste leiderschap zijn randvoorwaarden voor het succesvol uitvoeren en het realiseren van de ambities en doelstellingen van ‘Ons kompas naar impact’. In de huidige gespannen arbeidsmarkt is het aantrekken en behouden van talent een grote uitdaging. Daarom zet BNG bank in op het bieden van ruime ontwikkelingsmogelijkheden en goed leiderschap. Zo blijven haar medewerkers zich ontwikkelen en kunnen zij optimaal werken en presteren.**

#### Versterken interne organisatie

Een belangrijk strategische pijler van ‘Ons Kompas Naar Impact’ is het versterken van de interne organisatie. Het gaat daarbij zowel om de ontwikkeling van de organisatie als die van de medewerkers zelf. Zo hoopt BNG Bank haar ambities te realiseren.

#### Organisatieontwikkeling

Een aantal ontwikkelingen in de organisatie was dit jaar belangrijk. Zo werden het IT/Operationele domein (COO) en het commerciële domein (CCO) verder ingericht. Deze twee domeinen zijn in 2021 ontstaan

bij de introductie van de nieuwe organisatiestructuur. Sindsdien bestaat de organisatie uit vijf domeinen, aangevoerd door het ExCo van vijf leden: een CEO, CFO, CRO, COO en CCO. De herinrichting van de COO- en CCO-afdeling gebeurde op basis van ketendenken over beide domeinen heen. Taken en verantwoordelijkheden van deze domeinen zijn hierdoor scherper gedefinieerd. Daarnaast heeft de nieuwe organisatie-inrichting medewerkers nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden geboden. Als gevolg van de aanpassingen is behoorlijk wat (interne) mobiliteit op gang gekomen.

# 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.

Systeemdenken: Het kunnen denken, handelen en problemen oplossen vanuit het gehele systeemperspectief.

eigen emoties en met die van anderen. Echt kunnen luisteren en vragen stellen.

#### > Besluitvaardigheid

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

#### > 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

#### > 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.

Ook was er het afgelopen jaar veel aandacht voor leiderschapsontwikkeling, vanuit de gedachte dat het juiste leiderschap essentieel is om het juiste talent aan te trekken en te behouden. Leiders binnen BNG Bank zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde structuur en het dragen van de beoogde cultuur. Een leider binnen BNG Bank maakt de strategie waar, helpt anderen succesvol te zijn en stimuleert performance. Gezamenlijk heeft het leiderschap in 2022 het leiderschapsprofiel 'Leiderschap met Impact' opgesteld. Op basis van dat profiel is vervolgens een upward feedback assessment voor het leiderschap uitgevoerd: medewerkers hebben hun leiders op hun leiderschapscompetenties beoordeeld. Dit heeft geleid tot collectieve en individuele ontwikkelingsplannen voor alle leidinggevenden.

### Ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers van BNG Bank

Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers is essentieel voor het behouden van talent. Veel aandacht is daarom uitgegaan naar opleiding en kennisontwikkeling. Zo is in 2022 een Learning Management Platform geïntroduceerd op basis van het Unlimited Learning principe: medewerkers kunnen ongelimiteerd opleidingen kiezen uit de geboden brede catalogus.

De Talent Management Cyclus gaat uit van een continue dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Hierin komt de getoonde performance aan de orde, net als de doorlopen en benodigde ontwikkeling. De Strategische Personeelsplanning (SPP) die hiervoor wordt gebruikt, maakt inzichtelijk welke competenties, kennis en kunde nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Ook maakt de SPP duidelijk aan waar hiaten zitten ten opzichte van het huidige medewerkerspotentieel. Op basis hiervan worden ontwikkelinterventies, de wervingsbehoefte en Succession Planning (opvolgingsbeleid) gedefinieerd.



# Talent management



## Strategische personeelsplanning

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



## HR potential portfolio

- Vlootshouw
- Talent Review
- Under Performance Management



## Opvolgingsbeleid

- Sleutelposities
- Succession Planning
- Management Development



## Leren & ontwikkelen

- Individuele Interventies
- Collectieve Opleidingen
- Leiderschapontwikkeling



## Performance management

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

### Arbeidsmarktcampagne

BNG Bank heeft met haar purpose en kernwaarden een goede werkgeverspropositie. Op basis daarvan is in 2022 een arbeidsmarktcampagne ontwikkeld waarin de eigen medewerkers en hun beleving centraal staan. Deze campagne is verschenen op onze [‘Werkenbij’-website](#) en op diverse sociale media kanalen. Op basis van de genoemde propositie slaagt BNG Bank erin om talent aan te trekken in een gespannen arbeidsmarkt.

### Medewerkersonderzoeken

In 2022 is in elk kwartaal een Pulse Survey gehouden: een onderzoek onder alle medewerkers van de bank (intern en extern), waarin wordt gemeten of BNG Bank haar ambities op het gebied van het versterken van de interne organisatie gerealiseerd. Hiervoor zijn de volgende Key Performance Indicators gedefinieerd en gemeten:

Mate waarin BNG Bank haar medewerkers de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen	Score
Ambitie	7,5
Realisatie	7,1

Mate waarin medewerkers BNG bank als aantrekkelijke werkgever zien (eNPS score)	Score
Ambitie	3,0
Realisatie	-6,1

Medewerkersbevoegenheid	Score
Ambitie	7,5
Realisatie	7,2

Mate waarin medewerkers zeggen dat kernwaarden richting geven aan hun handelen	Score
Ambitie	7,5
Realisatie	6,3

De metingen tonen een gemiddelde van de uitkomsten van vier kwartalen. In 2022 zijn de KPI-ambities niet gerealiseerd. Dit betekent dat er nog werk te doen is voor het realiseren van de doelen. Voor 2023 wordt daarom werk verricht op het bieden van (ontwikkelings-) mogelijkheden, leiderschap en werkbeleving.

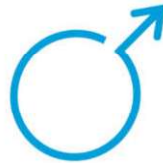
De input uit de Pulse Surveys wordt ook gebruikt om beleid te actualiseren en gesprekken binnen afdelingen over de diverse thema's te voeren. Zo is bijvoorbeeld in 2022, mede naar aanleiding van het onderwerp 'sociale veiligheid', de Gedragscode en het Beleid en Klachtenreglement Ongewenste Omgangsvormen aangepast. Thema's die aan de orde zijn gesteld in de overige Pulse Surveys betroffen het hybride werken, werkdruk en ontwikkelingsmogelijkheden.

# 397



## medewerkers



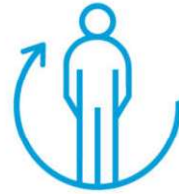
**140**  
vrouwen



**257**  
mannen

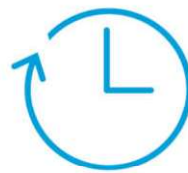
**46**  **81** 

traden uit dienst | kwamen in dienst



**28**  
maakten een overstap

**46** jaar  
is de gemiddelde leeftijd



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

---

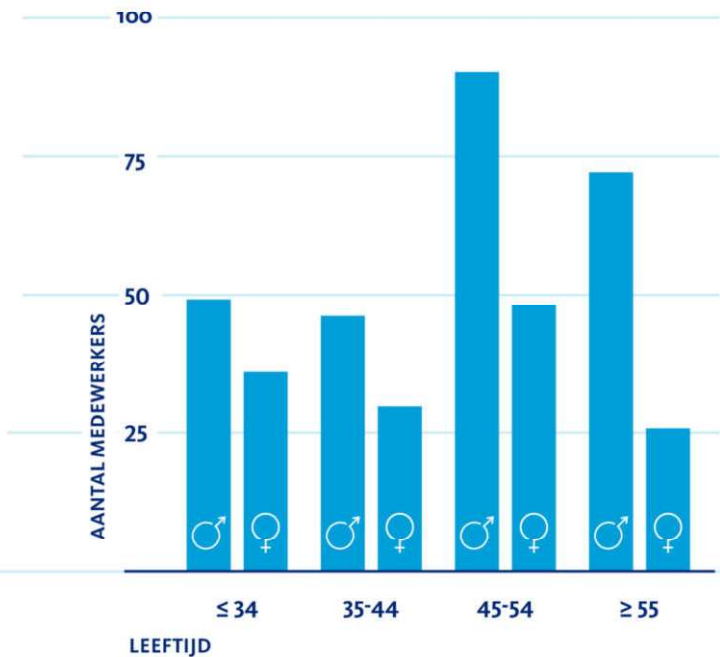
**346** werken full-time  
> 36 uur



**23**  
is de jongste  
medewerker

---

**68**  
is de oudste  
medewerker



### Medewerkers in cijfers

In 2022 is het aantal medewerkers met een BNG Bank-contract en het aantal extern betrokkenen bij bank toegenomen. Het aantal medewerkers van BNG Bank en de dochtermaatschappijen nam toe met 35 medewerkers tot 397 medewerkers (395,3 fte). In 2022 zijn 28 medewerkers van functie gewisseld, 81 nieuwe medewerkers ingestroomd en hebben 46 medewerkers de bank verlaten.

BNG Bank heeft 390 medewerkers in dienst. Bij dochtermaatschappij BNG Gebiedsontwikkeling werken 7 medewerkers. Er zijn geen medewerkers in dienst van de dochtermaatschappij Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel.

63 medewerkers (14,6%) hebben een contract voor bepaalde tijd. 18 mannen (4,5%) en 33 vrouwen (8,3%) werken parttime. De gemiddelde leeftijd van medewerkers is dit jaar 46 jaar en vergelijkbaar met vorig jaar (45,8 jaar in 2021). De gemiddelde diensttijd van medewerkers is licht afgenomen tot 11,34 jaar (11,44 jaar in 2021). Bij BNG Bank werken 123 externe medewerkers op formatieplaatsen en bij BNG Gebiedsontwikkeling werken 2 externe medewerkers (0,8 fte) op formatieplaatsen. Externe medewerkers werken voornamelijk op basis van inhuur. BNG Bank heeft geen medewerkers in dienst op basis van een niet gegarandeerd urencontract.

BNG Bank hanteert streefcijfers op het terrein van vrouw/man-verhouding voor de bezetting van de RvC en het ExCo. Ook voor de lijn van leidinggevenden die direct rapporteren aan het ExCo (direct reports) worden streefcijfers voor deze verhouding gehanteerd. Voor de bezetting van het ExCo en de RvC streeft de bank naar tenminste een derde bezetting door vrouwen en eenderde bezetting door mannen. In het verslagjaar 2022 voldoet de bank aan deze streefcijfers. Voor de direct reports wordt gestreefd naar een verhouding van 40% vrouwen en 60% mannen. Eind 2022 waren 7 van de 21 direct reports vrouw en 14 man – exclusief de directeur van BNG Gebiedsontwikkeling. Dit komt neer op 32% vrouwen en 68% mannen. De geambieerde verhouding is daarmee niet gerealiseerd. De bank blijft hiernaar streven.

Van de medewerkers van BNG Bank valt 95% onder de CAO Banken (looptijd van 1 januari tot 31 december van dit jaar). Conform de CAO stegen vanaf 1 maart 2022 de salarissen met 2,5%. Ouderschapsverlof is in de CAO Banken geregeld. Van de regeling maakten 23 medewerkers (11 mannen en 12 vrouwen) gebruik. 20 medewerkers waarvan het ouderschapsverlof is afgelopen, zijn teruggekeerd in hun functie. Van de 19 medewerkers die in 2021 ouderschapsverlof hadden opgenomen waren eind 2022 nog 14 (8 mannen en 6 vrouwen) in dienst. Alle medewerkers nemen deel aan de pensioenregeling. BNG Bank draagt als werkgever 70% bij aan het pensioen, de medewerker 30%.

Het arbeidsomstandighedenbeleid van BNG Bank is erop gericht de werkomgeving van medewerkers gezond te houden en ziekteverzuim te voorkomen. Het ziekteverzuim is in 2022 uitgekomen op 3,7%. Het ziekteverzuim ligt daarmee boven de intern gestelde norm van 3,0%.

Bij een frequent verzuim (3 keer in de laatste 12 maanden) volgt een gesprek met de leidinggevende. Daarnaast wordt periodiek met elke leidinggevende een Sociaal Medisch Team (SMT) overleg gehouden, waaraan naast de leidinggevende ook de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk en HR deelnemen. In het SMT worden signalen voor mogelijk verzuim besproken. De leidinggevende wordt zo in staat gesteld om tijdig met de medewerker in gesprek gaan om te bespreken wat nodig is ter voorkoming van verzuim.

Het thema vitaliteit heeft in BNG Bank in 2022 opnieuw de nodige aandacht gekregen. Via het Energy Platform zijn medewerkers in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan digitale seminars op het gebied van het omgaan met werkdruk, hun eigen energie, of het werken aan een gezonde levensstijl. In 2022 zijn ook de bootcamps (sportactiviteiten) herstart nadat deze ten tijde van Covid-19 gestaakt moesten worden. Wekelijks werken medewerkers in de lunchpauze onder begeleiding van een fitness trainer aan de eigen fitheid en gezondheid. Ook van het sportbudget en het fietsplan werd in 2022 weer in ruime mate gebruik gemaakt.

In 2022 zijn geen formele meldingen ontvangen van incidenten op het gebied van discriminatie. De interne vertrouwenspersonen zijn in een tweetal gevallen wel geraadpleegd in situaties van ongewenste omgangsvormen. Deze gesprekken hebben niet tot een formele melding geleid. Door het voeren van nadere gesprekken is tot een aanvaardbare uitkomst gekomen. De procedure om incidenten te melden, is opgenomen in het geactualiseerde Klachtenreglement Ongewenste Omgangsvormen. Daarnaast worden interne en externe vertrouwenspersonen ingezet.

### Indiensttreding medewerkers (in- en extern)

Interne en externe medewerkers leggen binnen drie maanden na indiensttreding of start van hun activiteiten de Bankierseed af. Daarnaast ontvangen ze de Gedragscode en de Regeling privé- beleggingstransacties. Bij indiensttreding geven medewerkers ook hun eventuele nevenactiviteiten aan, waarbij een toets op eventuele belangenverstrengeling wordt gedaan. Op basis van de gewijzigde arbeidswetgeving per 1 augustus 2022 is de standaard arbeidsovereenkomst aangepast.

### Thuiswerken

Als gevolg van de Covid-19 pandemie is thuiswerken een normaal verschijnsel geworden. Al in 2020 (ten tijde van de pandemie) is een thuiswerkbeleid opgesteld. Dit gaat uit van een aanwezigheid van minimaal twee dagen op kantoor. Daarbij vindt BNG Bank het belangrijk dat de aanwezigheid op kantoor in een open dialoog binnen teams en tussen leidinggevende en medewerkers wordt besproken. Medewerkers ontvangen een thuiswerkplekvergoeding (750 euro voor een periode van 5 jaar) voor het inrichten van een thuiswerkplek. Daarnaast geeft BNG Bank hen een thuiswerkvergoeding van 2 euro per thuisgewerkte dag. Deze thuiswerkvergoeding is in juni 2022 aangepast naar 3 euro per thuisgewerkte dag in vervolg op de aangepaste NIBUD-richtlijn.

### Overleg Ondernemingsraad

In 2022 vond veelvuldig overleg plaats tussen de bestuurder en de OR via reguliere overlegvergaderingen van de Ondernemingsraad (OR) of via aparte overleggen tussen een specifieke OR-commissie en afgevaardigden van de afdeling

HR. Daarin kwamen diverse adviesaanvragen en instemmingverzoeken aan bod. Ook was er aandacht voor onderwerpen als huisvesting, privacy en klachten.

### Beheerst beloningsbeleid

BNG Bank streeft naar een beheerst beloningsbeleid, in lijn met haar identiteit en strategie. In het beloningsbeleid komt ook de relatie van de beloning ten opzichte van de maatschappelijke functie van de bank aan bod. Het beloningsbeleid ontmoedigt het nemen van meer risico dan aanvaardbaar is en gaat prikkels voor niet-integer gedrag tegen. Leden van het ExCo en de RvC ontvangen daarom geen variabele beloning. Ook medewerkers ontvangen voor hun prestaties geen variabele beloning. In situaties van een uitzonderlijke prestatie kunnen medewerkers een eenmalige gratificatie 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. Daarvoor voert Risk Management een risicoanalyse uit voor verschillende onderdelen van het beloningsbeleid. Voor nalevings- en integriteitsrisico's wordt daarbij overlegd met Compliance. Jaarlijks controleert de RvC of het beloningsbeleid voldoet aan de beginselen voor een beheerst 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 2022 4,15 maal de mediaan van het salaris van medewerkers van BNG Bank (4,0 in 2021). Het gemiddelde salaris (loonsom) is in vergelijking met 2021 2,35% gedaald.

Het beloningsbeleid en het remuneratierapport zijn gepubliceerd op de [website](#). Over de beloning van de leden van het ExCo en de RvC in 2022 wordt gerapporteerd in de Financial Statements.

### Diversiteitscijfers leeftijdscategorieën per 31-12-2022 (in absolute cijfers)

Leeftijd personeelsbestand	Man	Vrouw	Totaal
≤ 34 jaar	49	36	85
35-44 jaar	46	30	76
45-54 jaar	90	48	138
≥ 55 jaar	72	26	98
<b>Totaal</b>	<b>257</b>	<b>140</b>	<b>397</b>

### Diversiteitscijfers over de verschillende salarisschalen per 31-12-2022 (in percentages)

Salarisschaal	Man	Vrouw	Totaal
4	2,3%	0,0%	1,5%
5	0,0%	2,1%	0,8%
6	0,8%	3,6%	1,8%
7	1,6%	10,0%	4,5%
8	10,9%	15,0%	12,3%
9	13,2%	17,1%	14,6%
10	33,9%	30,7%	32,8%
11	18,7%	9,3%	15,4%
12	11,7%	6,4%	9,8%
13	0,8%	1,4%	1,0%
<b>Boven CAO</b>	<b>6,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Diversiteitscijfers over verschillende categorieën van medewerkers

	Vrouw	Man
Medewerkers	140 (35%)	257 (65%)
Leidinggevenden	17 (33%)	35 (67%)
Direct Reports van ExCo	7 (32%)	15 (68%)
ExCo	2 (40%)	3 (60%)
RvC	3 (43%)	4 (57%)

### Contracttypes en man-vrouw-verhouding

Contracttype	Man	Vrouw	Totaal
Onbepaalde tijd	223	111	334
Bepaalde tijd	34	29	63
<b>Totaal</b>	<b>257</b>	<b>140</b>	<b>397</b>

Contracttype	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	239	107	346
Parttime	18	33	51
<b>Totaal</b>	<b>257</b>	<b>140</b>	<b>397</b>

## 2.2 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.

Het einde van de COVID-19 pandemie in 2022 had een opdrijvend effect op de CO<sub>2</sub>-emissies van de bank. Medewerkers kwamen weer naar kantoor en bezochten onze stakeholders. Hierdoor nam zowel het elektriciteitsgebruik (+ 5,6%) als het verbruik van

fossiele brandstoffen door leaseauto's (+ 28%) toe. Het aanhalen van de contacten met overzeese (potentiële) beleggers is terug te zien in het aantal vliegkilometers dat in 2022 fors is gestegen. Door de gemiddeld hoge temperatuur in 2022 daalde het warmteverbruik met 21%.

In de Scope 3-emissie is ook het benaderde aardgasverbruik van de (huur)uitwijklocatie begrepen. BNG Bank maakt voor de elektriciteitsvoorziening van het kantoor in Den Haag gebruik van groene energie.

### Emissies

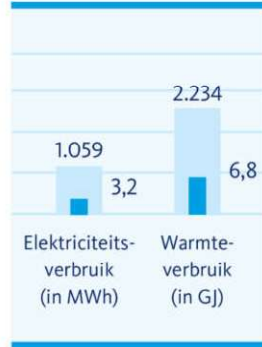


## Energie- en warmteverbruik



■ Absoluut  
■ Per fte

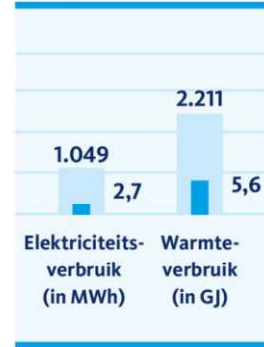
2020



2021



2022





## 2.3 Compliance

**Ethisch handelen vormt een belangrijk fundament voor BNG Bank. BNG Bank beschouwt de noodzaak om te voldoen aan relevante voorschriften en om sociale verantwoordelijkheid te nemen als vanzelfsprekend en als naadloos verbonden met haar sociale ambities.**

### Risicobereidheid

BNG Bank heeft een risicobereidheid voor integriteit en compliance opgesteld. De bank streeft naar een uitstekend integriteitsprofiel en verwacht van haar medewerkers, klanten, tegenpartijen en derden die relevant zijn voor de bank dat zij voldoen aan haar integriteitsvoorwaarden. Met betrekking tot wet- en regelgeving stelt de bank zich een beheerste en integere bedrijfsvoering ten doel welke voldoet aan zowel relevante wet- en regelgeving als aan criteria van de toezichthouders.

### Governance

Het beheersen van de compliance risico's is de verantwoordelijkheid van alle afdelingen binnen

de bank. Een onafhankelijke compliance functie ondersteunt de organisatie bij het uitvoeren van de Systematische Integriteits Risico Analyse (SIRA), het ontwikkelen van en adviseren over compliance beleid, het organiseren van het proces van identificatie en impactanalyse van regulatorische ontwikkelingen en het adviseren, monitoren en rapporteren over integriteit- en regulatorische compliance risico's.

