



# 1. De Nationale Bank als onderneming

De Nationale Bank van België (de NBB) voert een indrukwekkend aantal taken uit. Ze doet dat, in opdracht van Belgische en internationale autoriteiten, ten dienste van de gemeenschap.

De Bank geniet voor het vervullen van haar taken een hoge mate van onafhankelijkheid, die grotendeels door Europese wetgeving wordt gewaarborgd. Die onafhankelijkheid noopt de Bank er logischerwijs toe haar taken op efficiënte wijze uit te voeren; ze dwingt haar ook tot verantwoordingsplicht jegens de overheid en het grote publiek.

Aangezien de haar toevertrouwde taken en het referentiekader waarbinnen ze die taken moet uitvoeren, zowel juridisch als technologisch, continu veranderen, verwachten haar stakeholders terecht dat de Bank zich als onderneming adequaat aanpast aan de voortdurend wijzigende omgeving waarin ze actief is. Het is de ambitie van de Bank om ook tijdens de komende jaren efficiënt ten dienste te staan van de samenleving. De NBB wil iedere dag opnieuw het vertrouwen verdienen dat de bevolking, de ondernemingen en de overheden in haar stellen.

In paragraaf 1.1 van dit *Ondernemingsverslag* worden enkele markante feiten met betrekking tot de werking van de Bank in 2018 beschreven en, zo nodig, toegelicht. In paragraaf 1.2 wordt nader ingegaan op de wijze waarop de Bank haar organisatie en haar personeelsbestand aanpast aan de veranderende behoeften en in paragraaf 1.3 wordt de maatschappelijke betrokkenheid van de NBB als onderneming behandeld.

# De Nationale Bank van België

## Een bezige bij

De NBB voert vooral taken van algemeen belang uit, zowel op Belgisch en Europees niveau als wereldwijd. Sommige van die taken maken deel uit van de klassieke opdrachten die aan centrale banken worden toevertrouwd, bijvoorbeeld:

- het in omloop brengen en het aan de omloop onttrekken van bankbiljetten (in opdracht van het Eurosysteem) en munten (in opdracht van de nationale Schatkist),
- het mee uitstippelen van het monetair beleid van het Eurosysteem en het mee ten uitvoer leggen van de monetairbeleidsbeslissingen,
- het opstellen van wetenschappelijke economische en financiële studies met betrekking tot België, het eurogebied en wereldwijd. Die studies ondersteunen zowel de beleidsvorming van de Bank zélf als het beleid van de Belgische federale en andere overheden,
- het opmaken van de Belgische betalingsbalans, de financiële rekeningen en de statistieken over financiële markten en instellingen,
- het macro-prudentieel toezicht,
- het toezicht, in een Europees kader, op in België gevestigde financiële infrastructures,
- het beheer, in een Europees kader, van het systeem voor de vereffening van centralebankoperaties, voor grote interbancaire overdrachten in euro en ook voor andere overschrijvingen in euro,
- het adviseren van de overheden, algemeen en ad hoc.



In het kader van de bovengenoemde activiteiten maken vertegenwoordigers van de Bank steeds meer deel uit van **internationale organen**: het IMF, de Bank voor Internationale Betalingen, de OESO, de ECB, het Single Supervisory Mechanism, de drie Europese Toezichtsautoriteiten, enz. De Bank ondersteunt daarnaast ook de **Belgische overheid**, bijvoorbeeld in het kader van de Europese Raad van Ministers.

Het drukken van bankbiljetten was lange tijd een kernactiviteit van de Bank, maar omdat het blijkbaar efficiënter is om bankbiljetten aan te kopen, zal de Bank de drukactiviteit in de loop van 2019 stopzetten. Van dan af zal de Bank voor de aankoop van biljetten samenwerken met de Portugese en Oostenrijkse centrale banken.



Daarnaast heeft de overheid de NBB mettertijd een aantal andere taken toevertrouwd die ervoor zorgen dat de NBB ten opzichte van de andere banken in het Eurosysteem een unieke rol speelt:

- het vervullen van de taak van Rijkskassier (sinds de oprichting van de Bank in 1850),
- het uitvoeren van het micro-prudentieel toezicht (al dan niet in samenwerking met de bevoegde Europese instellingen) op kredietinstellingen, beursvennootschappen, vereffenings- en verrekeningsinstellingen, instellingen voor elektronisch geld en verzekeringsondernemingen,
- het uitvoeren van de taken van nationale afwikkelingsautoriteit binnen het Gemeenschappelijk afwikkelingsmechanisme van de bankenunie,
- het waken over de continuïteit van de financiële sector in het land en het crisisbeheer,
- het opstellen van de nationale en regionale rekeningen,
- het opmaken van statistieken met betrekking tot de overheidsfinanciën,
- het beheren van een systeem voor het verzamelen en publiceren van de jaarrekeningen van vrijwel alle rechtspersonen in België,
- het uitbaten van de Centrale voor kredieten aan particulieren, de Centrale voor kredieten aan ondernemingen en het Centraal aanspreekpunt (CAP),
- het analyseren van micro-economische gegevens over ondernemingen, bedrijfstakken en economische operatoren in het algemeen,
- het uitbaten van een effectenvereffeningsstelsel voor vastrentende financiële activa.

De Bank wil ook actief bijdragen tot de financiële educatie in België. Zo baat ze een voor het grote publiek toegankelijk museum/ bezoekerscentrum uit.



Het onderhouden van economische relaties met de voornaamste sociaaleconomische actoren van het land (werkgevers, werknemersvertegenwoordigers, kamers van koophandel, beroepsorganisaties, academische wereld, lokale besturen...) is en blijft een belangrijke opdracht van de Bank. In dat kader verzorgt ze het secretariaat van het Belgisch Financieel Forum (voordrachten, debatten en colloquia in Brussel en in de 15 regionale kernen). Het Forum wil de financiële en economische reflectie stimuleren alsook een ontmoetingsplaats zijn voor professionals, de autoriteiten, de academische wereld en de ondernemingen evenals een instrument voor de verspreiding van kennis en informatie op financieel en economisch gebied.



# 2018



Het cashbedrijf van de Nationale Bank wordt ingrijpend gewijzigd



Monetair beleid en onderzoek blijven zeer belangrijk, ook binnen het Eurosysteem



Statistiek is de ruggengraat van de besluitvorming



Micro-economische informatie wordt gebruikt volgens de veranderende behoeften



Realtimebetalingen via het ECB-platform



De Bank en de wereld



Financieel toezicht



Afwikkeling



Crisisbeheer in de financiële sector

## 1.1 Markante feiten



### Het cashbedrijf van de Nationale Bank wordt ingrijpend gewijzigd

Het uitgeven (het in omloop brengen, het aan de omloop onttrekken, het controleren) van bankbiljetten is een historische kerntaak van centrale banken. Bankbiljetten zijn ook nu nog een belangrijk betaal- en spaarmiddel. Eind 2018 waren er meer dan 22,6 miljard eurobiljetten in omloop, samen goed voor € 1 231 miljard. Sinds de invoering van de bankbiljetten in euro begin 2002 heeft de omloop ervan steeds een opwaartse tendens vertoond.

#### Een nieuw cashcenter

Het beheren van de omloop van bankbiljetten en munten is de belangrijkste materiële activiteit van de Bank. De NBB levert voortdurend inspanningen om dat

logistiek proces zo efficiënt en veilig mogelijk te laten verlopen. De huidige locatie van het cashbedrijf van de Bank in haar hoofdgebouw in de Brusselse binnenstad maakt een verdere automatisering van de cashactiviteit onmogelijk. Bovendien kan het huidige cashcenter op langere termijn niet worden beveiligd volgens de daartoe internationaal aanbevolen normen. Ook de bereikbaarheid van het cashcenter wordt door het drukke verkeer in de stad problematisch voor de geldtransporteurs.

*Verdere automatisatie van het cashbedrijf is niet mogelijk in het hoofdgebouw in Brussel*

Daarom heeft de Bank in de loop van 2018 besloten een bedrijfsterrein aan te kopen in de periferie van de hoofdstad. In Asse (deelgemeente Zellik) zal op een industrieterrein een nieuw modern cashcenter worden gebouwd dat aan alle nieuwe normen voldoet.



Eerste projectschets van het nieuwe cashcenter, Zellik



Bij het selecteren van de locatie werd rekening gehouden met diverse criteria. De omgeving en de grootte, de bereikbaarheid, de mogelijkheden inzake beveiliging en uiteraard ook de prijs van verscheidene sites werden met elkaar vergeleken. De keuze viel op een locatie dicht in de buurt van het snelwegennetwerk. De logistieke centra van de voornaamste geldtransporteurs bevinden zich bovendien op slechts enkele kilometers afstand.