In haar Compliance Charter definieert de bank het doel en de scope van de tweedelijns compliance functie en van de compliance cyclus. Deze vormt de basis voor alle activiteiten van de Compliance afdeling. Het Compliance Charter is te vinden op de [website](#).



De belangrijkste hulpmiddelen om significante situaties te detecteren waar BNG Bank buiten haar risicobereidheid voor integriteit opereert of niet compliant is 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 monitoring programma's door zowel eerste als tweedelijns afdelingen om de effectiviteit van controles te monitoren.
- Procedures voor incident management.

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 ExCo en de RvC met betrekking tot de stand van zaken

voor deze risico's. Het compliance rapport levert ieder kwartaal verdere details met betrekking tot compliance risico's en wordt besproken in het Non-Financial Risk Committee, het Executive Committee en het Risk Committee van de RvC.

#### Ontwikkelingen 2022

In 2022 werd aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verder professionaliseren van de compliance cyclus en werd het volwassenheidsniveau van de compliance activiteiten verhoogd. Dit dankzij de inspanning van zowel de eerstelijns afdelingen als de Compliance afdeling. Het risicogebaseerde compliance monitoringsprogramma en het proces rond wijzingen in regelgeving zijn verbeterd. In de loop van 2022 werd de GRC tooling (Governance, Risk and Compliance) voor een aantal processen geïmplementeerd om effectieve uitvoering van de programma's te faciliteren. Dit hulpmiddel zal breder worden ingezet in 2023.

Het aantal interne medewerkers dat compliance gerelateerde werkzaamheden uitvoert in zowel de eerstelijns afdelingen als de compliance afdeling is toegenomen, zodat voldoende capaciteit aanwezig is voor de uitvoering van de compliance cyclus. Tegelijkertijd heeft de compliance afdeling het aantal externe medewerkers gereduceerd dat BNG Bank tijdelijk ondersteunde bij de verbetering van de compliance cyclus. Focus lag daarbij op beleidsontwikkeling voor CDD, monitoring- en trainingsactiviteiten en het verbeteren van de privacy organisatie en het proces om veranderingen in de regelgeving te detecteren en te verwerken.

Gedurende 2022 heeft de afdeling Compliance vastgesteld dat BNG Bank niet geheel binnen haar risicobereidheid voor compliance risico opereerde. Dit had specifiek betrekking op de toegenomen eisen voor het CDD proces, de complexiteit van het uitvoeren van een privacy framework en de uitdagingen vanuit het landschap van de regelgeving. Er materialiseerden echter geen significante risico's. Zoals hierna beschreven werden gedurende 2022 voortdurend verbeteringen in controles doorgevoerd om deze risico's te mitigeren en te borgen dat BNG Bank binnen haar risicobereidheid opereert.

### Financieel economische misdaad

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 inzet van de bank op hoge integriteitsstandaarden en op haar rol als poortwachter van het financiële systeem. Als onderdeel van deze inzet heeft BNG Bank een transactiemonitoringsprogramma ingericht om verdachte transacties op te sporen.

Na haar oprichting in 2021 heeft de eerstelijns afdeling Klantintegriteit zich in 2022 gericht op het reduceren van de laatste achterstanden, het verbeteren van de kwaliteit van CDD analyses en het doorontwikkelen van de technieken voor transactiemonitoring. Er zijn geen inbreuken op de sanctielijsten geïdentificeerd.

Een specifieke prioriteit voor 2022 betrof de regelmatige updates van de sanctielijsten als gevolg van het conflict in de Oekraïne.

BNG Bank voerde periodieke screenings uit op haar volledige klantenbestand, haar tegenpartijen en haar leveranciers aan de hand van de gewijzigde sanctielijsten. Transactiegegevens werden nauwkeurig gemonitord om transacties te identificeren die gerelateerd konden zijn aan de entiteiten op de sanctielijsten. Gemeenten die zich kwalificeerden voor tijdelijke uitzonderingen in hun energiecontracten met partijen op de sanctielijst werden benaderd door BNG Bank om te borgen dat de vereiste onderbouwing en het vereiste attest aanwezig waren.

### Gedagsrisico

Om de integriteit van haar medewerkers, klanten, tegenpartijen en andere derde partijen te borgen, en om eerlijke producten en diensten te leveren, past de bank intern beleid en interne regels voor gedrag toe, waaronder haar bedrijfscode.

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.

Als medewerkers advies willen over compliance beleid dan kunnen zij hun leidinggevende of de afdelingen Compliance of Human Resources raadplegen. Tevens zijn klokkenluiders- en klachtenregelingen ingesteld en zijn er adviseurs beschikbaar als medewerkers zorgen willen uiten over gedragingen in het kader van de bedrijfsvoering. Voor klanten en andere partijen is er een klachtenprocedure die gepubliceerd is op de website.

Incidenten die in 2022 via deze procedures werden geregistreerd, hebben niet geleid tot significante impact. De meeste incidenten hadden betrekking op vertrouwelijke informatie waarvan de beveiliging was doorbroken of onvoldoende was. Deze incidenten hebben niet geleid tot klachten over inbreuk op de privacy van klanten.

Verbeteringen in de beveiliging van de persoonsgegevens zijn onderdeel van de

implementatie van de nieuwe privacy organisatie waarvoor het beleid en het raamwerk in 2021 werden opgesteld. De implementatie vond plaats in 2022 in een apart project.

Er zijn geen incidenten geregistreerd die betrekking hebben op corruptie of ander onacceptabel gedrag. Zoals met 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. Inherente risico's van corruptie worden geïdentificeerd in de commerciële processen, maar worden als beperkt beschouwd als het beleid en de bedrijfscode van de bank in ogenschouw worden genomen. Als gevolg van deze inschatting vond in 2022 geen specifieke anti-corruptie training plaats.

#### Fraude risico

Identificatie en mitigatie van frauderisico's hebben een hoge prioriteit omdat deze risico's rechtstreeks financiële impact kunnen veroorzaken voor BNG Bank of haar klanten. Tevens kunnen deze risico's impact hebben op haar reputatie als betrouwbare financiële instelling. Om deze reden worden fraude risico's samen met andere integriteitsrisico's geanalyseerd in de jaarlijkse SIRA cyclus. Voor alle processen worden workshops georganiseerd om te bespreken welke fraude scenario'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 2022. BNG Bank is zich niet bewust van externe gevallen van fraude die betrekking hebben op BNG Bank.

#### Regulatory compliance risk

Regulatorische vereisten blijven zeer veeleisend en vragen voortdurende, intensieve inspanning van de organisatie. Ook is de aanwezigheid van aantoonbare compliance belangrijker geworden. De processen om met deze voortdurend veranderende omgeving om te gaan zijn nu onderdeel van een specifiek Regulatory Change Framework (RCF), bestaande uit beleid,

werkwijzen en rollen en verantwoordelijkheden. Dit om te garanderen dat nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving tijdig wordt gedetecteerd, geanalyseerd en geïmplementeerd.

Na de implementatie van het RCF in de eerste helft van 2022 is een volwassenheidsmodel toegevoegd als leidraad voor verdere verbeteringen. Deze richten zich op het verbeteren van de effectiviteit van het proces en het overzicht voor de proceseigenaren, senior management en de compliance functie.

Met betrekking tot bestaande regelgeving wordt met risico gebaseerde monitoring programma's periodiek beoordeeld of compliance gewaarborgd is. Interne monitoring activiteiten, verzoeken van toezichthouders, veranderingen in regels en incidenten resulteerden in de identificatie van een aantal onderwerpen waar tijdige en volledige compliance 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. Acties voor opvolging waren al gestart of werden onmiddellijk na identificatie gestart. In 2022 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.

## 2.4 Risicomanagement

**Het risicomanagement is gericht op het handhaven van een veilig risicoprofiel, wat tot uiting komt in de hoge externe kredietratings van de bank. Een strict kapitaalbeleid en beperking van diensten en tegenpartijen zoals vastgelegd in de statuten en de afwezigheid van een handelsboek beperken de risicobereidheid van de bank.**

Het proces van het accepteren en beheersen van risico's is inherent aan de dagelijkse activiteiten van iedere bank. Om haar activiteiten uit te voeren moet een bank een zekere mate van kredietrisico, marktrisico, liquiditeitsrisico, operationeel risico, compliance risico, security risico en strategisch risico accepteren. De risicobereidheid van de bank wordt ingekaderd in haar risicobeleid, een strikt kapitaalbeleid en in de beperking van diensten en tegenpartijen in haar statuten. Verder heeft de bank geen handelsportefeuille.

### Internal Governance Framework

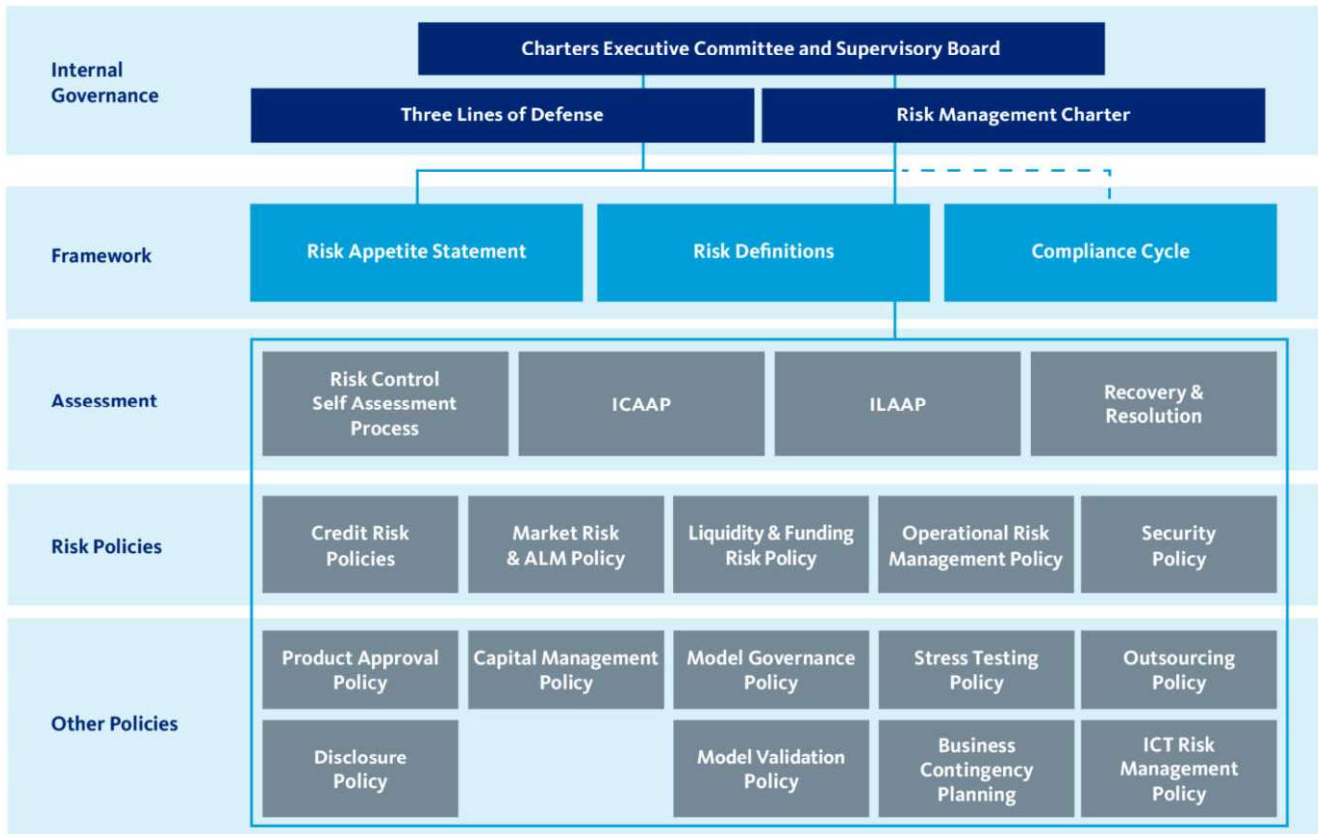
Het Internal Governance Framework (IGF) formaliseert de wijze waarop de interne organisatie is ingericht en vormt de basis voor alle besluitvorming binnen BNG Bank. Het IGF bestaat uit verschillende onderdelen, waaronder het Three Lines of Defense model (3 LoD), het Risk Management Framework (RMF) en de Compliance Cyclus. Het 3 LoD-model beschrijft de rollen van de drie linies in relatie tot het interne controlesysteem en het risicomanagementsysteem. Het RMF omvat het overkoepelende beleid voor algemene en specifieke risicogerelateerde onderwerpen, zoals risk governance en het Risk Appetite Framework (het risicobereidheidskader). Het RMF is toegesneden op het specifieke bedrijfsprofiel van BNG Bank. Activiteiten op het gebied van risicomanagement

zijn ingebed in alle delen van de organisatie waar zich aanzienlijke risico's kunnen voordoen. Het continue proces van risicomanagement bestaat uit het identificeren, beoordelen, meten, monitoren, rapporteren en aansturen van de verschillende soorten risico's. De Compliance Cyclus vormt de basis voor alle activiteiten van de compliance functie en richt zich op de detectie van gevallen waarin BNG Bank zich buiten haar risicobereidheid op het gebied van integriteit bevindt of het niet voldoet aan relevante wet- en regelgeving.

### Risk Governance en Risk Management Framework

De Raad van Commissarissen keurt het Risk Appetite Statement (RAS) van de bank goed en ziet erop toe dat het daadwerkelijke risicoprofiel in overeenstemming is met de risicobereidheid. 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. Het ExCo vervult deze taak met behulp van een aantal commissies: het Asset & Liability Committee (ALCO), de Kredietbeleidscmissie, de Kredietcommissie, de Commissie Kapitaal, de Commissie Financiële Tegenpartijen, het Investment Committee en het Non Financial Risk Committee. Een omschrijving van de taken en de leden van de commissies is te vinden op de [website](#) van BNG Bank.

## Risk Management Framework (RMF)



De 'eerste lijn' (de business) is de risico-eigenaar en is primair verantwoordelijk voor het identificeren van risico's en de ontwikkeling en uitvoering van interne controlemaatregelen voor het beheersen van de risico's verbonden aan de bedrijfsprocessen.

De hieronder genoemde 'tweede lijn'-afdelingen, die rechtstreeks onder de Chief Risk Officer vallen, ondersteunen het ExCo bij de implementatie en de uitvoering van het risicomanagementbeleid van de bank:

- **Risk Management:** De afdeling Risk Management ondersteunt het bedrijf bij de identificatie, kwalificatie en kwantificering van de risico's. Daarnaast bewaakt de afdeling deze risico's met behulp van specifieke instrumenten voor risicomanagement. Het gaat hier om financiële risico's (kredietrisico, marktrisico en liquiditeitsrisico) en niet-financiële risico's (operationeel risico en strategisch risico). De afdeling

Risk Management zorgt ook voor het beheer van het RMF en het risicobeleid. Daarnaast coördineert de afdeling de scenario-analyse, zowel vanuit een economisch als vanuit een normatief perspectief. In het normatieve perspectief wordt onder andere een ongunstig klimaatscenario doorgerekend. Als deel van haar verantwoordelijkheden wil risk management zeker stellen dat BNG Bank binnen haar risicobereidheid opereert. Het doel, de positie en de bevoegdheden van de afdeling zijn vastgelegd in het [Risk Management Charter](#). De afdeling Risk Management is vertegenwoordigd in de risicogeorïenteerde ExCo-commissies en neemt deel aan de vergaderingen van het Risk Committee 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, waaronder niet-presterende leningen en leningen waarbij een sterke toename van het kredietrisico wordt waargenomen. De afdeling helpt bij het opstellen van beleid inzake kredietrisico. 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 de Compliance paragraaf voor verdere details.
- **Security:** De afdeling Security bewaakt, faciliteert, ondersteunt en daagt de business uit met als doel de betrouwbaarheid (vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid) te waarborgen van informatie, IT infrastructuur en kritieke bedrijfsprocessen tegen (cyber)dreigingen. De afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen en handhaven van het beleid rond informatiebeveiliging, de handhaving van het crisismanagementbeleid en de uitvoering van het programma voor beveiligingsbewustzijn. Daarnaast is de afdeling Security verantwoordelijk voor de bewaking en rapportage van beveiligingsrisico's. Als onderdeel van haar verantwoordelijkheden wil deze afdeling waarborgen dat BNG Bank handelt binnen de risicobereidheid van de bank inzake beveiliging. Het doel, de positie en de bevoegdheden van de afdeling Security zijn vastgelegd in het [Security Charter](#).

Tot slot de 'derde lijn'. Deze wordt gevormd door de interne auditor. Om hun onafhankelijke status binnen het bedrijf duidelijk tot uiting te laten komen, werken

zij op een aparte afdeling die valt onder de Chief Executive Officer (CEO).

- **Interne Auditdienst (IAD):** De IAD voert periodiek operationele audits uit om de opzet en operationele effectiviteit van de risicomanagementsystemen van de bank te evalueren, en te beoordelen of de van toepassing zijnde wet- en regelgeving wordt nageleefd. Het doel, de positie en de bevoegdheden van de IAD zijn vastgelegd in het [Internal Audit Charter](#). De IAD rapporteert aan het ExCo en heeft een rapportagelijijn naar de RvC.

### Risk Appetite Framework

Een belangrijk onderdeel van het RMF is het Risk Appetite Framework (RAF). Binnen dit raamwerk vallen de verschillende beleidsrichtlijnen, processen, controlemaatregelen en systemen voor het vaststellen, communiceren en bewaken van de risicobereidheid van de bank. Daarnaast omvat het RAF het Risk Appetite Statement (RAS), de daaruit afgeleide vaststelling van risicolimieten en een overzicht van de taken en verantwoordelijkheden van de partijen die toezicht houden op de implementatie en bewaking van het RAS. Het RAS wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van externe en interne ontwikkelingen. Het wordt vertaald naar limieten en doelstellingen voor de verschillende soorten risico's. Deze worden op kwartaalbasis gemonitord, waarmee vastgesteld wordt of de bank opereert binnen de limieten van haar 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 niet alleen geaggregeerde informatie afgeleid van cijfers die worden gebruikt voor periodieke limietbewaking, maar biedt ook een totaaloverzicht van de huidige en toekomstige risico's van de bank.

## Risk Appetite Statement 2022

### > Reputatie en interne bedrijfsvoering



#### Indicator

Credit rating en andere indicatoren

#### Kwalitatieve beschrijving van risicobereidheid

- Behoud van status van promotional bank.
- Correct gedrag en ethisch zaken doen.
- Voldoen aan wet- en regelgeving en criteria van toezichthouder.
- Kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit om het businessplan uit te voeren.
- Effectieve, efficiënte, gecontroleerde en ethische bedrijfsvoering.
- Voldoen aan adequate normen om incidenten op het gebied van informatiebeveiliging of bedrijfscontinuïteit te voorkomen.

#### Ambitie

- Perceptie van BNG Bank als een semi-publieke instelling met uitstekende kredietwaardigheid.
- Gecommitteerd aan hoge integriteitsstandaards en onze rol van poortwachter van het financiële systeem.
- Gedreven door sociale impact – geselecteerde SDG's.
- Betrouwbaar, duurzaam, professioneel.

#### 2022

De beheersing van de niet-financiële risico's vraagt management aandacht.

### > Winstgevendheid



#### Indicator

Winstgevendheid

#### Kwalitatieve beschrijving van risicobereidheid

- Baten en lasten zijn relatief stabiel en in lijn met elkaar.
- Bedragen van potentiële/incidentele verliezen zijn beperkt.

#### Ambitie

- Relatief stabiele jaarresultaten.
- Redelijk rendement.

#### 2022

De bank laat gezonde financiële resultaten zien in 2022.

### > Solvabiliteit



#### Indicator

Kapitaalratio's

#### Kwalitatieve beschrijving van risicobereidheid

- Totale kapitaalratio hoger dan andere banken.
- Hoge kwaliteit van kapitaal.
- Beschikbaar kapitaal > vereist kapitaal plus een buffer.

#### Ambitie

- Zeer prudente kapitaal-toereikendheid, in lijn met gewenste ratingprofiel.

#### 2022

- De bank blijft goed gekapitaliseerd.
- Dit is in lijn met 2021.

### > Liquidity



#### Indicator

Liquiditeitsratio's

#### Kwalitatieve beschrijving van risicobereidheid

- Altijd aan verplichtingen kunnen voldoen in 'business as usual' tijden, zonder gebruik van buffers.
- Voortdurende toegang tot geld- en kapitaalmarkten.
- Het vermogen om liquiditeit te genereren is voldoende voor elke tijdschikhorizon onder moeilijke omstandigheden.
- Liquidity Coverage Ratio (LCR) en Net Stable Funding Ratio (NSFR) worden gebruikt als limitering.

#### Ambitie

- Stabiele aanwezigheid in de publieke sector.
- Prudente liquiditeitspositie, in lijn met het gewenste ratingprofiel.

#### 2022

- De bank behoudt een prudente liquiditeitspositie.
- Dit is in lijn met 2021.



In 2022 is BNG Bank binnen haar 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 haar gewenste niveau voor externe kredietratings.

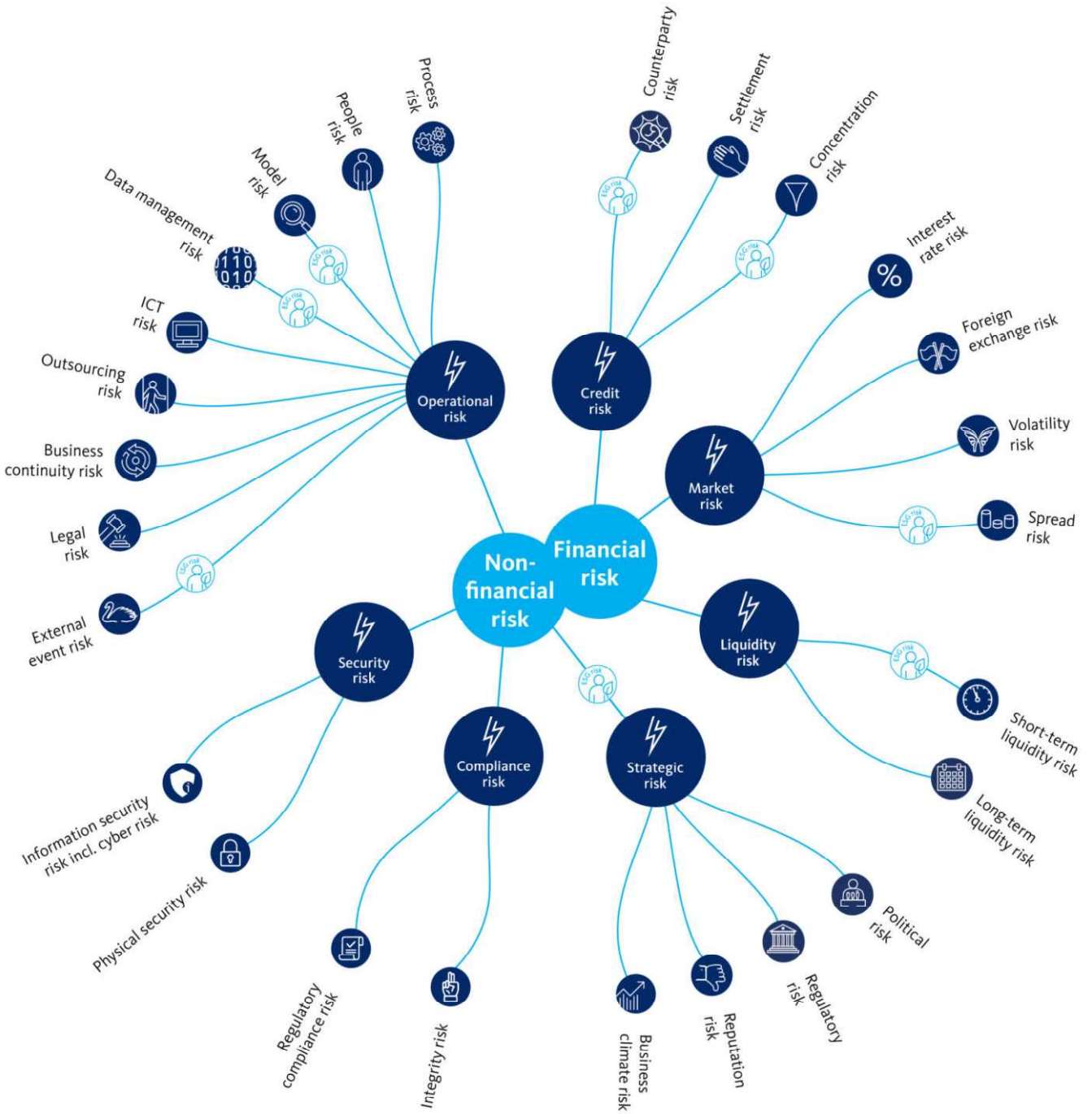
Voor niet-financiële risico's opereerde BNG Bank niet volledig binnen haar risicobereidheid in 2022. Tekortkomingen in interne processen, mensen en systemen kunnen in potentie veel schade veroorzaken. Eerste-, tweede- en derdelijns bevindingen tonen aan dat de bank zich hierop dient te verbeteren. Vandaar dat de bank in 2022 prioriteit heeft gegeven aan het verbeteren van het operationeel risicoprofiel, onder andere door oprichting van het Non Financial Risk Committee. Het verbeteren van het operationeel risicoprofiel is een meerjarig programma dat ook in 2023 een speerpunt is voor het ExCo.

### Risicocultuur

BNG Bank onderkent het belang van een gedegen risicocultuur binnen haar organisatie en streeft ernaar deze te verankeren in het interne controle- en risicomanagementsysteem. Het Risk Appetite Statement is een belangrijk instrument om risicobewustzijn te vergroten en het gewenste risicogedrag te bevorderen.

Om het risicobewustzijn te vergroten, heeft BNG Bank de verantwoordelijkheid voor de bewaking van limieten en doelstellingen inzake de risicobereidheid uitgebreid naar 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, zal leiden tot verbeterde efficiëntie en functiescheiding. Het GRC-tool zal tevens bijdragen aan het doel van de bank om haar risicocultuur verder te versterken en de volwassenheid van haar niet-financiële risk management proces te verhogen.

# Risks



### Specifieke risico's

Risicobeheersing binnen BNG Bank maakt onderscheid tussen financiële en niet-financiële risico'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. De figuur hierboven toont de

relevante types, zonder een indicatie van de omvang van per type te geven. ESG-risico is verbonden met de gebruikelijke risicocategorieën waar op termijn een materiële impact van ESG-factoren wordt verwacht. Een omschrijving per specifiek risico wordt hieronder gegeven.

Risicocategorie	Definitie
<b>Kredietrisico</b>	Het risico van winstderving of kapitaalverlies als gevolg van het feit dat leningnemers of tegenpartijen hun verplichtingen niet volgens de overeengekomen voorwaarden nakomen. De potentiële kredietrisico's voor BNG Bank zijn tegenpartijrisico, concentratierisico en afwikkelingsrisico.

*Tegenpartijrisico* - Als gevolg van het bedrijfsmodel van BNG Bank is het tegenpartijrisico relatief laag. De bank heeft voornamelijk blootstelling aan statutaire tegenpartijen en financiële tegenpartijen. Statutaire tegenpartijen zijn beperkt tot publieke sector entiteiten. BNG Bank verstrekt leningen waarvan het merendeel (meer dan 90%) is verstrekt aan of gegarandeerd door centrale of lokale overheden. Deze leningen hebben een risicoweging van 0%. Dit betekent dat leningen verstrekt aan of gegarandeerd door Nederlandse overheidsinstanties worden beschouwd als nagenoeg vrij van kredietrisico. Daarnaast wordt bij het verstrekken van leningen altijd een eerste kredietbeoordeling gedaan, gevolgd door periodieke beoordelingen. Hierbij wordt de kredietwaardigheid van de betreffende cliënt nauwkeurig geëvalueerd. Het tegenpartijrisico van financiële tegenpartijen wordt gereduceerd door gebruik te maken van central clearing en van onderpandovereenkomsten gebaseerd op een dagelijkse uitwisseling van onderpand.

*Concentratierisico* – Aangezien BNG Bank zich richt op het Nederlandse publieke domein, is het concentratierisico relatief hoog en inherent aan haar bedrijfsmodel. Om het concentratierisico op sectoren en individuele partijen te bewaken, worden er sectorspecifieke beleidsregels, interne doelstellingen en limieten voor blootstelling op individuele tegenpartijen toegepast.

*Settlementrisico* - Het settlementrisico voor BNG Bank betreft het risico van winstderving en kapitaalverlies dat ontstaat als een partij op

het moment van afwikkeling de voorwaarden van een contract (of een groep contracten) met de bank niet nakomt. BNG Bank beperkt dit risico door minimumratings vast te stellen voor haar tegenpartijen en door de af te wikkelen bedragen te limiteren.

In 2022 hebben zich, naast de voortdurende impact van de COVID-19 pandemie, een aantal noemenswaardige ontwikkelingen voorgedaan met betrekking tot kredietrisico. Deze ontwikkelingen hebben voornamelijk betrekking op het Rusland-Oekraïneconflict en op de verslechtering van de kredietwaardigheid van financiële tegenpartijen.

*Rusland-Oekraïne conflict* – Het conflict in de Oekraïne leidde tot hogere energieprijzen, hogere inflatie en stijgende rentetarieven. Klanten van BNG Bank werden door al deze ontwikkelingen geraakt. Om deze reden volgt de bank nauwlettend de sectoren waarin zij actief is, evenals haar individuele klanten. Met name de zorgsector en de energiesector krijgen extra aandacht.

*Financiële tegenpartijen* – De bank verwacht een verhoging van het risico op financiële tegenpartijen als gevolg van het huidige economische klimaat. Om deze reden volgt de bank de relevante ontwikkelingen op de voet en neemt proactief passende maatregelen om de risico's op haar financiële tegenpartijen te beheersen of te reduceren.

*Interne verbeteringen* – In 2022 verbeterde BNG Bank haar kredietrisicobeheersingsprocessen in relatie

tot governance en bewaking. Het raamwerk van governance en limieten werd uitgebreid. De bank begon ook met het implementeren van ESG-gerelateerde kredietrisico's in haar interne controle en risk management raamwerk. Om de voor ESG-risico's relevante marktsectoren te identificeren om deze te kunnen bewaken, wordt per sector een

analyse uitgevoerd. De resultaten van de tot nu toe uitgevoerde analyse tonen aan dat de meeste ESG-gerelateerde kredietrisico's vooral betrekking hebben op emissies en energie. In 2023 zal de bank de analyses voortzetten en een van de stappen daarna is het opzetten van monitoring statistieken.

---

#### Risicocategorie Definitie

**Marktrisico** Het risico van winstderving en kapitaalverlies als gevolg van marktprijschommelingen. Marktrisico omvat renterisico, wisselkoersrisico, volatilitetsrisico en fluctuaties in de krediet- en liquiditeitspreads.

BNG Bank hanteert een prudente benadering voor het beheersen van het marktrisico. De rentepositie bestaat uit het Treasury boek onder actief management en het ALCO boek onder passief management.

De rentepositie in het Treasury-boek wordt op portefeuille niveau beheerd door de afdeling Treasury. Deze afdeling is geautoriseerd om te opereren en marktrisico's af te dekken binnen een beperkte bandbreedte. Hierdoor is efficiënte hedging en flexibiliteit richting klanten mogelijk.

De rentepositie in het ALCO boek is een passieve positie die de benchmark repliceert die wordt gebruikt voor het vereiste rendement op het eigen vermogen. Door deze passieve strategie met een directe relatie met het benodigde rendement was de economische impact van de stijgende rentes relatief beperkt voor BNG Bank.

In 2022 heeft BNG Bank haar aanpassingen voor de transitie van GBP Libor naar Sonia afgerond. Aanvullend daarop zijn voorbereidingen getroffen voor de transitie van USD Libor naar SOFR.

---

#### Risicocategorie Definitie

**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).

In 2022 bleven financiële markten volatiel als gevolg van het Rusland-Oekraïneconflict. Om de financiële markten te steunen hield de Europese Centrale Bank (ECB) eerst haar beleidsrente op een historisch laag niveau en zette haar opkoopprogramma van schuld papier voort. Daarnaast zette de ECB het TLTRO programma voort. Dit bestond uit langer lopende leningen aan banken tegen gunstige tarieven waardoor banken aangemoedigd werden te lenen aan bedrijven en consumenten in het Eurogebied. Toch stegen in de tweede helft van 2022 de rentetarieven aanzienlijk als gevolg van hogere inflatie(verwachtingen). Dit leidde tot een aanzienlijke

ontvangst van onderpand door BNG Bank. Als gevolg hiervan was er minder korte termijn en middellange termijn financiering nodig.

Aan het einde van 2022 besloot de ECB de condities van de TLTRO te versoberen. Dit bewoog de bank ertoe haar deelname aan het TLTRO programma te reduceren tot EUR 3,5 miljard (eind 2021: EUR 18,5 miljard). Ondanks de marktvolatiliteit en de verminderde deelname aan de TLTRO bleef de financieringspositie van BNG Bank solide. De gewenste gemiddelde looptijd van financiering op reguliere kapitaalmarkten was verhoogd met

ongeveer één jaar gedurende 2022 in reactie op de hogere gemiddelde looptijd van nieuw verstrekte leningen.

Risicocategorie	Definitie
<b>Operationeel risico</b>	Het risico van winstderving of kapitaalverlies door tekortkomingen van interne processen, mensen en systemen, of als gevolg van externe gebeurtenissen. Operationeel risico omvat procesrisico, menselijk risico, modelrisico, ICT-risico, gegevensbeheerrisico, uitbestedingsrisico, juridisch risico, bedrijfscontinuïteitsrisico en risico inzake externe gebeurtenissen.

De overkoepelende ontwikkelingen met betrekking tot operationeel risk management betreffen de introductie van het Non Financial Risk Committee (NFRC) en de implementatie van een tool dat het beheer van niet-financiële risico's ondersteunt. Het NFRC werd volledig operationeel in 2022 en wordt gevormd door twee leden van het ExCo, de Chief Operating Officer (voorzitter), de Chief Risk Officer en senior vertegenwoordigers van de eerste en de tweede lijn. Het NFRC adresseert beleid en ontwikkelingen met betrekking tot het systeem voor beheersing en risk management interne beheersing niet-financiële risico's die worden ingebracht door de eerste en de tweede lijn. Hieronder vallen ook de uitkomsten van Risk Control Self Assessments op processen en incidentbeheer onderwerpen.

De implementatie van het GRC-tool dat meer effectief en efficiënt management van operationeel risico, compliance risico en security risico mogelijk zal maken, startte met een pilot project voor het Back Office-proces. Na een succesvolle implementatie halverwege het jaar werd de verdere uitrol uitgevoerd. Deze zal doorgaan in 2023 en ondersteunt de uitvoering en documentatie van eerstelijns bewakingsactiviteiten.

De andere ontwikkelingen in 2022 met betrekking tot het operationeel risicoprofiel hebben betrekking op procesrisico (inclusief veranderingen), people risk, data management risico en ICT-risico.

*Procesrisico (inclusief veranderingen)* – De bank heeft een ambitieuze veranderagenda om de uitvoering van haar strategie te ondersteunen. Om overzicht en sturing op de veranderagenda

te realiseren, is gekozen een methodologie van integraal portfolio management met een gerelateerd bestuursorgaan. De projecten van het integraal portfolio management worden ondersteund vanuit het project management bureau dat is versterkt. Naast de inhoudelijke veranderagenda vonden er organisatorische wijzigingen plaats in zowel de commerciële als de IT organisatie van de bank.

In het derde kwartaal van 2022 heeft BNG Bank juridische stappen ondernomen in een dispuut met De Nederlandsche Bank (DNB). Dit heeft betrekking op een operationeel incident uit 2021 waardoor de bank het eerste conditionele bonustarief uit het TLTRO programma niet kreeg toegekend. Dit resulteerde in een negatieve impact van EUR 57 miljoen. Zie de jaarrekening van 2021 voor meer informatie.

*People risk* – Om de operationele uitdagingen het hoofd te bieden die voortkwamen uit de veranderagenda, heeft de bank haar capaciteit en vaardigheden verhoogd door tijdelijk extern personeel in te huren. Als gevolg van de moeilijke arbeidsmarkt, met name op IT-gebied, moest ook een aantal interne vacatures worden ingevuld met externe krachten. Om de kennis en ervaring van haar eigen personeel te versterken heeft BNG Bank een nieuw training portaal opgezet voor persoonlijke ontwikkeling.

*Data management risico* – Het Data Insight 2.0 project werd gestart om het centrale data warehouse verder te verbeteren. De verwachting is dat de data kwaliteit en de monitoring daarvan zullen verbeteren en dat het aantal manuele interventies zal afnemen.

*ICT risico* – De afhankelijkheid van outsourcing partners heeft het risicoprofiel met betrekking tot IT-performance negatief beïnvloed vanwege de ontwikkelingen bij een belangrijke partner. Verder heeft het IT-gerelateerde controle raamwerk een

interne review ondergaan in 2022 en worden verdere verbeteringen voorbereid om een adequaat volwassenheidsniveau van IT-gerelateerde controles te waarborgen en te behouden.

---

#### Risicocategorie Definitie

**Security risico** Het risico dat gegevens of ICT-systemen worden gecompromitteerd en/of dat er schade wordt toegebracht aan locaties, gebouwen, apparatuur, medewerkers of bezoekers. Dit omvat informatiebeveiligingsrisico (inclusief cyberrisico) en risico met betrekking tot fysieke beveiliging.

In 2022 hebben zich geen grote beveiligingsincidenten voorgedaan. Om het beveiligingsbewustzijn van de medewerkers te vergroten zijn er ieder kwartaal phishing-tests uitgevoerd. Er zijn trainingssessies gehouden en als onderdeel van het kennisprogramma van BNG Bank zijn ‘serious gaming sessions’ georganiseerd. Ook zijn presentaties met betrekking tot informatiebeveiligingsbewustzijn gehouden.

haar IT-projecten en kritieke veranderingen in de IT-systemen. Ook wordt bewaking uitgevoerd op de kwaliteit van ‘disaster recovery’-oefeningen.

Om de beheersing van (cyber)beveiligingsrisico's te verbeteren zijn beveiligingsbeoordelingen en ethische hack tests uitgevoerd. Bevindingen zijn geadresseerd via een gericht beveiligingsprogramma om te waarborgen dat de bank binnen haar risicobereidheid voor security opereert. De bank heeft ook haar capaciteit op het gebied van cyber security verhoogd en zal haar security teams verder uitbreiden in 2023.

De eerste lijns security functie is versterkt. Op het gebied van beveiligingsaspecten ‘challenged’ de tweedelijnsafdeling Security de IT-afdeling, inclusief

---

#### Risicocategorie Definitie

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

BNG Bank beschouwt een ethische werkwijze en compliance met van toepassing zijnde wetten, regels en sociale normen een eerste vereiste voor haar purpose om sociale impact te maximaliseren. BNG Bank heeft een onafhankelijke compliance functie om de organisatie te ondersteunen bij het beheersen van de integriteitsrisico's en de regulatorische compliance risico's bij BNG Bank. Hoewel de compliance afdeling vaststelde dat BNG Bank niet volledig binnen haar risicobereidheid voor compliance risico's opereerde in 2022, materialiseerden zich geen significante risico's. Verdere informatie is te vinden in de compliance paragraaf.

---

#### Risk category Definition

**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.

Strategische risico's zijn voortdurend in ontwikkeling en BNG Bank moest reageren op een groot aantal externe ontwikkelingen in aanvulling op de COVID-19 pandemie. In het bijzonder het Rusland- Oekraïneconflict, de aandacht vanuit de toezichthouder voor de nieuwe 'NPE backstop' en de noodzaak om ESG te adresseren in haar strategie en processen waren factoren die additionele complexiteit toevoegden aan de omgeving waarin de bank opereert.

Door overheden gegarandeerde kredietuitzettingen zijn nu onderworpen aan de NPE backstop regels. Deze regels geven voorschriften voor afschrijvingen op non-performing loans na een bepaalde periode, ook al is sprake van een volledige garantie. Hoewel de details van de regels nog gewijzigd kunnen worden, kunnen de regels in hun huidige vorm gevolgen hebben voor de manier waarop de bank gegarandeerde klanten financiert.

De bank heeft haar prioriteiten bijgesteld ten behoeve van interne uitlijning met de strategische richting en de bijbehorende doelen. Dit bevordert focus en de verwachting is dat dit een positieve bijdrage levert aan de executiekracht van de bank.

Vorig jaar voorzag BNG Bank dat ESG-factoren op de lange termijn een potentiële materiële impact op de volgende risico categorieën zullen hebben: tegenpartijrisico en concentratierisico (kredietrisico), spreadrisico, korte termijn liquiditeitsrisico, gegevensbeheerrisico, modelrisico, risico inzake externe gebeurtenissen en strategische risico (gerelateerd aan aanpassingen in de regelgeving en de reputatie en het bedrijfsmodel van BNG Bank). In 2022 is de bank begonnen met beoordelingen van impact en materialiteit van ESG. Dit zal worden voortgezet tot dit is uitgevoerd voor alle relevante risicocategorieën.

Het inbedden van richtlijnen van de toezichthouder met betrekking tot ESG in het interne controle en risicobeheer raamwerk is een belangrijke focus geweest in 2022 en zal ook een hoge prioriteit blijven in 2023 en daarna.



**Heimen Visser**  
Fund Manager  
Primevest Capital Markets

**Martin Vols**  
Relatiemanager  
NEMM BNG Bank

## Primevest Capital Partners en BNG Bank

# Auto's laden aan de lichtmast in gemeente Renkum

**Op 1 juli '22 werd in gemeente Renkum, oost-Nederland de eerste 'CityCharge laadlantaarn' geplaatst. In de opvolgende maanden van 2022 kwamen er nog eens 20 bij. De multifunctionele lichtmasten verlichten de straat en dienen tegelijk als oplaadpunt voor elektrische auto's. Het project is mede mogelijk gemaakt door Smart City Nederland, een initiatief van Primevest Capital Partners en in samenwerking met BNG Bank.**

### Vraag naar laadpunten stijgt

De behoefte aan laadpalen groeit exponentieel hard. De verwachting is dat er in 2030 ongeveer 2,3 miljoen elektrische auto's in Nederland rondrijden. Om deze allemaal te kunnen opladen, moeten de komende jaren honderdduizenden laadpalen worden geplaatst. De uitrol blijft echter achter. Gemeenten worstelen met het vinden van plekken voor alle laadpunten. Daarnaast leidt het plaatsen van laadpalen tot steeds meer losse elementen in het straatbeeld.