Het logistiek proces waarmee het in omloop brengen van bankbiljetten en munten gepaard gaat, zal in de nieuwe infrastructuur verder kunnen worden geautomatiseerd. Daardoor zal de activiteit minder arbeidsintensief en efficiënter zijn.

#### ***De laatste vestigingen buiten Brussel werden gesloten***

Ook omdat het logistiek proces van het geldverkeer de afgelopen jaren ingrijpend is veranderd, heeft de

Bank haar cashbedrijf verder gecentraliseerd. In de loop van 2018 sloot de NBBB haar laatste twee vestigingen buiten Brussel. De vestiging in Kortrijk sloot de deuren op 30 november 's avonds en die in Luik op 31 december 's avonds. De dienstverlening aan het grote publiek in de loketten van de hoofdzetel in Brussel blijft onverkort van kracht.

#### ***De drukkerijactiviteit werd verder afgebouwd***

In 2018 werd verder werk gemaakt van het reeds eerder aangekondigd stopzetten van de productie van bankbiljetten in 2020. De Bank zal, binnen het Eurosysteem, betrokken blijven bij de aanmaak van bankbiljetten en ze zal een aantal taken met betrekking tot bankbiljetten voor haar rekening blijven nemen.

## **KADER 1**

### **De aanwezigheid van de Nationale Bank buiten de hoofdstad**

Bij haar oprichting in 1850 kreeg de Nationale Bank – ‘van België’ werd pas later toegevoegd – de opdracht om in elk van de 52 gerechtelijke arrondissementen van het land een agentschap te openen waar de dienst van Rijkskassier zou worden verleend. De instelling moest bovendien ook in elke provinciehoofdplaats een discontokantoor openen om goedkoop kortetermijnkrediet te kunnen verstrekken. In de praktijk opende de Bank 24 agentschappen, waarvan er 17 werden overgenomen van de Generale Maatschappij van België, een private financiële instelling die in 1822 was opgericht. Op het hoogtepunt, tijdens het interbellum, telde de Nationale Bank 43 vestigingen, inclusief de hoofdzetel in Brussel en een bijbank in de stad Luxemburg.

De activiteiten van de vestigingen evolueerden metertijd. Nieuwe taken werden uitgebouwd: andere verdwenen. De vestigingen speelden, naast hun functie als Rijkskassier en discontokantoor, lange tijd een belangrijke rol in het in omloop brengen van bankbiljetten en munten; ze organiseerden en faciliteerden verrekenkamers voor interbancaire betalingen, maar ze waren ook regionale antennes voor de Balanscentrale en de Centrale voor kredieten aan particulieren. De vestigingen droegen ook bij tot goede duurzame contacten tussen de Bank en een panel van bedrijfsleiders die via maandelijkse conjunctuurenquêtes de economische situatie beoordeelden.

De bedrijfscultuur in de vestigingen werd steeds gekenmerkt door polyvalentie en dienstvaardigheid jegens ondernemers en het grote publiek. De regionale vertegenwoordigers fungeerden ook steeds als





ambassadeurs van de Bank in de economische kringen van hun streek. De vestigingen stonden ook in voor het secretariaat van de plaatselijke comités van het Belgisch Financieel Forum.

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw begon de activiteit van de vestigingen terug te lopen, mede doordat de financiële instellingen hun cashtransporten anders begonnen te organiseren. Bijgevolg begon ook het aantal vestigingen te slinken. De overgebleven zetels speelden nog een belangrijke rol bij de overgang van de Belgische frank op de chartale euro, maar nadien brokkelde het netwerk verder af. Eind 2018 gingen de laatste twee vestigingen, Luik en Kortrijk, dicht.

Voor het omruilen van beschadigde of vervuilde bankbiljetten of munten, kan het publiek nog steeds iedere werkdag terecht aan de loketten in de hoofdzetel van de Bank. Daar kunnen ook nog altijd bankbiljetten in Belgische frank worden omgewisseld in euro. Ook nadat de Bank haar cashverwerking zal hebben overgebracht naar het nieuwe cashcenter in Zellik, zullen de loketten voor omwisseling van cash in de hoofdzetel operationeel blijven.

De Bank zal ook blijven investeren in haar relaties met de regio's. Ieder jaar organiseren de NBB en het Belgisch Financieel Forum in de belangrijkste steden van het land tal van evenementen rond financieel-economische activiteiten.