### Tegengaan van verrommeling

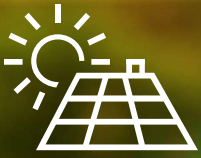
Gemeenten hebben zich volgens het Klimaatakkoord ertoe verplicht om voor 2030 hun energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50 procent te verminderen.

De CityCharge-laadlantaarns van Smart City Nederland dragen hieraan bij. Door de laadfunctie in de lantaarnpaal te integreren, helpen ze mee het tekort aan laadpunten voor elektrische auto's te verminderen, en gaan ze verrommeling van het straatbeeld tegen. Daarnaast vermindert ook de dimbare ledverlichting in de slimme lantaarnpaal het energieverbruik in de gemeente.

### Elke gemeente is geschikt

Heimen Visser, Fund Manager Communication Infrastructure & Smart Cities bij Primevest: 'Renkum was met de ingebruikname van deze multifunctionele en duurzame infrastructuur in 2022 de eerste gemeente die openbare verlichting op deze manier combineert met het laden van elektrische auto's.





‘Renkum was in 2022 de eerste gemeente die openbare verlichting op deze manier combineert met het laden van elektrische auto’s.’

Heimen Visser



Het komende jaar gaan we nog eens twintig laadlichtmasten plaatsen, tot we over een paar jaar op ongeveer 200 zullen zitten. Maar dat aantal ligt niet vast: we bekijken de behoefte op jaarbasis. Bovendien gaan we in 2023 ook in Arnhem met het concept beginnen: we hebben met BNG Bank dan ook een Smart City propositie waarmee we in principe alle gemeentes van Nederland kunnen bedienen.’

Martin Vols, Relatiemanager NEMM (Netwerken, Energie, Milieu en Mobiliteit) bij BNG Bank: ‘Deze samenwerking loopt volledig parallel aan onze missie. Wij helpen met onze financiering gemeenten om hun duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Deze laadlichtmasten bevorderen bijvoorbeeld drie van de Sustainable Development Goals waaraan wij onze impact toetsen: 7: Betaalbare en duurzame energie, 11: Duurzame steden en gemeenschappen en 13: Klimaatactie. Een slimmer wegennet, meer duurzame energie, innovatie... Voor ons is deelname een heldere zaak.’

### Toekomstbestendige steden

Smart City Nederland is een initiatief van Primevest Capital Partners en in samenwerking met BNG Bank, een initiatief dat helpt bij het toekomstbestendig maken van steden. Als partner voor gemeenten past het Smart City Nederland-initiatief uitstekend bij de ambitie van BNG Bank om maatschappelijke

doelstellingen, zoals de energietransitie in de publieke sector, te realiseren. Voor de gemeente Renkum verstrekt BNG Bank een financiering van initieel circa 5,5 miljoen euro binnen de samenwerkingsstructuur Smart City Nederland. De gemeente staat hierbij garant voor de rente en aflossing.

Visser is positief over de samenwerking met BNG Bank: ‘Ik zou vooral de flexibiliteit willen noemen. Als het de propositie en de klimaatdoelen versterkt, is veel mogelijk voor BNG Bank. Zo begonnen we aanvankelijk met een equity-based financiering, maar gaandeweg zag BNG Bank in dat de Smart City lichtmasten zozeer in hun strategie passen, dat ze volledig zijn gaan financieren. Dat is geweldig om te merken!’



# 3 FINANCIËLE RESULTATEN EN VOORUITZICHTEN

## 3.1 Financiële resultaten

### Resultaat en rendement

BNG Bank heeft een goed jaar achter de rug. Over het jaar 2022 heeft de bank een nettowinst gerealiseerd van EUR 300 miljoen. Deze is EUR 64 miljoen hoger dan in 2021. Deze prestatie uit zich eveneens in een hoger rendement op eigen vermogen van 6,7% vergeleken met het rendement op eigen vermogen van vorig jaar (5,4%). Gunstige markt condities hebben bijgedragen aan dit resultaat. Specifiekere oorzaken van dit vergeleken met 2021 relatief hoge rendement zijn het gestegen renteresultaat en een hoger positief resultaat financiële transacties.

Het renteresultaat van EUR 481 miljoen is EUR 74 miljoen hoger dan het resultaat van 2021. In 2021 werd het renteresultaat negatief beïnvloed door het niet-toekennen van de 57 miljoen euro TLTRO-korting, terwijl voor 2022 wel de TLTRO-korting werd ontvangen. Dit voordeel is aan de klanten in de vorm van een rentekorting op hun doorgaans langlopende leningen doorgegeven. Verder heeft de gestegen rente positief bijgedragen aan het renteresultaat.

In 2022 is het resultaat financiële transacties hoger dan in het voorgaande jaar. Afgelopen jaar was deze EUR 113 miljoen, hetgeen een stijging betekent van EUR 13 miljoen. Voor EUR 47 miljoen bestaat het resultaat uit gerealiseerde

verkoopresultaten. De overige ongerealiseerde resultaten van EUR 66 miljoen komen voor ongeveer EUR 30 miljoen voort uit positieve rendementen uit het niet-effectieve deel van hedge accounting. De stijging van het resultaat financiële transacties is verder toe te schrijven aan gewijzigde kredietopslagen en rentestijgingen in de markt.

In het afgelopen jaar heeft de langlopende kredietportefeuille zich naar tevredenheid ontwikkeld. BNG Bank heeft voor EUR 12,3 miljard aan nieuwe langlopende leningen verstrekt aan klanten, wat EUR 0,5 miljard minder is dan vorig jaar maar EUR 1,6 miljard meer is dan verwacht. Vergeleken met vorig jaar is het provisieresultaat gestegen met EUR 2 miljoen tot EUR 19 miljoen. Dit komt door een hogere solvabiliteitsplichtige omzet.

In 2022 zien we een stijging van de geconsolideerde bedrijfslasten van EUR 107 miljoen in 2021 naar EUR 115 miljoen eind vorig jaar. Daar waar BNG Bank minder advieskosten heeft gemaakt, heeft de bank veel tijdelijk extern personeel aangetrokken om enerzijds het data en IT systeem te versterken en anderzijds om invulling te geven aan de organisatiestructuur.

Bij een nominaal tarief voor vennootschapsbelasting van 25,8% komt de effectieve belastingdruk in 2022 uit op 26,2%. In 2021 heeft een eenmalige verhoging van 50% van de bankenheffing geleid tot een verhoging van ons effectieve belastingtarief naar 32,6%. In 2022 bedroeg de bankenbelasting EUR 32 miljoen en was daarmee EUR 21 miljoen lager dan in 2021. Daarnaast waren in 2021 niet alle lasten fiscaal aftrekbaar als gevolg van de hoogte van leverage ratio.

Het totaal aan bijzondere waardeverminderingen op leningen van BNG Bank daalde met 80 miljoen EUR tot EUR 160 miljoen per ultimo 2022. Dit verschil bestaat uit een daling als gevolg van een administratieve afwikkeling van EUR 130 miljoen van eerder afgewaardeerde leningen aan een specifieke relatie. Daarnaast is sprake van een stijging door verminderde kredietwaardigheid van specifieke relaties over verschillende sectoren. Het totaal van de verwachte kredietverliezen blijft laag ten opzichte van het balanstotaal van EUR 112 miljard. Dit is een weerspiegeling van de hoge kredietwaardigheid van de uitzettingen van de bank.

Per ultimo 2022 komt het balanstotaal van BNG Bank uit op EUR 112,1 miljard, wat EUR 37 miljard lager is dan ultimo 2021. De stijging van de lange rentetarieven zorgt voor een daling van de waarde van kredieten in portfolio hedge accounting, een minder negatieve waarde van de bijbehorende derivaten en het daarmee gepaard gaande cash onderpand.

Het eigen vermogen van BNG Bank staat eind 2022 op EUR 4,6 miljard. Dit is EUR 0,4 miljard minder dan in 2021 door de aflossing van een deel van het additioneel Tier 1-vermogen in mei 2022. 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 35% en de Tier 1-ratio bedraagt 37%. De Common Equity Tier 1 ratio is hoger dan in 2021, toen deze 32% bedroeg. Deze stijging wordt veroorzaakt door een duidelijke daling van de risicogewogen activa van EUR 12,8 miljard naar 11,4 miljard.

De leverage ratio per jaareinde 2022 bedraagt 13,0% en is daarmee fors hoger dan de 10,6% per jaareinde 2021. De mogelijkheid om het ECB-saldo uit te sluiten als gevolg van exceptionele marktomstandigheden is per 1 april 2022 komen te vervallen. Desondanks is de leverage ratio in 2022 hoger dan in 2021 omdat het balanstotaal sterk afgenomen is van EUR 149,1 miljard naar EUR 112,1 miljard.

### Kredietverlening en funding

De portefeuille langlopende kredietverlening is in 2022 met EUR 0,9 miljard gestegen tot EUR 88,0 miljard. De langlopende kredietportefeuille aan de sector Wonen is EUR 44,8 miljard, een toename van EUR 1,4 miljard ten opzichte van jaareinde 2021. De omzetdoelstellingen zijn ruimschoots behaald in alle sectoren.

De solvabiliteitsvrije langlopende kredietportefeuille bedraagt EUR 80,6 miljard. Dit komt neer op een solvabiliteitsvrije uitzetting van 91,6% 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 55% procent op solvabiliteitsvrije langlopende kredietverlening aan de sectoren decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen: in 2022 heeft de bank 67,5% van de kredietaanvragen verstrekt.

In 2022 heeft BNG Bank in totaal EUR 16,3 miljard aan langlopende funding opgehaald via uitgifte van obligaties. Hiervan betreft EUR 5,9 miljard ESG-obligaties ter financiering van Nederlandse gemeenten en woningcorporaties. In 2021 is 11,9 miljard opgehaald waarvan EUR 3,7 miljard ESG-obligaties betrof.



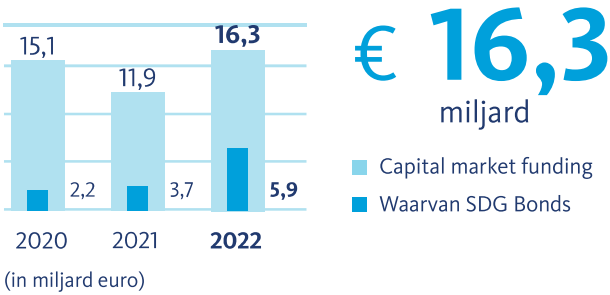
Medio 2022 heeft BNG Bank besloten EUR 18,5 miljard ECB financiering in de vorm van de TLTRO faciliteit voort te zetten. De doelstelling van dit instrument was om de reële economie te stimuleren ten tijde van Corona door liquiditeit te verschaffen aan specifieke doelgroepen zoals corporaties en zorginstellingen. In het laatste kwartaal van 2022 zijn de voorwaarden van dit instrument aangepast waardoor het minder aantrekkelijk is geworden. BNG Bank heeft om deze reden EUR 15 miljard van deze financiering afgelost.

### Dividend

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt over 2022 een dividend van EUR 139 miljoen voorgesteld. Dit is 50% van de nettowinst, gecorrigeerd voor de uitkering op het additioneel Tier1-kapitaal.



## Funding



# AAA

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

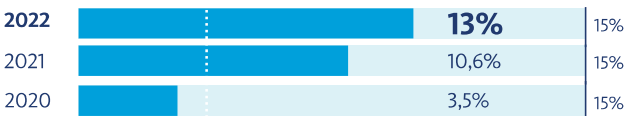
### Common equity Tier-1 ratio



### Tier-1 ratio



### Leverage ratio

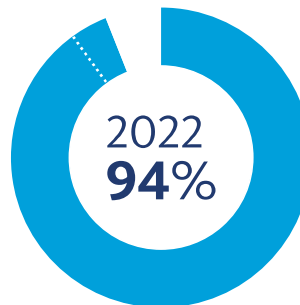


## Kredietverlening

Verstreekte langlopende kredietverlening 2022

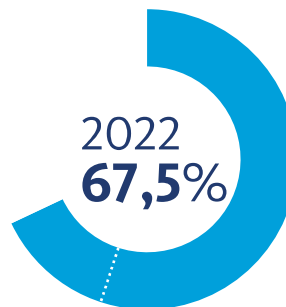


### Aandeel promotional loans in portefeuille



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

Doelstelling 90%



Het scoringspercentage volume kredietverlening is groter dan 55%

Doelstelling ≥55%



## Hogere nettowinst in 2022

Nettowinst 2022

Nettowinst 2021

€ **300**  
million

€ **236**  
million

## Het rendement op het eigen vermogen

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

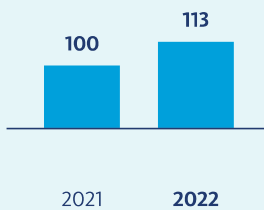


Rendementsnorm gesteld door Ministerie van Financiën: 3,7%



## Uitgelichte factoren van invloed op de nettowinst:

### Hoger resultaat financiële transacties

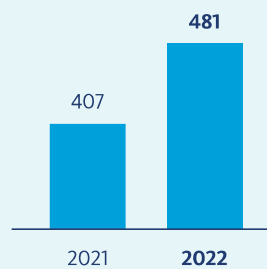


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Hogere rente
- Ontwikkeling van spreads

### Hoger renteresultaat

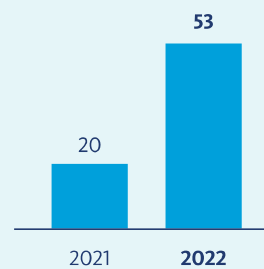


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Correctie voor niet toegekend TLTRO bonustarief in 2021
- Hogere rente

### Toename debiteuren- voorziening

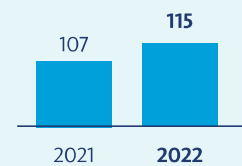


(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Verslechtering van macro-economische voortuizichten
- Overlay voor de gezondheidssector

### Stijging bedrijfslasten



(in miljoen euro)

#### Oorzaak

- Inflatie en investeringen in het kredietproces en de IT-organisatie

## 3.2 Financiële vooruitzichten

De cijfers van 2022 laten zien dat BNG Bank er financieel sterk voor staat. Een sterke kapitalisatie, een hoge leverage ratio en beschikking over goede funding condities zorgt voor een degelijk financieel fundament. Voor de toekomst blijven gunstige funding, kansen in de markt en kostenbeheersing essentieel om onze marktpositie te behouden.

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 2023 verwacht BNG Bank ongeveer EUR 17 miljard aan funding aan te trekken. Als gevolg van aflossing van de TLTRO financiering zal het renteresultaat waarschijnlijk lager uitkomen in 2023. In het komende jaar heeft de bank de intentie om ten minste 25% van haar lange termijn funding via ESG-obligaties aan te trekken.

BNG Bank verwacht een stijging van de bedrijfslasten in 2023. Dit komt met name door de nodige investeringen in de organisatie en betreft onder meer verbeteringen in het IT landschap, de ontsluitbaarheid van data, en voorgenomen verbeteringen van de klant- en kredietprocessen. Verder schat de bank een kostenstijging in als gevolg van de hoge inflatie en CAO afspraken.

Het nominale tarief voor vennootschapsbelasting blijft voor 2023 ongewijzigd op 25,8%. De grondslagen voor de bankenbelasting blijven naar verwachting eveneens ongewijzigd. Dit betekent dat de bankenbelasting in 2023 op EUR 29 miljoen zal uitkomen.



**Marc Canjels**  
Kwartiermaker  
Samenfoort PO en  
Samenfoort VO

**Jeffrey Nijhuis**  
Relatiemanager  
Overheid en Onderwijs  
BNG Bank

## Samenfoort en BNG Bank

# Scholen bouwen samen in Amersfoort

In Amersfoort hebben vijftien schoolbesturen de handen ineengeslagen, in twee coöperaties genaamd Samenfoort PO en Samenfoort VO. BNG Bank financiert het initiatief van de coöperaties en de gemeente Amersfoort om in veertig jaar tijd een groot deel van de schoolgebouwen in Amersfoort te vernieuwen. De schoolbesturen in de coöperaties ervaren verschillende voordelen, zoals een sterke onderhandelingspositie tegenover aannemers, de mogelijkheid om lange financieringen te dragen en de handige 'carroussel'-aanpak van tijdelijke huisvestingsbehoefte.

### Moderne tijden, moderne scholen

Een groot aantal schoolgebouwen in Amersfoort is al meer dan veertig jaar oud. De omvangrijke bouwopgaaf die Samenfoort PO en VO gezamenlijk faciliteren voor de bouwheren, is dan ook meer dan welkom in de gemeente.

Voor de financiering hadden de coöperaties keus uit een aantal opties, vertelt Mark Canjels, de kwartiermaker van het huisvestingsbureau van de coöperaties. 'We hebben voor BNG Bank gekozen omdat zij als sectorbank weten wat voor maatschappelijke opgaven er spelen in het onderwijs en hoe dit te vertalen naar een passende financieringsstructuur. Hierbij is het een voordeel dat zij ook contact hebben met de betrokken gemeente,

waardoor dezelfde taal wordt gesproken. Daarnaast zagen we dat ze een betere prijs-kwaliteitverhouding konden bieden.'

Sinds de start is hij behoorlijk tevreden over de samenwerking: 'We hebben natuurlijk flink wat werk gehad aan het operationaliseren van de entiteiten, en daarna van de financiering. Gelukkig kon ik snel schakelen met Jeffrey Nijhuis, en werkte de Bank goed mee aan het vele papierwerk.'

### Voordelen van de samenwerking

Jeffrey Nijhuis, relatiemanager Overheid en Onderwijs van BNG Bank, vond de voordelen voor Samenfoort overtuigend: 'Als één partij handelt





‘BNG bank combineert de digitale faciliteiten van een moderne bank met een menselijke maat in het relatiemanagement. We voelen ons gezien en we worden gehoord.’

Mark Canjels



Samenfoort namens de scholen met de gemeente en... met de bank natuurlijk. Dat is efficiënter dan met ieder van de vijftien schoolbesturen afzonderlijk. Bovendien profiteren nu alle scholen van de aantrekkelijkere voorwaarden en mogelijkheden die horen bij een groter financieringsvolume.’ Hij glimlacht. ‘Als grotere groep is er bovendien voor BNG Bank méér om te financieren, maar vooral wordt het voor de coöperaties mogelijk om met ons echt een langetermijnvisie van wel veertig jaar uit te voeren.’

Canjels voegt toe: ‘Dan is er nog het logistieke voordeel. De bouwheren in het primair onderwijs hanteren een wijkgerichte aanpak en pakken school voor school aan. Als een soort carrousel kan de ene school daarbij tijdelijke huisvesting krijgen in de oudbouw van de andere. In het voorgezet onderwijs is dat overigens niet nodig: het hele vmbo in de gemeente pakken we in één keer aan.’

### Indrukwekkend innovatief

De uitgebreide bouwvisie zal de komende jaren in Amersfoort een groot aantal nieuwe onderwijsgebouwen opleveren voor zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs. De reeks beoogde vernieuwingen is indrukwekkend. Scholen worden volgens minimaal de concepten BENG (‘Bijna Energie Neutraal Gebouw’) en ‘Frisse Scholen klasse B’ gebouwd, twee concepten waar een

lange lijst aan duurzame innovaties onder valt. Door de eigen bijdrage vanuit de schoolbesturen zijn verdere verduurzamingsstappen te zetten naar bijvoorbeeld ENG (Energie Neutraal Gebouw) of gasloos. De eerste basisscholen worden ook gebouwd volgens een Uniform BasisGebouw (UBG): elke school kent dezelfde opzet, maar krijgt ‘van buiten en van binnen’ steeds een eigen karakter. Binnen de scholen zijn aanzienlijke vernieuwingen gepland: innovaties zoals de theatertrap, het leerplein of de mogelijkheid tot volledige kinderopvang of zorg op maat op school.

### Eerste opening

Op 16 november 2022 heeft als eerste project in de ‘carrousel’ Kindcentrum De Kei haar deuren feestelijk geopend, de eerste basisschool van vier die in de Amersfoortse wijk Schothorst zullen worden vernieuwd. Begin 2023 volgen Het Element en het Trivium, twee vmbo-scholen in Amersfoort.



# 4 GOVERNANCE

## 4.1 Corporate structuur

**BNG Bank fungeert sinds 1914 als financieringspartner voor het publieke domein op de internationale geld- en kapitaalmarkt. Aandeelhouders van BNG Bank zijn uitsluitend overheden.**

### Bedrijfsmodel

BNG Bank is een naamloze structuurvennootschap. De oorspronkelijke naam van de bank was 'Gemeentelijke Credietbank N.V.'. Na enkele eerdere naamswijzigingen is in 2018 de formele naam van N.V. Bank Nederlandse Gemeenten gewijzigd in BNG Bank N.V. De bank levert alle 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 of andere voordelen van de overheid. BNG Bank is een nationale systeemrelevante bank onder direct toezicht van ECB en naar balans totaal de vierde bank van Nederland. BNG Bank heeft een vestiging in Den Haag, van waaruit de activiteiten worden verricht. In 2022 zijn er geen aanzienlijke wijzigingen in omvang, structuur, eigendom of in de keten geweest.

### Historie

BNG Bank is opgericht aan het begin van de 20ste 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%. Ook verzorgt BNG Bank het betalingsverkeer voor klanten.

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

### Bestuursstructuur

BNG Bank heeft een bestuursstructuur bestaande uit een Raad van Commissarissen (RvC) en een Executive Committee (ExCo). Het ExCo bestaat uit vijf bestuurders. Hiervan zijn er drie 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 of overleggen ingesteld die het ExCo adviseren of waaraan specifieke besluitvormende taken zijn gemandateerd. Dit zijn: het Asset & Liability Committee, de Krediet Beleid Commissie, de Kredietcommissie, het Non-Financial Risk Committee, de Commissie Kapitaal, de Commissie Financiële Tegenpartijen, het Investment Committee, het Integraal Portfolio Overleg en het Sustainable Banking Committee. Een beschrijving van de taken en deelnemers van deze commissies is gepubliceerd op de [website](#).

De RvC vormt het leidinggevend orgaan in de 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 van Aandeelhouders (AVA).

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. In het [Verslag van de RvC](#) worden de verantwoordelijkheden en de activiteiten van de commissies nader beschreven.

### Governance ESG-beleid

De CEO is verantwoordelijk voor de strategie inclusief het ESG-beleid; 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 ter besluitvorming aan het ExCo voorgelegd. De afdeling Strategie 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. 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, beleggers, 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.

Driemaal per jaar 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 waarbij actuele onderwerpen worden besproken. Daarnaast verzorgt BNG Bank inhoudelijke bijdragen aan

bijeenkomsten over zorg-, onderwijs-, gemeentelijk en corporatievastgoed.

### 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.

Het Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel B.V. (HvO) is de tweede dochtermaatschappij van BNG Bank. Het HvO verstrekte hypotheekleningen aan werknemers in overheidsdienst. Per 12 december 2022 is de portefeuille verkocht aan Nationale Nederlanden Bank N.V. (NN Bank) en HvO wordt afgewikkeld.

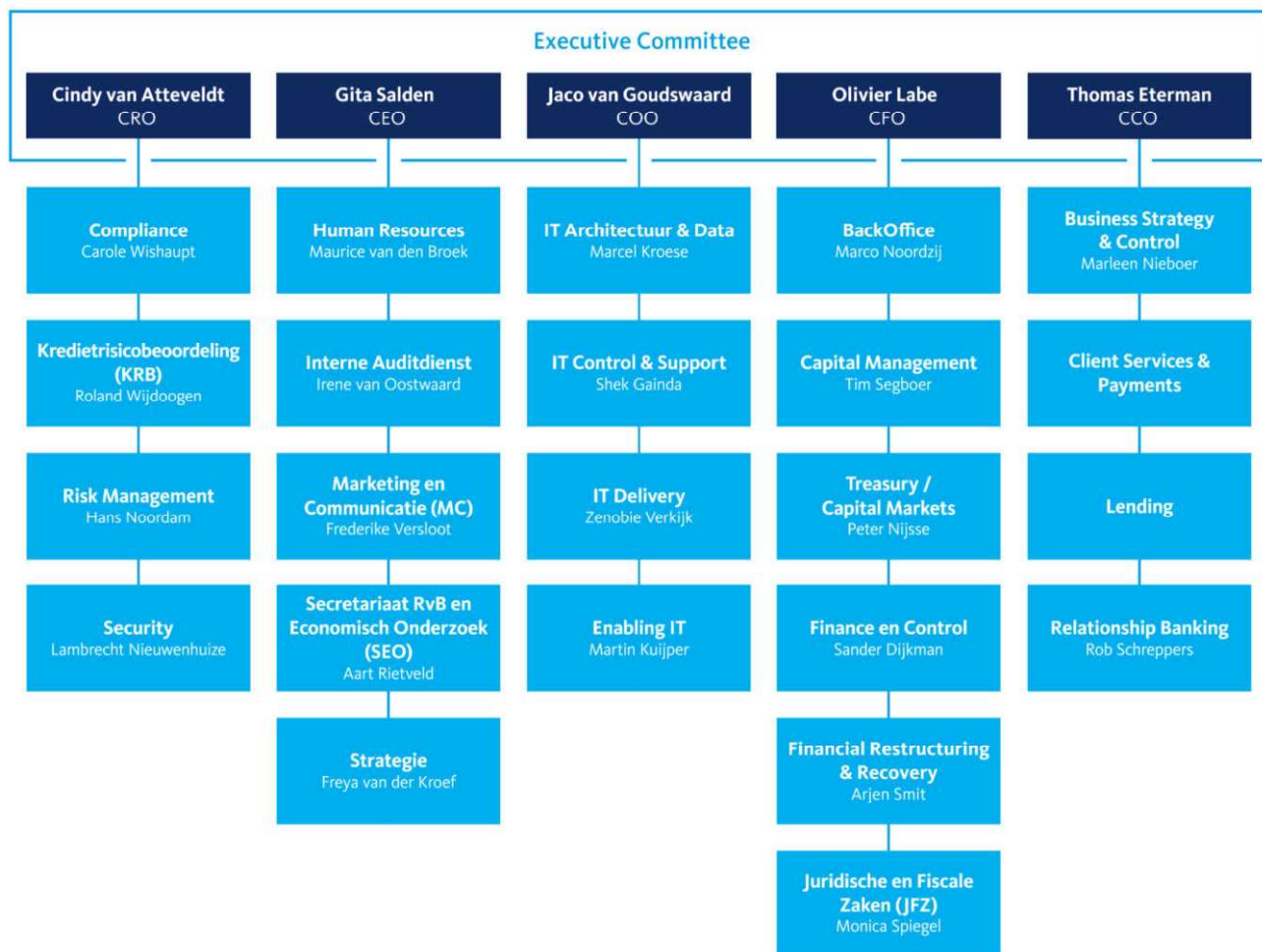
Aan de deelneming van BNG Bank in Dataland B.V. is in 2022 een einde gekomen door de beëindiging van de activiteiten en daarop gevolgde liquidatie van Dataland. De deelneming van BNG Bank in Data B Mailservice Holding B.V. is in 2022 verkocht.

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).

## 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	Datum tweede 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>Thomas Eterman, CCO</b>	M	1976	NL	22-06-2021	-	
<b>Jaco van Goudswaard, COO</b>	M	1967	NL	22-06-2021	-	



## Samenstelling Executive Committee

Gita Salden, CEO



**Gita Salden**, CEO, is verantwoordelijk voor strategie, communicatie, ontwikkeling van het organisatie- en personeelsbeleid, de interne auditdienst en het bestuurssecretariaat en economisch onderzoek. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de algemene coördinatie en relaties met stakeholders.

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



**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 de Commissie Kapitaal, de Asset & Liability Commissie en het Investment Committee.

In relatie met zijn functie bij BNG Bank is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van de dochtermaatschappij Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel B.V., 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 de Steering Committee van het Public Sector Issuer Forum van de International Capital Market Association (ICMA).

Cindy van Atteveldt, CRO



**Cindy van Atteveldt-Machielsen**, CRO, is verantwoordelijk voor risk management, compliance, kredietrisicobeheer en security. Ze is voorzitter van de Kredietcommissie, de Krediet Beleid Commissie en de Commissie Financiële Tegenpartijen.

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

Thomas Eterman, CCO



**Thomas Eterman**, CCO, is verantwoordelijk voor Relationship Banking, Lending, Client Services and Payments en Business Strategy & Control.

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

Jaco van Goudswaard, COO



**Jaco van Goudswaard**, COO, is verantwoordelijk voor processing en data- en informatiemanagement. Hij is voorzitter van het Non-Financial Risk Committee.



**Okko Dijkstra**  
Sector lead Zorg  
BNG Bank

**Mark Janssen**  
Financieel directeur  
Radboudumc

## BNG Bank en Radboudumc

# Partner in de bouwvisie van Radboudumc

Negen jaar geleden formuleerde het Radboudumc in Nijmegen het eerste concept van haar visie op de rol van vastgoed in de gezondheidszorg, toen duidelijk werd dat het tijd werd in de eigen huisvesting te investeren. In september 2022 is het nieuwe ziekenhuisgebouw feestelijk geopend door de Koning; de grootste oplevering van het 'campusplan' is een feit. BNG Bank is hoofdfinancier van het plan en 'partner voor de lange termijn'. CFO van Radboudumc Mark Janssen en sector lead Zorg Okko Dijkstra van BNG Bank vertellen.

### Onvoorspelbare toekomst

'Negen jaar geleden wisten we nog niet wat de digitale mogelijkheden van nu zouden zijn, net zoals we nu de wereld van 2031 niet kunnen voorspellen,' vertelt Mark Janssen. 'Maar we hadden toen al wel het voorgevoel dat het behoudende concept van dat moment van tafel moest. We dwongen onszelf en de architect om echt visie te tonen op de rol van vastgoed in de gezondheidszorg van morgen.'

### BBB

In het 'campusplan' dat vervolgens op de tekentafel verrees, staat het concept 'BBB' centraal: '*Less Bricks, more Bytes, different Behaviours*'. Ze grijpen in elkaar, legt Janssen uit: 'Ten eerste *less Bricks*. De nieuwbouw van de campus neemt een kleiner vloeroppervlak in beslag: van 550.000 m2 naar 450.000. Minder onderhoud, minder verwarmingskosten. Veel ruimtes in onze nieuwe gebouwen zijn echter multi-functioneel, wat betekent dat verschillende rollen en functies in dezelfde ruimte kunnen. De gesloopte gebouwen maken plaats voor groen op het terrein.'





‘Deze bank is in méér geïnteresseerd dan enkel de cijfers.’

Mark Janssen



De tweede B: *more Bytes*: digitale techniek maakt het werken doelmatiger. Zo maakt digitale techniek onderscheid tussen de drukbezette verpleging en de meer flexibel in te zetten assistenten: de eersten worden niet meer opgeroepen voor het glaasje water waar de patiënt om vraagt, wanneer een assistent dat ook heel goed kan doen. Die verschillende functies en rollen van moment tot moment, dat zijn de *different Behaviours* – de derde B – die in het nieuwe gebouw mogelijk zijn.’

### Lifetime commitment

Al met al betekent het ‘campusplan’ een grootschalige bouwambitie tot 2030, waaraan BNG Bank als hoofd-financier circa 260 miljoen euro bijdraagt. ‘We mogen wel spreken van een *lifetime commitment*’, vertelt Okko Dijkstra. ‘Radboudumc is dan ook typisch een partij waarvan de missie volledig aansluit bij de missie van BNG Bank: zorg van hoge kwaliteit voor onze maatschappij. Bovendien durft het bestuur zich al jaren transparant en zelfs kwetsbaar op te stellen, ook als het om de financiën gaat. Dat schept enorm vertrouwen voor ons als financier.’

Ook Janssen heeft op zijn beurt niets dan lof voor BNG Bank in de samenwerking: ‘Deze bank is in méér geïnteresseerd dan enkel de cijfers. Ze leven mee met onze dilemma’s, zijn altijd bereid om te sparren. Iemand als Okko deelt zelf regelmatig voorbeelden uit andere sectoren waar hij kennis van heeft. Dat maakt het gemakkelijk om open te zijn over wat er bij ons speelt.’



# 5

## BESTUURSVERKLARING

De interne risicobeheersings- en controlesystemen vormen een belangrijk punt van aandacht binnen BNG Bank. De basis voor alle risicobeheeractiviteiten binnen BNG 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 de bank wenst te accepteren om haar doelstellingen te realiseren. De diverse risico's waarmee de bank bij de uitoefening van haar activiteiten wordt geconfronteerd, worden jaarlijks in het jaarverslag van BNG Bank aan de orde gesteld. De directeuren en afdelingshoofden die rechtstreeks aan het Executive Committee rapporteren, geven in hun 'In Control Statement' aan het Executive Committee aandacht aan de beheersing van de risico's in relatie tot de risicobereidheid van de bank. 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.

### Verantwoordelijkheidsverklaring

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, 17 maart 2023

### Statutair bestuur

Gita Salden (CEO)

Olivier Labe (CFO)

Cindy van Atteveldt-Machielsen (CRO)



**Merlien Welzijn**  
Bestuurder Woonpartners  
Midden-Holland



**Ilona Sijm**  
Relatiemanager Wonen  
BNG Bank



## Woonpartners Midden-Holland en BNG Bank

# Middenhuur financieren voor een gezondere woningmarkt

De woningcorporatie Woonpartners Midden-Holland beheert in de regio rondom Gouda, Waddinxveen en Boskoop een flinke portefeuille sociale huurwoningen voor het lage-inkomenssegment – met huren tot 800 euro per maand. Vorig jaar besloot het bestuur om hier een beperkt aantal woningen uit het middensegment aan toe te voegen. Merlien Welzijn, directeur-bestuurder van de woningcorporatie legt uit waarom; relatiemanager Ilona Sijm van BNG Bank vertelt waarom de bank deze uitbreiding graag mede financiert.

### Gezonde woonmarkt

‘Een gezonde woonmarkt is een woonmarkt waar mensen dóór kunnen stromen’, begint Welzijn. ‘Het middensegment is echter al jaren onvoldoende aantrekkelijk voor commerciële verhuurders, waardoor het aanbod van woningen stukt. Dat kunnen wij niet laten doorgaan, besloten we: zonder doorstroming blijven er ook geen woningen voor starters met lage inkomens beschikbaar.’

### Niet-‘daeb’ woningen

Vanwege de hogere huren vallen deze woningen strikt genomen buiten de definitie van ‘daeb’ (diensten van algemeen economisch belang) – een wettelijke definitie die in 2018 is aangebracht om potentiële marktverstoring door woningcorporaties juist tegen te gaan. Welzijn: ‘Omdat wij echter aannemelijk kunnen maken dat commerciële verhuurders hier in onze regio onvoldoende actief zijn, is de investering goorloofd.’



‘BNG Bank is al jaren onze huisbankier, waardoor ze bekend zijn met onze portefeuille’.

Merlien Welzijn



### Gemengde buurt, betere buurt

Merlien Welzijn wijst op het belang van een gemengde samenstelling in de buurt. ‘Met enkel sociale huurwoningen heeft een buurt een groter risico om te verzwakken. Armoede en verloedering voeren gemakkelijker de boventoon. Maar de toevoeging van al een klein percentage meer koopkrachtige inwoners doet de hele buurt veranderen. Gouda-Oost, bijvoorbeeld, was jarenlang een buurt met een slechte reputatie. Door meer middeninkomens naar de buurt te trekken, is een positieve spiraal in gang gezet: die wijk ken je nu niet meer terug. Ook hierom vinden we het belangrijk dat er voldoende woningen in het middensegment beschikbaar komen.’

### Betrouwbare partner

Relatiemanager voor Woonpartners Midden-Holland Ilona Sijm vertelt dat BNG Bank de stap van Woonpartners Midden-Holland volledig begrijpt: ‘Wij financieren deze uitbreiding met zo’n 25 miljoen euro mede, omdat we de visie van deze woningcorporatie op een gezonde woningmarkt volledig onderschrijven. Bovendien is Woonpartners Midden-Holland al jaren een transparante en verantwoordelijke klant.’

### Huisbankier zijn helpt

Welzijn is blij met de instap van BNG Bank, zegt ze. ‘Ze zijn al jaren onze huisbankier, waardoor ze bekend zijn met onze portefeuille. Tijdens een traject als dit kom je onvermijdelijk verrassingen tegen. Een voorbeeld: hun taxateur waardeerde ons onderpand onlangs lager dan onze eigen taxatie. Dat betekent opnieuw onderhandelen. Het heeft de voortgang van de lening echter niet onderbroken, en dat kan alleen op basis van wederzijds vertrouwen dat je er samen uitkomt.’

Met de financiering door BNG Bank zal Woonpartners Midden-Holland de komende jaren zo’n honderddertig appartementen realiseren, verspreid over meerdere wijken in de regio.



# 6 VERSLAG VAN DE RVC

## 6.1 Voorwoord

Voor het tweede jaar mag ik mij als voorzitter van de RvC tot u richten. 2022 was een bewogen jaar voor Nederland, en ook voor BNG Bank. Aan het begin van het jaar dachten we in wat rustiger vaarwater te komen na de turbulentie als gevolg van COVID-19, maar deze gedachte werd al snel verstoord door het uitbreken van de oorlog in Oekraïne in februari. Economisch kregen we te maken een hoge inflatie en een forse stijging van de rente. Dit raakte de hele samenleving en zeker ook de publieke sector. Als BNG Bank hebben we middels de prepaid betaalpassen kunnen bijdragen aan de opvang van Oekraïense vluchtelingen in Nederland. Daar ben ik trots op.

Na het vervallen van het thuiswerkadvies konden de medewerkers van BNG Bank terugkeren naar kantoor. De meeste medewerkers werkten deels op locatie en deels thuis. Waar in 2021 digitaal vergaderen de norm was werd in 2022 hybride vergaderen heel gewoon: sommige deelnemers komen fysiek bij elkaar en anderen bellen in. Vooral voor nieuwe medewerkers was het een groot voordeel om weer op locatie te kunnen worden ingewerkt.

In 2022 stond de verdere voortzetting van de strategie onder de noemer 'Ons Kompas naar Impact' centraal. De RvC volgt de transitie van de organisatie met aandacht. De commerciële organisatie werd opnieuw ingericht en ontwikkelingen in de

IT-organisatie van BNG Bank dragen bij aan de implementatie van de strategie. De doorontwikkeling van het kredietproces en het IT-landschap vormen belangrijke fundamenten onder deze transitie. Andere terugkerende onderwerpen waren de ontwikkelingen bij een outsourcingpartner van de bank en de ontwikkelingen in het kader van regelgeving, in zowel nationaal als internationaal verband. Eind 2022 publiceerde de bank haar klimaatplan, 'Going Green'. Daarmee zet BNG Bank een belangrijke stap om invulling te geven aan de ambities van de bank op dit gebied.

Solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit van BNG Bank bleven ondertussen goed en de solide financiële positie van de bank stelde haar ook in 2022 in staat om haar rol als financier van de publieke sector te vervullen.

Strategische personeelsplanning stond hoog op de agenda. Diverse posities direct onder het Executive Committee werden opnieuw of voor het eerst ingevuld. Als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt werd in toenemende mate gebruik gemaakt van extern personeel. De organisatie heeft zich ingespannen voor de werving van nieuwe medewerkers.

Het in 2021 ingestelde Executive Committee bleef qua samenstelling ongewijzigd in 2022. De RvC is content

met de herbenoeming van Olivier Labe als CFO voor twee jaar vanaf 1 mei 2023. Deze periode is in lijn met het nieuwe beleid van het Ministerie van Financiën voor staatsdeelnemingen. Op bilaterale basis zijn de gesprekken tussen de RvC en Exco geïntensiveerd. Hiermee komt de adviserende rol van de RvC nog beter tot uiting.

In de RvC namen we dit jaar afscheid van Kees Beuving. Ik wil Kees op deze plaats hartelijk danken voor zijn belangrijke bijdrage in de afgelopen acht jaar. Na het vertrek van Kees bestond de RvC weer uit zeven leden.

Klanten staan ook voor de RvC centraal. In twee klantensessies zijn wij in gesprek gegaan met cliënten over hun activiteiten en dilemma's. Daarbij kwam natuurlijk ook de bijdrage en de dienstverlening van BNG Bank aan bod. Het is voor de RvC uiterst waardevol om op deze wijze de visie op en de positionering van BNG Bank bij onze klanten te bespreken.

De jaarlijkse evaluatie door de RvC leidde halverwege het jaar ertoe dat de lidmaatschappen van de RvC-commissies opnieuw zijn ingedeeld. De verdeling van onderwerpen tussen de Commissies en de RvC is verder uitgewerkt. Hiermee zijn bespreekpunten beter op hun plek en komen ze met de juiste diepgang ter sprake.

Namens de RvC wil ik de medewerkers van BNG Bank bedanken voor hun inzet en bevologenheid in 2022. De RvC heeft er alle vertrouwen in dat ook in 2023 de verdere uitvoering van 'Ons Kompas naar Impact' voortvarend ter hand wordt genomen.

Namens de Raad van Commissarissen,

**Huub Arendse**  
voorzitter RvC

Den Haag, 17 maart 2023

## 6.2 Samenstelling RvC en commissies

De samenstelling van de RvC per 31 december 2022 is in het hierna volgend overzicht weergegeven. In overeenstemming met de statuten en de Corporate Governance Code worden commissarissen voor een periode van vier jaar benoemd. Na deze termijn kunnen commissarissen worden herbenoemd door de AVA voor opnieuw een periode van vier jaar. In geval van bijzondere omstandigheden is het mogelijk om commissarissen nadien nog een keer te herbenoemen voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

Met ingang van de AVA 2022 is Kees Beuving afgetreden als lid van de RvC, na afloop van zijn tweede benoemingstermijn. In dezelfde vergadering is Marlies van Elst herbenoemd als lid van de RvC voor een periode van vier jaar.