### **Monetair beleid en onderzoek blijven zeer belangrijk, ook binnen het Eurosysteem**

#### ***Economisch onderzoek, een teamsport***

De steeds verder reikende internationalisering en innovatie maken de werking van de economieën en de financiële markten alsmaar complexer. Voor de economischbeleidsmakers zijn die veranderingen uitdagingen waar ze zich zeker aan moeten aanpassen, maar die

ze moeten aangaan door ze eerst en vooral te leren begrijpen. Daarom leveren de centrale banken doorgaans zware inspanningen in het vlak van economische en financiële analyse en onderzoek, zodat ze hun monetaire en prudentiële bevoegdheden optimaal kunnen uitoefenen, met volledige kennis van zaken en in staat om de draagwijdte van hun acties correct in te schatten. Zo heeft de Bank

***Sinds het begin van de jaren 2000 heeft de Bank haar onderzoekscapaciteiten sterk uitgebreid***

sinds het begin van de jaren 2000 haar onderzoekscapaciteiten sterk uitgebreid, wat zich vertaald heeft in meer economische publicaties en in een nauwere samenwerking met de academische wereld, vooral met de Belgische universiteiten.

Die inspanningen worden regelmatig bekroond met een onderscheiding voor hetzij publicaties, hetzij economen van de Bank. 2018 was ter zake een opmerkelijk jaar, aangezien de Bank twee mooie prijzen in de wacht sleepte: die van de Fondation Camille Gutt voor Ivo Maes voor zijn wetenschappelijk en historisch werk over de financiële en monetaire vraagstukken, en over de oprichting van de Europese Monetaire Unie in het bijzonder, en de prijs voor 'Best policy relevant research paper' van het Joint Research Center van de Europese Commissie aan Olivier de Jonghe, Klaas Mulier en een extern medeauteur voor hun artikel 'Bank sectoral concentration and (systemic) risk: evidence from a world-wide sample of banks'.

#### ***Onze publicaties en colloquia laten anderen mee profijt trekken van onze resultaten***

De samenwerking met de academische wereld bereikt om de twee jaar een hoogtepunt tijdens een

internationaal wetenschappelijk colloquium waarop de onderzoeksresultaten van een gemeenschappelijk project worden uiteengezet. Dat colloquium, dat plaats had op 25 en 26 oktober 2018, was gewijd aan het thema 'Understanding inflation dynamics: the role of costs, mark-ups and expectations', wat voor de Bank de gelegenheid was om een reeks Lamfalussy-lezingen ('Lectures') te houden met de bedoeling om, ter gelegenheid van dit tweejarige evenement, de herinnering aan baron Alexandre Lamfalussy levend te houden. Deze landgenoot was meer bepaald de eerste voorzitter van het Europees Monetair Instituut (de voorloper van de Europese Centrale Bank) en directeur-generaal van de Bank voor Internationale Betalingen. Hij staat bekend als een van de vaders van de euro en was als zodanig actief betrokken bij het monetaire en financieel eenwordingsproces van Europa. Als overtuigd Europeaan was hij voorstander van een eclectische visie op de economie, waarin theorie en empirische analyse worden gebundeld om de economischbeleidsproblemen te kunnen aanpakken. De eerste Lecture werd gehouden door Mario Draghi, President van de ECB, met als thema de onafhankelijkheid van de centrale banken.

De Bank verspreidt haar analyses via diverse kanalen, waaronder het Jaarverslag, het Financial



President Mario Draghi en Gouverneur Jan Smets, congres 25-26 oktober 2018





Stability Report, het Economisch Tijdschrift en de Working Papers.

In 2018 publiceerden de economen van de Bank 19 artikelen in het Economisch Tijdschrift, waaronder de traditionele macro-economische voorjaars- en naajaarsprognoses en studies over de hervorming van de vennootschapsbelasting, de hypothecaire schuld van de huishoudens, de impact op België van de internationale handelsspanningen, de lokale financiën, het Chinese groeimodel, het verloop van de productiviteit en de determinanten van de productiviteitsdaling, de polarisatie van de werkgelegenheid, de energietransitie, de groei van de zogeheten deeleconomie, enz.

In 2018 werden niet minder dan 28 Working Papers gepubliceerd. Drie ervan zijn historisch van aard, waarvan er één precies aan Alexandre Lamfalussy is gewijd en een andere aan Paul Van Zeeland. Deze laatste is een voormalig Belgisch eerste minister, maar hij was ook de eerste chef van de dienst economische studies van de NBB. In diverse papers worden zeer gedetailleerde bedrijfsgegevens gebruikt om aan te tonen wat de rol is van de diensten in de vraag naar goederen, of om de reactie van de bedrijven op wisselkoersschommelingen toe te lichten. Er verscheen ook een publicatie over de impact, op de werkloosheidsgraad, van de mate van regulering op de producten- of arbeidsmarkt. Een aantal papers dienden als voorbereiding voor het bovenvermelde colloquium. Andere papers handelen over financiën, met bijvoorbeeld de analyse van de markt van de bedrijfsobligaties en van de manier waarop de banken hun kredieten herverdeden in geval van een financieringsschok.