Binnen de Raad bestaat 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. De collectieve kennis van de RvC wordt beschreven in de geschiktheidsmatrix van de RvC en in het functieprofiel van de Raad. 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](#) staat het register van de gemelde nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice bepalingen uit de Corporate Governance Code.

De vier commissies van de RvC, het Audit Committee, het Risk Committee, het HR Committee en de Remuneratiecommissie, bereiden de besluitvorming van de RvC voor. Een beschrijving van de activiteiten van de commissies is opgenomen in de paragraaf [Activiteiten RvC-commissies](#). In totaal hebben in 2022 zeven reguliere en één buitengewone RvC-vergaderingen plaatsgevonden. Het aanwezigheidspercentage in de vergaderingen van de RvC in 2022 is 98% (2021: 96%). Verder zijn er vijf vergaderingen van het Audit Committee geweest, vijf van het Risk Committee, vijf van het HR Committee en één van de Remuneratiecommissie. Het aanwezigheidspercentage in de commissievergaderingen in 2022 is 96% (2021: 98%). Het aanwezigheidspercentage in alle vergaderingen in 2022 komt uit op 96% (2021: 97%).



## Samenstelling RvC en commissies

Naam	Geslacht	Geboortejaar	Nationaliteit	Datum eerste benoeming	Einde eerste termijn	Einde tweede termijn
<b>Huib Arendse</b> Voorzitter	M	1958	NL	18-04-2019	2023	
<b>Jan van Rutte</b> Vicevoorzitter	M	1950	NL	23-11-2015		2024
<b>Karin Bergstein</b>	V	1967	NL	22-04-2021	2025	
<b>Johan Conijn</b>	M	1950	NL	01-01-2016		2024
<b>Marlies van Elst</b>	V	1966	NL	19-04-2018	2022	2026
<b>Leonard Geluk</b>	M	1970	NL	22-4-2021	2025	
<b>Femke de Vries</b>	V	1972	NL	22-4-2021	2025	



Huib Arendse, Chair

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



Jan van Rutte, Vice-Chair

Jan van Rutte was CFO in de RvB van ABN AMRO Groep. Hij is lid van de RvC van PGGM en lid van de Raad van Toezicht Health Center Hoenderdaal.



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 UMC Groningen.



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.

## 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%	100%	100%			100%
Marlies van Elst	100%		100%			100%
Leonard Geluk	89%	67%		75%	100%	83%
Jan van Rutte	100%	100%				100%
Femke de Vries	100%		100%	100%	100%	100%
<b>Totaal</b>	<b>98%</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>	<b>96%</b>



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.



Leonard Geluk

Leonard Geluk is algemeen directeur bij 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

**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 lange termijn duurzame waardecreatie voor klanten van BNG Bank en voor de maatschappij. Daarnaast ziet ze toe op de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk. Afhankelijk van het onderwerp dat aan de orde is, vervult de RvC de rol van toezichthouder, werkgever of adviseur voor het ExCo.**

### Vergaderingen en besproken onderwerpen

De RvC heeft in 2022 acht keer vergaderd. Reguliere vergaderingen van de Raad 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. Commissievergaderingen vinden een week voorafgaand aan de reguliere vergadering plaats. In de vergaderingen van de RvC wordt schriftelijk en mondeling verslag uitgebracht van deze commissievergaderingen. Als goedkeuring van de RvC is vereist, geeft de desbetreffende commissie advies aan de RvC. Bij aanvang van elke vergadering van de Raad wordt vastgesteld of sprake is van belangenverstremgeling.

In 2022 werd de RvC op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en realisatie van de strategische doelstellingen van BNG Bank. Door middel van kwartaalrapportages werd de Raad op de hoogte gesteld van de status van de strategische doelstellingen en interne ontwikkelingen. Gedurende het jaar heeft de RvC met het ExCo over prioriteitstelling en executiekracht gesproken. In regelmatig overleg met het ExCo is besloten focus aan te brengen, en de activiteiten voor het behalen van enkele doelstellingen in 2022 terug te schalen.

De Raad van Commissarissen heeft in 2022 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 kredietproces te verbeteren, een verdere

automatisering van transactiemonitoring en het KYC-project af te ronden, nauwgezet gevolgd.

In de vergaderingen van de RvC is met regelmaat gesproken over de noodzakelijke ontwikkelingen op het gebied van IT binnen BNG Bank, zoals IT-veiligheid. De doorontwikkeling van de eigen IT-organisatie en de ontwikkelingen bij Centric FSS als belangrijke outsourcingpartij van de bank zijn regelmatig aan bod gekomen. Deze onderwerpen blijven ook in 2023 een punt van aandacht voor de Raad.

Tijdens het jaar werd de RvC op de hoogte gehouden van de commerciële en resultaatontwikkelingen. Ook is stilgestaan bij de vervolgstappen die BNG Bank heeft gezet naar aanleiding van de niet-toegekende rentekorting van TLTRO III. De RvC steunt het ExCo in het starten van een juridische procedure tegen het besluit om de rentekorting niet toe te kennen.

Ten slotte heeft de RvC het jaarverslag 2021 besproken en goedgekeurd, en gesproken over onderwerpen en ontwikkelingen voortkomend uit extern toezicht, de kapitaal- en liquiditeitsplanningen en het dividendbeleid.

### Permanente educatie

Jaarlijks volgen leden van de RvC en ExCo een programma van permanente educatie (PE). In 2022 hebben vier PE-sessies plaatsgevonden. Deze gingen over digitalisering in de financiële sector in het algemeen en bij BNG Bank in het bijzonder, over sustainable funding, het normprijsmodel dat BNG Bank hanteert en over compliance en integriteit. Behalve de PE-sessies is in twee bijeenkomsten

aandacht besteed aan klanten van BNG Bank en klantpartnerschap. Daarbij lag de nadruk op de ontwikkelingen binnen de woonsector en woningcorporaties, en op publieke warmtenetten.

### Evaluatie RvC en ExCo

In overeenstemming met de Code Banken en de Nederlandse Corporate Governance Code bespreekt de RvC eenmaal per jaar zijn eigen functioneren. In 2022 heeft de Raad onder begeleiding van een externe partij een zelfevaluatie uitgevoerd. Op basis van gesprekken met de voltallige RvC, met de individuele commissarissen, met ExCo-leden en enkele medewerkers van BNG Bank is een rapport opgesteld over het functioneren van de Raad. Het algemene beeld dat uit de zelfevaluatie naar voren komt is positief en een aanmoediging om door te gaan op de door de RvC ingeslagen weg. Een belangrijke activiteit voor de RvC in 2023 is de voorbereiding op de vacatures die in 2024 zullen ontstaan na het vertrek van twee commissarissen met kennis op het gebied van banken en woningcorporaties.

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 2022 hebben met alle ExCo-leden gesprekken over de individuele doelstellingen plaatsgevonden.

### Contacten met belanghebbenden

De Raad heeft onder andere contacten met de Ondernemingsraad, klanten, aandeelhouders, de externe toezichthouder, de externe accountant en leidinggevenden. Leden van de RvC hebben in 2022 drie keer een overlegvergadering met de Ondernemingsraad bijgewoond. De Raad ervaart de contacten met de Ondernemingsraad als constructief en waardeert de transparante en constructieve dialoog tussen de RvC, ExCo en de Ondernemingsraad.

De contacten met de aandeelhouders lopen onder meer via de AVA. In de AVA legt de RvC verantwoording af over het gehouden toezicht. De jaarlijkse AVA is gehouden op 21 april 2022. De agendapunten hadden betrekking op de goedkeuring van de jaarrekening 2021, de goedkeuring van het

voorgestelde dividend, de décharge van de leden van het ExCo en de RvC voor het boekjaar 2021, wijziging van de statuten van BNG Bank en de herbenoeming van RvC-lid Marlies van Elst. De AVA heeft ingestemd met alle geagendeerde besluiten.

In 2022 zijn twee gesprekken gevoerd tussen het ministerie van Financiën, grootaandeelhouder van BNG Bank, en de voorzitter van de RvC. Bij één van de overleggen was de voorzitter van het Audit Committee aanwezig. De Raad heeft ook jaarlijks een overleg met de externe toezichthouder. 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 ook presentaties als dat gewenst is. 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 accountant. Volgens de Raad waren er in 2022 geen situaties waarbij 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 Activiteiten RvC-commissies

### De vier commissies van de RvC ondersteunen de RvC bij het toezicht op de activiteiten van het ExCo.

De commissies bereiden de besluitvorming van de RvC voor en adviseren de RvC over diverse onderwerpen. Elke commissie heeft een eigen reglement. In beginsel vergaderen de commissies een week vóór de reguliere vergadering van de RvC.

#### Audit Committee

Het Audit Committee bestaat uit Karin Bergstein (voorzitter), Jan van Rutte, Johan Conijn en Leonard Geluk. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor inzake financiële rapportages, interne controlesystemen, en rapportages van de interne audit en de externe accountant. 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 vaste toehoorder bij de vergaderingen van het Audit Committee. 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 vijf keer per jaar, rondom de vergaderingen van het Audit Committee, afzonderlijk met het hoofd IAD en de externe accountant.

Het Audit Committee is in 2022 vijf keer bijeengekomen. De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2021 besproken. Ook de gewijzigde eisen ten aanzien van de deponering van de jaarrekening en het jaarverslag kwamen aan bod. Het Pillar 3 Disclosure Rapport was onderwerp van gesprek. Het Audit Committee heeft de RvC positief geadviseerd over goedkeuring van de jaarrekening. Ook is een positief advies gegeven over het voorstel om over 2021 een dividend van 60% van de nettowinst ter beschikking te stellen voor uitkering. Verder sprak de auditcommissie in detail over de interne financiële kwartaalverslagen. Speciale aandacht ging uit naar de

significante financiële items in relatie tot de cijfers en de disclosures. Dit waren:

#### Impairments van leningen en debiteuren

Op basis van kwartaalrapportages en de controle door de accountant zijn de voorzieningen besproken. Speciale aandacht ging uit naar klanten in de biomassasector en de afwikkeling van Econocom. De auditcommissie heeft specifiek stil gestaan bij de impact van hoge inflatie op de diverse sectoren waar BNG actief is en is. De juiste toepassing van IFRS-9 is besproken, net als de aanleiding om een overlay toe te passen, met het oog op de onzekerheid voor de bedrijven in de zorgsector als gevolg van de extreem hoge inflatie. Gebaseerd op de discussies is de auditcommissie akkoord gegaan met de vastgestelde voorzieningen.

#### Fair value of financiële instrumenten

Het Audit Committee is geïnformeerd over de gebruikte methodes en de uitkomst van management waarderingen. Gebaseerd op deze discussie is het eens met de gehanteerde methodiek en uitkomsten.

Door middel van kwartaalrapportages is de commissie ingelicht over de kerncijfers, ontwikkelingen en vooruitzichten op het gebied van commercie, rentabiliteit, solvabiliteit, kapitaal, liquiditeit en funding. Het Audit Committee heeft naar aanleiding daarvan de kwaliteit van het resultaat besproken. Ook besprak de commissie de ontwikkeling van de marge op de korte en lange termijn. In dat kader kwam de prijsdynamiek naar aanleiding van de TLTRO aan de orde, en de gemiste TLTRO-rentekorting.

Het Audit Committee heeft stilgestaan bij de scoringspercentages in de verschillende sectoren. De ontwikkeling van de voorzieningen kwam aan de orde, net als de kostenontwikkeling binnen BNG Bank. Onderwerp van gesprek waren ook de initiatieven rondom het gedeelte van de kredietportefeuille dat in

verband met de aangescherpte strategie als 'legacy' is aangemerkt. De auditcommissie heeft daarnaast gesproken over de beheersing van de interne controlesystemen en de hierbij genomen maatregelen.

De auditcommissie heeft met de externe accountant het auditplan besproken. Ook het board report bij de jaarrekening 2021 werd besproken, voorafgaand aan de bespreking in de voltallige RvC. Belangrijkste onderwerpen waren de audit scope, materialiteit, en key audit issues. Ook de voortgang van de transformatie is aan bod gekomen. Additionele paragrafen over frauderisico's en continuïteit zijn in de accountantsverklaring toegevoegd, op grond van de status van BNG Bank als Organisatie van Openbaar Belang is.

De auditcommissie volgt de werkzaamheden van de Interne Audit Dienst gedurende elke vergadering. Daarbij komen de belangrijkste bevindingen van de IAD en de voortgang van de implementatie van de IAD aan bod. Het jaarplan van de Interne Audit Dienst is goedgekeurd door de commissie. Het jaarplan werd besproken in de context van de algemene implementatie van het Risk & Control Framework. Het Audit Committee is tevreden met de veranderde werkwijze van de IAD, die zijn beslag vindt in het door de auditcommissie goedgekeurde Auditplan en Audit Charter voor 2022.

Het Audit Committee heeft ten slotte de kostenontwikkeling in 2022 en het budget 2023 besproken ter voorbereiding op de bespreking hiervan in de RvC.

### Risk Committee

Het Risk Committee ondersteunt de RvC in zijn rol als toezichthouder op de activiteiten van het ExCo inzake risicomanagement en de beheersing van de verschillende risico's en risicogebieden in onderlinge samenhang. Het Risk Committee wordt gevormd door Johan Conijn (voorzitter), Marlies van Elst, Karin Bergstein en Femke de Vries. Naast de leden van het Risk Committee nemen de CEO en CRO, het hoofd IAD, het hoofd Risk Management en het hoofd Compliance deel aan de vergaderingen van het Risk Committee. De voorzitter van de RvC is vaste toehoorder bij de vergaderingen van de risicocommissie. De voorzitter

van het Risk Committee spreekt minimaal een keer per jaar met het hoofd Risk Management en minimaal een keer per jaar met het hoofd Compliance. Daarnaast vinden er overleggen plaats rondom de vergaderingen van de risicocommissie.

Het Risk Committee is in het verslagjaar vijfmaal bijeengekomen. 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. Elk kwartaal ontvangt de commissie het Integrated Risk Report. Daarin zijn de rapportages van Risk management, Compliance en Security opgenomen met een gezamenlijke opinie van de CRO-kolom. In het bijzonder besteedt de risicocommissie aandacht aan de adviezen die de CRO-kolom aan het ExCo meegeeft.

In het Integrated Risk Report doet de afdeling Risk Management verslag van de monitoring van het risicoprofiel van de bank in relatie tot de door de RvC goedgekeurde Risk Appetite. De rapportages gaan in op de ontwikkeling van krediet-, markt-, liquiditeits-, operationele en strategische risico's van de bank. Naar aanleiding van deze risicorapportages heeft het Risk Committee uitgebreid gesproken over het kredietrisico. Hierbij is aandacht besteed aan het revisieproces en de activiteiten van de eerste en tweede lijn. Ook is gesproken over operationeel risico. Daarbij kwamen incidentanalyses aan de orde, net als procesrisico's ten aanzien van projecten en 'people risk' in een veranderende organisatie. Bovendien zijn ontwikkelingen met betrekking tot ESG-risico, en specifiek klimaat- en milieurisico, zijn in het Risk Committee aan bod gekomen.

De compliance-rapportage als onderdeel van het Integrated Risk Report gaat in op integriteitsrisico's, op de naleving van de bestaande wet- en regelgeving, en op voorbereiding op en implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Het Risk Committee heeft naar aanleiding van deze rapportages gesproken over de uitkomsten van de Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA). Onder meer de privacy-organisatie en projecten op het gebied van klantintegriteit zijn aan de orde geweest. Ook is gesproken over de borging van de monitoring en implementatie van wet- en regelgeving

op het gebied van ESG en de initiatieven die hiervoor zijn genomen. Daarnaast zijn de ontwikkelingen op het gebied van transactiemonitoring en klantintegriteit besproken. In het kader van klantintegriteit heeft het Risk Committee onder meer vragen gesteld over de manier waarop het onderwerp 'fiscale integriteit' wordt meegenomen. De risicocommissie heeft gesproken over de verdere ontwikkeling van de compliance-functie en het Regulatory Change Framework (RCF), dat ten doel heeft meer overzicht te geven over de implementatie van wet- en regelgeving. De commissie is bovendien geïnformeerd over de aanschaf en implementatie van tooling voor een systematische vastlegging van niet-financiële risico's en de bijbehorende controles en monitoringactiviteiten. In 2022 heeft het Risk Committee ook de 'root cause'-analyses besproken van een aantal incidenten, waaronder het TLTRO-incident, en is de risicoanalyse beheerst beloningsbeleid aan bod geweest.

De derde pijler van het Integrated Risk Report is de rapportage van de afdeling Security. Het Risk Committee heeft gedurende 2022 regelmatig over IT-security gesproken, mede naar aanleiding van een extern onderzoek naar de eigen IT-security. Ook kwamen risico's op het gebied van cybersecurity aan bod.

Het Risk Committee heeft de jaarlijkse vaststelling van het Risk Appetite Statement (RAS) door de RvC voorbereid. Jaarlijks bespreekt het Risk Committee ook het geactualiseerde Herstelplan en de uitkomsten van het Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Onderdeel van het SREP vormt de beoordeling van risico's in relatie tot kapitaal (ICAAP) en liquiditeit (ILAAP). De in dit kader opgestelde stukken vormen de basis voor het vaststellen van de kapitaaleis door de toezichthouder.

In 2022 heeft eenmaal een gecombineerde vergadering van het Audit Committee en het Risk Committee plaatsgevonden. In de vergadering werden de leden van de respectievelijke commissies geïnformeerd over de impact van non-performing exposures op het kapitaal van BNG Bank. In deze vergadering zijn ook de beheersing van de diverse soorten concentratierisico's en de going concern

benadering van de IRRBB (Interest Rates for Banking Book) aan bod gekomen. Daarnaast is gesproken over de plannen voor de inrichting van een nieuw data warehouse.

### HR Committee

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 HR-commissie bereidt de besluitvorming van de RvC hierover voor, en ondersteunt daarmee de RvC in zijn werkgeversrol. 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 2022 vijf keer bijeengekomen. Belangrijke onderwerpen in de vergaderingen waren de ontwikkeling en implementatie van de HR-strategie, de leiderschapsontwikkeling binnen de bank en de acties voortvloeiend uit de medewerkersonderzoeken, die eens in het kwartaal plaatsvinden. Veel aandacht is uitgegaan naar de presentatie van BNG Bank als aantrekkelijke werkgever, zoals vastgelegd in de HR-strategie. Het HR Committee heeft de ontwikkeling van de employer brand story en de ontwikkeling van goed leiderschap binnen de bank gedurende het jaar intensief gevolgd en heeft met tevredenheid geconstateerd dat belangrijke stappen zijn gezet op deze gebieden.

Daarnaast is stilgestaan bij de diversiteit binnen BNG Bank en de analyse van een mogelijke gender pay gap. Het HR Committee onderschrijft de acties die BNG Bank heeft ondernomen ter versterking van de diversiteit in werknemers. Het HR Committee heeft bovendien geconstateerd dat binnen de organisatie geen sprake is van een gender pay gap.

Het HR Committee heeft gesproken over het proces en de uitkomsten van de jaarlijkse Strategische Personeelsplanning van BNG Bank.

#### Remuneratiecommissie

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 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. Naast de leden van de Remuneratiecommissie nemen de CEO en het hoofd HR deel aan de vergaderingen van de Remuneratiecommissie.

De Remuneratiecommissie is in 2022 één keer bijeengekomen. In die vergadering is het beloningsbeleid van de RvC besproken. Dit beleid wordt jaarlijks goedgekeurd door de Remuneratiecommissie op grond van de Regeling Beheerst Beloningsbeleid.

De Remuneratiecommissie heeft de RvC een positief advies meegegeven voor goedkeuring van het beleid. Daarnaast is aandacht gegeven aan de beloning van de medewerkers die het risicoprofiel van de bank materieel kunnen beïnvloeden, de zogenaamde Identified Staff. De commissie heeft ook kennisgenomen van de uitkomsten van de jaarlijkse risicoanalyse beheerst beloningsbeleid.

In het Remuneratierapport (gepubliceerd op de [website](#)), dat is voorbereid door de Remuneratiecommissie, doet de RvC verslag van het beloningsbeleid van het ExCo en de medewerkers en van de uitvoering van de beloningsregeling voor de RvC.





# 7 AANVULLENDE INFORMATIE

## 7.1 Waardecreatie en materialiteit

**Dit jaarverslag laat zien hoe BNG Bank in 2022 op financieel gebied en niet-financieel gebied waarde heeft gecreëerd voor stakeholders. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de standaarden van het Global Reporting Initiative zoals die gelden vanaf 2021. Deze richtlijnen bieden een algemeen aanvaard systeem voor verslaggeving aan interne en externe stakeholders. Conform de richtlijnen is op basis van een materialiteitsanalyse bepaald welke onderwerpen van materieel belang zijn.**

De onderwerpen zijn onderdeel van de bredere strategie en doelstellingen van BNG Bank in 2022. Deze paragraaf rapporteert over het management van de activiteiten die betrekking hebben op deze onderwerpen.

### Materialiteitsanalyse

De purpose van BNG Bank is het maken van maatschappelijke impact. Dankzij haar uitstekende kredietwaardigheid is BNG Bank in staat om het publieke domein te voorzien van betaalbare financiering. In al haar activiteiten streeft de bank naar maximale maatschappelijke impact. De organisatie heeft een uitgebreide trendanalyse uitgevoerd. De nadruk van de analyse lag op ontwikkelingen in het publieke domein in relatie tot de activiteiten van BNG Bank. Voor de analyse is gebruikgemaakt van verschillende bronnen, zoals een concurrentieanalyse, de SWOT-analyse en dialoog met het ExCo van de bank.

Op basis van deze trends zijn de impacts van BNG Bank in kaart gebracht.

Voor elke impact heeft BNG Bank in relatie tot haar bedrijfsactiviteiten bepaald of deze werkelijk of potentieel is. Ook is bepaald of de impact negatieve of positieve invloed heeft op economie, klimaat en mensen, inclusief de mogelijke impact op mensenrechten. Tevens is ingeschat op welke termijn de impact zich voordoet, waarbij onderscheid is gemaakt tussen korte termijn, middellange termijn en lange termijn. Opgemerkt wordt dat een impact zoals hierboven geformuleerd, op meer dan één van de drie aspecten (economisch, klimaat, mensen) betrekking kan hebben. Tegelijkertijd kan een impact ook een positieve en negatieve uitwerking hebben, afhankelijk van de context waarin deze zich voordoet.

De significantie van de impact is bepaald door een subjectieve weging van de ernst en de waarschijnlijkheid van het optreden ervan. Op basis van deze weging zijn de zwaarst wegende impacts doorvertaald naar zeven materiële onderwerpen in volgorde van belangrijkheid. Over deze onderwerpen vond discussie plaats met circa tweehonderd

personeelsleden, een officiële afvaardiging van de jonge werknemers van BNG Bank en met het senior management van de bank. Uiteindelijk heeft het ExCo de materiële onderwerpen goedgekeurd, waarna de Raad van Commissarissen ermee instemde. De externe accountant is geraadpleegd voor een review.

## Materiële onderwerpen

2022	2021
1. Marktleider in het publieke domein	1. Betaalbare financiering
2. Maatschappelijke impact op vijf SDG's	2. Financiering van verduurzaming
3. Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten	3. Klantpartnerschap gericht op verduurzaming/ Stimuleren verantwoorde bedrijfsvoering klanten
4. Ethisch handelen naar kernwaarden	4. Ethiek en compliance
5. Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit	5. Dataveiligheid
6. Efficiënte organisatie	6. Efficiënte organisatie
7. Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving	7. Medewerkers met toekomstgerichte vaardigheden / Aantrekkelijke werkgever

### Vergelijking met de materiële onderwerpen van 2021

Materieel onderwerp 1 luidde '(aanbieden van) betaalbare financiering'. Dit is een middel om te komen tot het marktleiderschap, dat essentieel is voor de bank om haar misse te kunnen uitvoeren.

Materieel onderwerp 2 luidde 'Financieren van verduurzaming'. Deze doelstelling is verder geconcretiseerd door vijf SDG's te benoemen.

Materiële onderwerpen 3 en 7 zijn vooral bondiger geformuleerd dan in 2021.

Materieel onderwerp 4 luidde 'Ethiek en Compliance'. Deze is concreter gemaakt door aan de kernwaarden te refereren.

Materieel onderwerp 5 betrof voorheen alleen dataveiligheid en is uitgebreid met datakwaliteit op basis van de geïdentificeerde impact van de kwaliteit van data.

Materieel onderwerp 6 is onveranderd gebleven.

### Toelichting op de materiële onderwerpen

De materiële onderwerpen zijn geformuleerd op basis van een groepering van verschillende impacts. In de onderstaande alinea's worden per materieel onderwerp de bijbehorende impacts toegelicht.

#### MARKTLEIDER IN HET PUBLIEKE DOMEIN Overheidssteun en monetaire interventies als gevolg van Covid-19

– De overheidssteun die publieke partijen ontvangen, voorkomt dat het kredietrisicoprofiel verslechtert. De monetaire interventies van de ECB verlagen daarnaast de funding kosten van BNG Bank. Beide ondersteunen de financiële resultaten, de beschikbaarheid van geld op de kapitaalmarkt en daarmee de mogelijkheid om alle klanten ook onder moeilijke omstandigheden, tegen scherpe prijzen kredieten te verlenen.

#### Aantrekkelijke tarieven als gevolg van langdurig lage rentes

– De langdurig lage rentes zoals die eind 2021 bestonden, beïnvloeden het financiële resultaat van banken negatief. BNG Bank kent leningen met lange looptijden, waardoor dit effect langzamer doorwerkt en de concurrentiepositie

verbetert. BNG Bank kan haar financiering tegen relatief lage tarieven aanbieden.

### **Voltooiing van de Europese bankenunie –**

Op de langere termijn voorziet BNG Bank potentiële negatieve gevolgen van een geïntegreerde kapitaalmarkt. Veel van haar klanten kunnen dan eenvoudiger terecht bij buitenlandse aanbieders. Daardoor zou het marktaandeel van BNG Bank af kunnen nemen en daarmee de maatschappelijke impact die de bank kan maken. Deze ontwikkeling is nog met veel onzekerheid omgeven.

**Klimaatrisico's** – In 2022 is BNG Bank begonnen de klimaatrisico's in haar portefeuille zorgvuldig in kaart te brengen. Transitierisico's als gevolg van klimaatverandering kunnen op langere termijn leiden tot een onomkeerbare verslechtering van de kwaliteit van delen van de kredietportefeuille. Daarnaast speelt dat bij nieuwe kredietaanvragen een inschatting van dergelijke risico's moet worden gemaakt. Dit kan vanwege de lage risicobereidheid van BNG Bank de marktpositie in sommige klantsegmenten negatief beïnvloeden.

**Stakeholdervalue** - In het geval dat andere partijen zich minder op aandeelhouderswaarde en meer op *stakeholderswaarde* gaan richten, kunnen deze partijen meer op BNG Bank gaan lijken en directere concurrenten worden. BNG Bank bewaakt echter zorgvuldig haar gunstige positie op de geld- en kapitaalmarkt en verwacht niet dat haar concurrentiepositie in gevaar komt.

**MAATSCHAPPELIJKE IMPACTS OP VIJF SDG'S**  
**ESG-ratings spelen een belangrijke rol in duurzame investeringskeuzes** – Het ESG-bond framework van BNG Bank stelt de bank in staat een bredere investeerdersbasis dan voorheen te bedienen. Het belang van ESG-ratings voor investeerders neemt toe vanuit de wens greenwashing te vermijden. De bank heeft haar raamwerk voor ESG-obligaties bijgewerkt. De methodologie van dit raamwerk is eenvoudiger en transparanter geworden en gebaseerd op SDG's. Deze methodologie is extern beoordeeld door ISS-ESG. Ongeveer 36% van de funding is onder het nieuwe raamwerk opgehaald.

### **Hybride digitale vergaderingen en evenementen**

– BNG Bank faciliteert medewerkers tot het maken van minder reisbewegingen. Zowel voor dagelijkse activiteiten als voor evenementen faciliteert BNG Bank digitaal werken. In 2022 werd een substantieel deel van de werktijd thuis gewerkt, en de AVA en BAVA hadden de vorm van een hybride evenement. Medewerkers vliegen niet langer op afstanden korter dan 500 km.

### **KLANTPARTNERSCHAP EN STIMULEREN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT KLANTEN**

**Terugdringen CO<sub>2</sub>-uitstoot** – BNG Bank heeft het Klimaatakkoord van Parijs 2030 ondertekend om een positieve bijdrage te leveren aan het tegengaan van klimaatverandering. Om de gestelde doelen te bereiken, werkt de bank actief aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-emissies van haarzelf en monitort de CO<sub>2</sub>-emissies van haar klanten. Eind 2022 is het 'Klimaatplan – Going Green' gepubliceerd op de [website](#). Deze acties dragen bij aan de doelen die BNG Bank zichzelf stelt met betrekking tot betaalbare en duurzame energie (SDG 7) en klimaatactie (SDG 13).

### **Terugdringen tekort aan betaalbare woningen**

– Woningcorporaties spannen zich in om meer middenhuurwoningen te realiseren, om zo de doorstroom vanuit sociale huurwoningen te bevorderen. Hiertoe is in 2022 een convenant afgesloten met overheden en andere organisaties. BNG Bank levert via additionele solvabiliteitsplichtige kredietverlening een concrete bijdrage aan dit streven en ziet hiertoe verdere mogelijkheden voor 2023.

### **ETHISCH HANDELEN NAAR KERNWAARDEN**

**Toenemende maatschappelijke aandacht voor gedrag, communicatie, interactie en normen en waarden** – Vanwege de positie van BNG Bank in de maatschappij en haar hoge kredietwaardigheid is een onberispelijke reputatie van het hoogste belang voor BNG Bank. Om gedrag en betrokkenheid van medewerkers op het gewenste hoge niveau te houden, stelt de bank een norm voor de bevlogenheid van de medewerkers. De bank hecht bovendien veel waarde aan de mate waarin medewerkers aangeven dat de kernwaarden van BNG Bank richting geven aan hun handelen. Door middel van driemaandelijke medewerkersonderzoeken

worden de invloed van de kernwaarden en de medewerkersbevlogenheid getoetst.

#### DATAVEILIGHEID EN HOOGSTAANDE DATAKWALITEIT

**Hogere normen voor datakwaliteit** – BNG Bank is intrinsiek gemotiveerd om met hulp van goede data de kwaliteit van de dienstverlening aan haar klanten te bevorderen. Door het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van BNG Bank zijn klanten beter in staat om zich op hun eigen impact en waardecreatie te richten. Bovendien nemen de eisen op het gebied van datakwaliteit vanuit toezicht verder toe. BNG Bank stelt zich ten doel om aan alle door toezichthouders gestelde normen te voldoen.

#### EFFICIËNTE ORGANISATIE

**Digitalisering** – BNG Bank werkt aan verbetering van de digitalisering van gegevens 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. Tevens verlaagt digitale uitwisseling van gegevens de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Met financiële tegenpartijen worden de transacties inmiddels grotendeels via platforms afgesloten. Via Mijn BNG Bank wordt het klantproces verder gedigitaliseerd.

#### **Toenemende complexiteit van wet- en regelgeving**

– De bank streeft ten behoeve van haar klanten naar een vlot uitgevoerd kredietproces met weinig fouten. Arbeidsintensieve regelgeving zoals op het gebied van Customer Due Diligence (CDD) bemoeilijkt dit streven. Dit leidt onvermijdelijk tot hogere kosten. Deze hogere kosten hebben een negatieve impact op de betaalbaarheid van de tarieven voor haar klanten.

#### AANTREKKELIJKE TOEKOMSTBESTENDIGE WERKOMGEVING

**Meer aandacht voor recruitment, ontwikkeling en binding van medewerkers** – Als gevolg van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt neemt de ervaren werkdruk binnen de organisatie toe. Dit kan leiden tot meer spanningen en uiteindelijk mogelijk tot productiviteitsverlies. Daarom verhoogt BNG Bank haar inspanningen voor het aantrekken van nieuwe medewerkers.

#### MANAGEMENT VAN MATERIËLE ONDERWERPEN

De navolgende tabellen rapporteren over het management van de materiële onderwerpen en gestelde KPI's gedurende 2022. Ook worden de bijbehorende acties in kaart gebracht.

### Acties naar aanleiding van negatieve impact

Als gevolg van het bedrijfsmodel van BNG Bank is één negatieve impact geïdentificeerd.

<i>Impact (werkelijk/potentieel)</i>	<i>Actie</i>
<b>Hoge werkdruk als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt</b>	BNG Bank heeft in het derde kwartaal van 2022 verdergaande prioritering aangebracht in haar activiteiten om de ervaren werkdruk te verlagen. Ook verhoogde de organisatie haar inspanningen om nieuwe medewerkers aan te trekken.

### Beleid en acties met betrekking tot de materiële onderwerpen

<i>Materieel onderwerp</i>	<i>KPI</i>	<i>Beleid 2022 en voorgenomen acties</i>	<i>Ondernomen acties</i>
<b>Marktleider in het publieke domein</b>	Het scoringspercentage volume kredietverlening is groter dan 55%.	BNG Bank kent een prijsbeleid dat ruimte laat voor interventies als de marktsituatie daarom vraagt. <i>Voorgenomen actie</i> Rapportage op maandelijkse basis en bijsturing.	Tijdens de maandelijkse monitoring van het scoringspercentage is gedurende het jaar steeds geconstateerd dat deze zich boven het scoringspercentage bevond.
<b>Maatschappelijke impact op het totaal van vijf SDG's</b>	De stijging van de maatschappelijke impact in 2022 ten opzichte van de impact in 2021 is groter dan 0.	De maatschappelijke impact van 2022 moet groter zijn dan die van 2021. Een nulmeting van de impact is uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2022 en een eerste meting eind 2022.	Gebaseerd op een voorlopige methodologie zijn de nulmeting en de eerste meting uitgevoerd.
<b>Maatschappelijke impact op het totaal van vijf SDG's</b>	De stijging van de maatschappelijke impact in 2022 ten opzichte van de impact in 2021 is groter dan 0.	De engagement strategie richting de klanten van de bank wordt opgesteld en geïmplementeerd.	In 2022 is de engagement strategie opgesteld.
<b>Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten</b>	De Net Promotor Score van BNG Bank bij klanten waaraan krediet is verstrekt, is groter of gelijk aan 20%.	Klanttevredenheid uitvragen ter berekening van de Net Promotor Score.	De informatie is verzameld bij klanten waaraan solvabiliteitsplichtig krediet is verstrekt.
<b>Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten</b>	De reductie van de CO <sub>2</sub> -emissies van de leningsportefeuille van BNG Bank ten opzichte van meting 2021 is groter dan 0.	Uitvoeren van de CO <sub>2</sub> -meting.	De meting van de CO <sub>2</sub> -emissies is uitgevoerd.
<b>Ethisch handelen naar kernwaarden</b>	De mate waarin medewerkers zeggen dat kernwaarden richting geven aan hun handelen is groter of gelijk aan 7,5.	Monitoring van de waarde vindt ieder kwartaal plaats door middel van enquêtes onder alle medewerkers.	Workshops zijn georganiseerd voor alle leidinggevenden om de kernwaarden meer te laten leven in de organisatie. Ook hebben

medewerkers in een onderzoek aangegeven in hoeverre zij de kernwaarden herkenden in het gedrag van hun leidinggevenden. De resultaten van de metingen bleven achter bij de ambitie. Bij de prioriteitstelling van de strategische activiteiten in september 2022 is dit geaccepteerd.

<b>Ethisch handelen naar kernwaarden</b>	De score voor medewerkersbevlogenheid is groter dan 7,5.	Monitoring van de score vindt ieder kwartaal plaats door middel van enquêtes onder alle medewerkers.	De resultaten van de metingen bleven licht achter bij de ambitie. Bij de prioriteitstelling van de strategische activiteiten in september 2022 is dit geaccepteerd.
<b>Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit</b>	De score voor de kwaliteit en ontsluitbaarheid van data is groter of gelijk aan Goed.	Op basis van verschillende prestatie-indicatoren wordt de score gemeten.	Op basis van de monitoring van een aantal activiteiten en mijlpalen is een kwalitatieve meetmethode ontwikkeld. Concrete actie werd genomen op de datakwaliteit van de Credit Loan Tape en van rapportages voor de toezichthouder.
<b>Efficiënte organisatie</b>	Verbetering van de doorlooptijd van het klantproces. De doorlooptijd voor het CDD-proces is minder dan 48 dagen.	De meting van de doorlooptijd van het klantproces wordt bepaald op basis van de tijd die het CDD-onderzoek vergt.	De metingen voor CDD hebben door 2022 heen plaatsgevonden. Om de doorlooptijd te verkorten zijn verbeterpunten afgesproken. Per meetperiode verschilde de complexiteit van de klanten.
<b>Efficiënte organisatie</b>	Verbetering van de doorlooptijd van het kredietproces. De doorlooptijd voor kredietrevisies is minder dan 81 dagen.	Verbetering wordt gemeten op basis van het verkorten van de doorlooptijd van kredietrevisies.	De metingen zijn elk kwartaal uitgevoerd. De resultaten van de metingen bleven achter bij de ambitie. Bij de prioriteitstelling van de strategische activiteiten in september 2022 is dit geaccepteerd.
<b>Efficiënte organisatie</b>	Het percentage First Time Right voor kredietrevisies is groter dan 77%.	Verbetering wordt gemeten op basis van een verbetering van het First Time Right principle.	Het percentage van het First Time Right Principle bewoog zich gedurende het jaar richting de gestelde norm.
<b>Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving</b>	De mate waarin BNG Bank haar medewerkers de mogelijkheid biedt om te ontwikkelen is groter of gelijk aan 7,5.	Monitoring van de score vindt ieder kwartaal plaats door middel van enquêtes onder alle medewerkers.	De metingen zijn elk kwartaal uitgevoerd. Ter verhoging van de aantrekkelijkheid van de bank als werkgever is 2022 een online leerplatform aangeschaft waar medewerkers laagdrempelig gebruik van kunnen maken. De resultaten van de metingen bleven achter bij de ambitie. In

de loop van het jaar is prioriteit gegeven aan wervingsactiviteiten.

<b>Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving</b>	De Employee Net Promotor Score   Mate waarin medewerkers BNG Bank als aantrekkelijke werkgever zien is groter of gelijk aan 3.	Monitoring van de score vindt ieder kwartaal plaats door middel van enquêtes onder alle medewerkers.	De score lag gedurende het jaar onder de norm. Over de resultaten zijn gesprekken gevoerd met medewerkers.
---	--	--	--

## Uitkomsten KPI's en effectiviteit van het management van materiële onderwerpen

<i>Materieel onderwerp</i>	<i>KPI en inzet</i>	<i>Uitkomst</i>	<i>Effectiviteit managementacties</i>
<b>Marktleider in het publieke domein</b>	Het scoringspercentage volume kredietverlening is groter dan 55%.	Het scoringspercentage voor 2022 bedroeg 67,5%.	Het reguliere management was effectief, het scoringspercentage werd behaald.
<b>Maatschappelijke impact op het toaal van vijf SDG's</b>	De stijging van de maatschappelijke impact in 2022 ten opzichte van de impact in 2021 is groter dan 0.	Gebaseerd op een voorlopige methodologie is de maatschappelijke impact in 2022 toegenomen ten opzichte van 2021.	De voorlopige uitkomst is hoger dan de gestelde norm.
<b>Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten</b>	De Net Promotor Score van BNG Bank bij klanten waaraan krediet is verstrekt, is groter of gelijk aan 20%.	De nodige informatie werd verzameld bij klanten waaraan solvabiliteitsplichtig krediet is verstrekt.	Meting heeft plaatsgevonden in het domein van solvabiliteitsplichtige kredietverlening. Omdat de klantenportefeuille van BNG Bank ook solvabiliteitsvrije kredietverlening omvat, is de meting niet representatief.
<b>Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten</b>	De reductie van de CO <sub>2</sub> -emissies van BNG Bank ten opzichte van meting 2021 is groter dan 0.	De CO <sub>2</sub> -emissies gerelateerd aan het kredietportfolio van BNG Bank waren in 2022 7,0% lager ten opzichte van 2021. Dit is gemeten in uitstoot in tonnen gedeeld door het leningenvolume in miljoenen EUR.	
<b>Ethisch handelen naar kernwaarden</b>	De mate waarin medewerkers zeggen dat kernwaarden richting geven aan hun handelen is groter of gelijk aan 7,5.	In 2022 was de score gemiddeld 6,3.	De resultaten van de metingen bleven achter bij de ambitie.
<b>Ethisch handelen naar kernwaarden</b>	De score voor medewerkersbevlogenheid is groter dan 7,5.	In 2022 was de score gemiddeld 7,2.	De resultaten van de metingen bleven licht achter bij de ambitie. Bij de prioriteitstelling van de strategische activiteiten

### Dataveiligheid en hoogstaande datakwaliteit

De score voor de kwaliteit en ontsluitbaarheid van data is groter of gelijk aan Goed.

Er is nog geen integrale meting mogelijk.

in september 2022 is dit geaccepteerd.

Op enkele onderliggende prestatie-indicatoren heeft meting plaatsgevonden. De meetmethode voor datakwaliteit is in ontwikkeling. Het bleek gedurende het jaar nog niet mogelijk de methode uit te breiden tot een dekkende kwantitatieve meting.

### Efficiënte organisatie

Verbetering van de doorlooptijd van het klantproces. De doorlooptijd voor het CDD-proces is minder dan 48 dagen.

De doorlooptijd van het CDD proces bedroeg in 2022 gemiddeld 73 dagen.

Door kwalitatieve procesverbeteringen is de doelstelling van vermindering van de doorlooptijd niet bereikt.

### Efficiënte organisatie

Verbetering van de doorlooptijd van het kredietproces. De doorlooptijd voor kredietrevisies is minder dan 81 dagen.  
Het percentage First Time Right voor kredietrevisies is groter dan 77%.

De doorlooptijd van kredietrevisies bedroeg in 2022 gemiddeld 98 dagen. Het First Time Right Percentage was in 2022 75,8%.

De doorlooptijd van kredietrevisies liep gedurende het jaar op. De gestelde norm is niet behaald. Het First Time Right cijfer liet gedurende het jaar een stijgende lijn zien en kwam boven de norm uit.

### Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving

De mate waarin BNG Bank haar medewerkers de mogelijkheid biedt om te ontwikkelen is groter of gelijk aan 7,5.  
De Employee Net Promotor Score | Mate waarin medewerkers BNG Bank als aantrekkelijke werkgever zien is groter of gelijk aan 3.

De score was in 2022 gemiddeld 7,1.

De score was in 2022 gemiddeld -6,1.

De metingen zijn elk kwartaal uitgevoerd. Ter verhoging van de aantrekkelijkheid van de bank als werkgever is 2022 een online leerplatform aangeschaft waar medewerkers eenvoudig gebruik van kunnen maken. De resultaten van de metingen bleven achter bij de gestelde ambitie. In de loop van het jaar is prioriteit gegeven aan wervingsactiviteiten. De score lag gedurende het jaar onder de norm. Over de resultaten zijn gesprekken gevoerd met medewerkers.

### Stakeholder engagement in 2022

In 2022 zijn een aantal interne stakeholders betrokken bij de managementacties. De RvC is iedere drie maanden geïnformeerd over de voortgang met betrekking tot de materiële onderwerpen en opgestelde KPI's. De RvC heeft daarnaast kennis genomen van de prioriteitstelling van de strategische activiteiten in september 2022. Het senior management is intensief betrokken geweest

bij het opstellen van de KPI's en bij de prioriteitstelling van de strategische activiteiten.

In 2022 zijn zogenoemde 'klantenarena's' georganiseerd om feedback op te halen bij klanten over BNG Bank. Met de toezichthouder hebben gesprekken plaatsgevonden over managementacties die in 2022 zijn uitgevoerd.



## 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



Vergroten Klantpartnerschap



Versterken Organisatie



### Materiële onderwerpen

Marktleider in het publieke domein

Maatschappelijke impact op 5 SDG's

Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten

Ethisch handelen naar kernwaarden

Dataveiligheid en hoogstaande data kwaliteit

Efficiënte organisatie

Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving



### Indicatoren

Het scoringspercentage volume kredietverlening is 67,5%.

Gebaseerd op een voorlopige methodologie is maatschappelijke impact in 2022 toegenomen ten opzichte van 2021.

De reductie van de CO<sub>2</sub>-emissies van BNG Bank ten opzichte van meting 2021 is 7,0%.

De mate waarin medewerkers zeggen dat kernwaarden richting geven aan hun handelen is 6,3.

De score voor medewerkersbevlogenheid is 7,2.

De score voor de kwaliteit en ontsluitbaarheid van data is nog niet integraal meetbaar.

De doorlooptijd voor het CDD-proces is 73 dagen.

De doorlooptijd voor kredietrevisies is 98 dagen.

Het percentage First Time Right voor kredietrevisies is groter dan 75,8%.

De mate waarin BNG Bank haar medewerkers de mogelijkheid biedt om te ontwikkelen is 7,1.

De Employee Net Promotor Score | Mate waarin medewerkers BNG Bank als een aantrekkelijke werkgever zien is groter of gelijk aan -6,1.



### Impact



## 7.2 Uitgangspunten verslaglegging

**Met het jaarverslag 2022 legt BNG Bank verantwoording af over activiteiten in het boekjaar 2022. Het jaarverslag vormt een evenwichtige en volledige analyse van de stand van zaken op de balansdatum, de ontwikkeling 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 de richtlijn tot wijziging van Richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (2014/95/EU).

Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards (Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative). Het jaarverslag laat conform het International <IR> Framework zien hoe BNG Bank in 2022 op financieel en niet-financieel vlak waarde heeft gecreëerd voor stakeholders. Het verslag biedt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en prestaties van BNG Bank in 2022 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. BNG Bank doet mee aan de Transparantiebenchmark. Dat is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van ondernemen.

#### Afbakening van het jaarverslag

In het jaarverslag 2022 is niet-financiële informatie over het kalenderjaar 2022 opgenomen. Zo worden stakeholders geïnformeerd over de maatschappelijke rol van BNG Bank, die is gerelateerd aan de missie, strategie en doelstellingen. De informatie in dit verslag heeft betrekking op BNG Bank N.V., De twee dochtermaatschappijen BNG Gebiedsontwikkeling B.V. en Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel B.V. zijn vanwege de uitfasering niet meegenomen in dit verslag. Indien niet-financiële data betrekking hebben op dochtermaatschappijen is dit aangegeven. Beide dochtermaatschappijen worden wel meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening. In 2022 zijn (potentiële) acquisities niet aan de orde geweest. De prestaties van leveranciers, fundingbronnen, klanten en andere partijen in de keten zijn niet meegenomen in de cijfers.

## 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 gecommitteerd aan het Klimaatakkoord. Als gevolg daarvan rapporteert de bank over de klimaatimpact van financieringen en is in 2022 een [klimaatplan](#) opgesteld om bij te dragen aan een vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub>. 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 bankerseed, zijn gebundeld. Hiermee maakt de banksector 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 2016), onder meer door werkwijzen 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 Standards. De niet-financiële data in dit verslag hebben betrekking op 2022. 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 de directeurs, 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 lessen 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 dochtermaatschappijen, zijn onderwerp van interne controles.

## EU TAXONOMIE

Het bevorderen van de financiering van duurzame groei is een belangrijk doel van de Europese Commissie. Om duurzame activiteiten op een uniforme manier te definiëren is de EU Taxonomie opgesteld. BNG Bank monitort de ontwikkeling op gebied van de EU Taxonomie nauwgezet en beoordeelt de impact daarvan op de strategie en bedrijfsvoering. Waar nodig worden daarin de nodige wijzigingen aangebracht op de korte en middellange termijn.

BNG Bank is een bank van en voor de publieke sector met als drijfveer het maken van maximale maatschappelijke impact. De doelstelling van de EU Taxonomie lijkt daar primair op aan te sluiten. Vanwege het specifieke karakter van de kredietportefeuille van BNG Bank geldt een aantal specifieke vraagstukken. Zo is de kredietverlening van BNG Bank beperkt tot (lokale) overheden en/of de publieke sector. Deze zijn veelal uitgesloten van de EU Taxonomie. 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.

## UITGANGSPUNTEN EN WERKWIJZE BEPALING CO<sub>2</sub>-EMISSIONS KREDIETPORTEFEUILLE

Voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de kredietportefeuille is gebruik gemaakt van de methodiek zoals die door het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) is ontwikkeld. In het jaarverslag 2019 rapporteerde BNG Bank voor het eerst over de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de kredietverlening in 2018. Vanwege beschikbaarheid van gegevens vindt de rapportage telkens plaats over het jaar dat voorafgaat aan het verslagjaar van de bank. Jaarlijks werken we samen met Het Pon Telos aan verbeteringen van methodiek en verbetering van de kwaliteit van de interne en externe data. Dit jaar zijn in dat kader de cijfers van de voorgaande jaren herberekend.

De CO<sub>2</sub>-emissies van de diverse klantsectoren voor 2019, 2021 en 2022 zijn weergegeven in de tabel 'Berekening van de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de leningportefeuille' op de volgende pagina. De percentages in de kolom dekkingspercentages staan

voor het aandeel van de totale uitstaande portefeuille in het desbetreffende klantsegment dat in de meting is betrokken.

Voor de emissiegegevens van de diverse sectoren moet nog vaak met sectorgemiddelden of beredeneerde schattingen worden gerekend. Daarvoor is gebruik gemaakt van openbare bronnen. Meestal wordt er gebruik gemaakt van een inschatting van de emissies in plaats van werkelijke emissies. Het aandeel van de financieringen van BNG Bank in de emissies van een klant of project is berekend door het aandeelpercentage van de bank in de balansomvang van die klant of dat project te vermenigvuldigen met de totale emissie van broeikasgassen van die klant.

Voor de berekening is uitgegaan van de uitstaande leningen van de bank per ultimo 2018, 2019 en 2021 (op basis van nominale uitstaande bedragen). De emissiegegevens zijn ontleend aan of berekend aan de hand van openbare gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek, de Inspectie Leefomgeving en Transport, het CBIG, de Dienst Uitvoering Onderwijs en duurzaamheidsrapportages van de gefinancierde instellingen. De berekeningen zijn uitgevoerd door Het PON & Telos. Voor definities van de in dit hoofdstuk gebruikte begrippen wordt verwezen naar de [Begrippenlijst](#) en het PCAF rapport Greenhouse Gas Emissions of BNG Bank Loan Portfolio, reporting year 2022 op de [website](#).

In 2022 publiceerde BNG Bank ook haar klimaatplan 'Going Green'. In dit rapport wordt ook gebruik gemaakt van de emissiedata van de portefeuille, waarbij deze wordt vergeleken met Paris-aligned decarbonisatie afbouwpaden. In dit rapport wordt echter enkel gekeken naar de scope 1 en scope 2 emissies van onze klanten, voor vier focussectoren.

## Berekening van de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de leningportefeuille

	2022				2021			
	In de metingen betrokken bedrag <sup>1</sup> 2022	Dekkingspercentage	CO <sub>2</sub> -emissies (ton CO <sub>2</sub> eq.)	CO <sub>2</sub> -emissie (in ton per miljoen EUR)	In de metingen betrokken bedrag 2021 <sup>1</sup>	Dekkingspercentage	CO <sub>2</sub> -emissies (ton CO <sub>2</sub> eq.)	CO <sub>2</sub> -emissie (in ton per miljoen EUR)
<b>Gemeenten totaal</b>	27.230	100	1.610.877	59,2	27.359	100	1.679.491	61,4
<b>Provincies</b>	337	100	10.573	31,4	357	100	11.292	31,6
<b>Waterschappen</b>	204	100	19.117	93,8	193	100	24.807	128,4
<b>Gemeenschap-pelijke regeling</b>	689	36	17	0,0				
<b>Diversen</b>	61	19	206	3,4	63	18	264	4,2
<b>Mobiliteit</b>	1.058	86	16.894	16,0	1.223	87	23.471	19,2
<b>Waterleiding-bedrijven</b>	593	88	26.300	44,3	603	88	29.803	49,4
<b>Onderwijs</b>	623	63	26.207	42,1	656	65	35.149	53,6
<b>Woningcorpora-ties</b>	42.782	99	563.942	13,2	41.231	99	574.235	13,9
<b>Zorg totaal</b>	5.962	87	259.128	43,5	6.151	86	280.856	45,7
<b>TOTAAL</b>	79.539	91	2.533.262	31,8	77.837	91	2.659.368	34,2

<sup>1</sup> In miljoen euro

## Berekening van de CO<sub>2</sub>-emissies verbonden aan de kredietportefeuille (vervolg)

	2019			
	In de metingen betrokken bedrag <sup>1</sup> 2019	Dekkings- percentage	CO <sub>2</sub> - emissies (ton CO <sub>2</sub> eq.)	CO <sub>2</sub> -emissie (in ton per miljoen EUR)
<b>Gemeenten totaal</b>	25.973	100	1.725.921	66,5
<b>Provincies</b>	137	100	5.449	39,8
<b>Waterschappen</b>	233	100	39.419	169,0
<b>Gemeenschappelijke regeling</b>				
<b>Projecten totaal</b>				
<b>Diversen</b>				
<b>Mobiliteit</b>	885	59	14.017	15,8
<b>Waterleidingbedrijven</b>				
<b>Onderwijs</b>	627	66	33.919	54,1
<b>Woningcorporaties</b>	38.302	99	664.218	17,3
<b>Zorg totaal</b>	6.096	87	344.455	56,5
<b>TOTAAL</b>	72.253	89	2.827.398	39,1

<sup>1</sup> In miljoen euro

Van de asset classes die in de PCAF-methodiek worden onderscheiden zijn voor BNG Bank de volgende relevant: Mortgages, Public Loans, Commercial Real Estate and Project Finance. De meting heeft plaatsgevonden conform de algemene principes van PCAF:

- 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/miljoen Euro (tCO<sub>2</sub>e/M€);
- 'follow the money' is uitgangspunt in de CO<sub>2</sub>-emissies van financiële assets, de financiering moet zover mogelijk in de keten worden gevolgd om de gevolgen van de CO<sub>2</sub>-emissies op de economie te begrijpen;
- in principe worden Scope 1, Scope 2 en de relevante delen van Scope 3 in de berekening betrokken. Wanneer daarvan wordt afgeweken dient dit te worden toegelicht;
- naarmate de invloed van een financiële instelling op een investering groter is, dient een groter

aandeel van de investering in de berekening te worden opgenomen;

- voor de berekening van het aandeel in de CO<sub>2</sub>-emissies dienen alle financieringen die zijn verstrekt (zowel aandelen als leningen) in de berekening te worden betrokken. Wanneer daarvan wordt afgeweken dient dit te worden toegelicht.

De details van de berekening per sector staan beschreven in het [PCAF rapport Greenhouse Gas Emissions of BNG Bank Loan Portfolio, reporting year 2022](#)

## Datakwaliteit

Vorig jaar gaven we inzage in de betrouwbaarheid van de emissiedata aan de hand van een aantal sterren. Deze waren te herleiden naar de PCAF data quality scores. Ook dit jaar is er gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van de gebruikte data. Het PCAF platform heeft per asset class een beoordelingskader voor de kwaliteit van de data, aan de hand waarvan deze een score toebedeeld kan krijgen. Verdere ontwikkeling van de gebruikte

methode rationaliseren een specifiekere toebedeling van scores. Dit jaar is de toekenning van PCAF datakwaliteitsscores per sector opgesplitst per scope. In het [PCAF rapport](#) wordt beschreven welke scores veranderen en waarom. Ook reflecteren we daar op de scores die vorig jaar zijn toegekend. Zie hiervoor het PCAF rapport tabel 15.2, data quality scores per sector. Onderstaande tabel vat de PCAF data kwaliteitsscores samen per sector, per scope.

## PCAF Datakwaliteitsscores per sector en subsector

Sector	Sub-sector	Scope 1	Scope 2	Scope 3
		Gasverbruik	Elektriciteitsverbruik	Alle scopes
<b>Sociale woningbouw</b>		2	2	
<b>Publieke sector</b>	Gemeenten	4*	4	4
<b>Publieke sector</b>	Provincies	4*	4	4
<b>Publieke sector</b>	Waterschappen	2**	2	2
<b>Publieke sector</b>	Gemeenschappelijke regelingen	2	2	
<b>Zorginstellingen</b>		3	3	5
<b>Waterleidingbedrijven</b>		2	2	3
<b>Onderwijs</b>		4	4	
<b>Overige projecten</b>				4

\* Bij gemeenten en provincies zijn ook bedrijfsauto's onderdeel van scope 1, deze hebben PCAF score 5.

\*\* In de scope 1 emissies van waterschappen worden rioolwaterzuiveringsinstallaties meegenomen, deze hebben PCAF score 3.

## BEREKENING CO<sub>2</sub>-EMISSIES INTERNE BEDRIJFSVOERING

Om de voortgang te monitoren, rapporteert BNG Bank jaarlijks de CO<sub>2</sub>-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>-emissies. Sinds dat jaar brengt BNG Bank de CO<sub>2</sub>-emissies jaarlijks in kaart. De CO<sub>2</sub>-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>-prestatieladder. De Scope2-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>-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>-prestatieladder worden zakelijke vliegtuigkilometers aan Scope 3 toegerekend (conform het GHG-protocol).



## 7.3 Begrippenlijst

**Aantrekkelijke toekomstbestendige werkomgeving** (materieel onderwerp 2022): BNG Bank heeft een werkomgeving waarbinnen talent zich kan ontwikkelen en waarmee nieuw talent kan worden aangetrokken. De hieraan gerelateerde indicatoren worden aan het einde van ieder kwartaal met behulp van uitvragingen bepaald. Hiervoor worden alle op dat moment bij de bank actief werkzame interne en externe medewerkers (behalve tijdelijke medewerkers) benaderd. De uitkomst is het gemiddelde van de metingen voor de vier kwartalen.

**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 toezicht vereisten. Compliancerisico omvat integriteitsrisico en risico inzake de naleving van wet- en regelgeving.

**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 toezichthoudende taken en een bestuur met uitvoerende bestuurstaken.

**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** (materieel onderwerp 2022): De data waarmee BNG Bank werkt, zijn kwalitatief hoogstaand, veilig en goed te ontsluiten.

**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.

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

**Efficiënte organisatie** (materieel onderwerp 2022): BNG Bank streeft naar een efficiënt en professioneel klant- en kredietproces met korte doorlooptijden en minimale foutmarges. Als indicator voor een efficiënt klantproces wordt de doorlooptijd van het Customer Due Diligence proces gebruikt. Hierbij wordt per kwartaal gekeken naar de doorlooptijd in dagen voor alle CDDs die voor alle klanten van de bank worden afgerond. Als indicator voor een efficiënt kredietproces wordt per kwartaal de doorlooptijd van het revisieproces in dagen gemeten voor alle kredietklanten van BNG Bank. De uitkomst is het gemiddelde van de metingen voor de vier kwartalen. Een tweede indicator is het 'First Time Right' percentage voor alle kredietrevisies (uitgezonderd initiële kredietbeoordelingen).

**Ethisch handelen naar kernwaarden** (materieel onderwerp 2022): De medewerkers van BNG Bank identificeren zich en handelen in lijn met de

kernwaarden en de purpose. De hieraan gerelateerde indicatoren worden aan het einde van ieder kwartaal met behulp van uitvragingen berekend. Voor de uitvragingen worden alle op dat moment bij de bank actief werkzame interne en externe medewerkers (behalve tijdelijke) benaderd. De uitkomst is het gemiddelde van de metingen voor de vier kwartalen.

**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 lange termijn kapitaal in verschillende valuta op internationale geld- en kapitaalmarkten.

**Geconsolideerde jaarrekening:** De jaarrekening van een groep rechtspersonen waarin zowel de jaarcijfers van de moedermaatschappij als de dochtermaatschappijen die in de consolidatie zijn betrokken, bij elkaar worden opgenomen. Daarna wordt de jaarrekening als één geheel gepresenteerd.

**Global Reporting Initiative (GRI):** Duurzaamheidsrichtlijnen voor de verslaggeving over economische, sociale en milieuprestaties.

**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.

**Klantpartnerschap en stimuleren maatschappelijke impact klanten** (materieel onderwerp 2022): Het klantpartnerschap van BNG Bank is ingericht om maatschappelijke vraagstukken met haar klanten op te lossen. De hieraan gerelateerde indicator om de emissies van de leningportefeuille van de bank door de tijd te laten afnemen wordt gemeten door de CO2-emissies te delen door het leningvolume. De gerelateerde indicator Net Promotor Score onder klanten wordt gemeten door informatie te verzamelen van klanten aan wie BNG Bank solvabiliteitsplichtige leningen heeft verstrekt.

**Kredietrating:** 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.

**Kredietrisico:** Het risico van winstderving of kapitaalverlies als gevolg van het feit dat leningnemers of tegenpartijen hun verplichtingen niet volgens de overeengekomen voorwaarden nakomen. De potentiële kredietrisico's voor BNG Bank zijn tegenpartijrisico, concentratierisico en afwikkelingsrisico.

**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.

**Maatschappelijke impact op vijf SDG's** (materieel onderwerp 2022): BNG Bank wil maatschappelijke impact maken via haar klantpartnerschap op het gebied van SDG 3, 4, 7, 11 en 13.

**Marktleider in het publieke domein** (materieel onderwerp 2022): BNG Bank wil marktleider zijn in het publieke domein door overheden en publiek-/maatschappelijke organisaties te financieren. Indicator hiervoor is het scoringspercentage volume kredietverlening. Dit wordt bepaald door het nieuw afgesloten volume aan solvabiliteitsvrije kredieten te delen op het totaal volume aan solvabiliteitsvrije kredieten waarvoor door klanten een prijs wordt opgevraagd.

**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.

**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.

**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.

**Regulatory Change Framework (RCF):** Beleid, werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden om te waarborgen dat BNG Bank nieuwe en veranderende wet- en regelgeving tijdig implementeert, waardoor het risico op financieel verlies of reputatie verlies door onvoldoende naleving van wet- en regelgeving vermindert en beheersbaar is.

**Rendement eigen vermogen (REV):** Berekend door de nettowinst minus het uitgekeerde dividend op additioneel Tier 1-kapitaal te delen door het totaal van het eigen vermogen minus het additioneel Tier 1-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>-emissies veroorzaakt door brandstoffen die de instelling zelf inkoopt en verbruikt. Dit betreft uitstoot door eigen gebouw-, vervoer- en productiegerelateerde activiteiten.

**Scope 2:** Indirecte CO<sub>2</sub>-emissies in de bedrijfsvoering van de instelling. Dit betreft verbruik van elektriciteit en warmte, waarvan de opwekking fysiek ergens anders plaatsvindt.

**Scope 3:** Overige indirecte CO<sub>2</sub>-emissies waar de instelling zelf niet de inkoop van verzorgt en directe uitstoot waar de instelling geen directe invloed op kan uitoefenen. Dit betreft onder meer het woonwerkverkeer van medewerkers van de instelling zonder leaseauto's en het verbruik door externe partijen waar de instelling diensten van afneemt (zoals vliegverkeer).

**Scoringspercentage :** Het volume aan afgesloten langlopende leningen gedeeld door het volume aan leningen 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.

**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.

**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.

**Tier1-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.

**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.



Gedreven door  
maatschappelijke impact

#### **BNG Bank**

Koninginnegracht 2  
2514 AA 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, Kasper Veenstra

maart 2023