In het domein van de micro-economische analyse publiceert de Bank in het Economisch Tijdschrift studies over de financiële resultaten

van de ondernemingen en over hun sociale balans. Analyses naar bedrijfstak en ander micro-economisch of methodologisch onderzoek verschijnen als Working Papers. Sommige van die publicaties worden jaarlijks of tweejaarlijks geüpdatet.

***De Bank publiceert studies over de financiële resultaten van de ondernemingen en hun sociale balans***

Op 5 en 6 november 2018 organiseerden de ECB, de Solvay Brussels School Economics & Management, de École d'économie van Toulouse en de NBB een gezamenlijke conferentie over het thema 'Managing financial crises: where do we stand?' Dat evenement wilde een platform aanreiken waarop de belangrijkste beleidsmakers en academici ideeën konden uitwisselen over wat het beheer van de financiële crisis van tien jaar geleden hun heeft geleerd.



**Statistiek is de ruggengraat van de besluitvorming**

Centrale banken zijn voor hun economisch-financiële analyses – die ze voor hun eigen besluitvorming aanwenden, maar waarmee ze ook de overheidsdiensten, de sociaaleconomische organisaties en de academische wereld kunnen voeden – aangewezen op grote hoeveelheden statistische gegevens. De Nationale Bank levert

dan ook aanzienlijke inspanningen in het vlak van het verzamelen en verwerken van allerlei data. Die data staan online ter beschikking van iedereen die er belang-

## **De Nationale Bank gaat op het vlak van statistiek verder dan de meeste centrale banken**

stelling voor heeft: ondernemingen, researchers, pers, ...

De Belgische wetgever heeft ervoor gezorgd dat de Nationale Bank in het statistisch domein verder gaat dan de meeste andere centrale banken: de NBB stelt de nationale en regionale rekeningen op, en ze berekent tevens statistieken over de overheidsfinanciën en de buitenlandse handel.

Zo speelt de Bank ook de sleutelrol in het dagelijks functioneren van het Instituut van de Nationale Rekeningen (INR), dat is samengesteld uit het Federaal Planbureau, Statbel, de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, de gemeenschappen en de gewesten en de Nationale Bank.

### ***Twee nieuwe macro-economische statistieken***

In 2018 publiceerde het INR twee nieuwe macro-economische statistieken, nadat die eerst aan de Europese autoriteiten werden voorgelegd, overeenkomstig de vereisten van het programma voor de

indiening van gegevens van het Europees systeem van rekeningen (ESR 2010).

In maart 2018 werd, voor de periode 1995-2016, de waarde gepubliceerd van de door de particulieren in België aangehouden gronden. Het gaat zowel om de onbebouwde als de bebouwde gronden, waarvan de waarde van de erop opgetrokken gebouwen is afgetrokken. Aangezien de nationale rekeningen ook informatie verstrekken over de door de particulieren aangehouden kapitaalvoorraad in de vorm van in België opgetrokken gebouwen en over hun financiële tegoeden en verplichtingen, beschikken we voortaan over het volledig onroerend en financieel nettovermogen van de Belgische particulieren, met uitzondering van het in het buitenland gelegen vastgoed.

In april 2018 werden, voor de jaren 2003 tot 2015, de gewerkte uren gepubliceerd van de werknemers en zelfstandigen, uitgesplitst naar gewest en bedrijfstak. Het ter beschikking stellen van het arbeidsvolume naar gewest maakt het mogelijk belangrijke variabelen af te leiden voor de analyse van de economische resultaten van de gewesten. Door het arbeidsvolume samen te voegen met respectievelijk de toegevoegde waarde en het loon van de werknemers, kunnen aldus de productiviteit per gewerkt uur en de uurloonkosten worden berekend.



### **Positieve evaluatie door Eurostat**

Dankzij die ontwikkelingen kan België alle Europese verplichtingen inzake de overdracht van statistieken in het vlak van nationale en regionale rekeningen steeds meer nakomen. Die statistieken werden voor het eerst opgenomen in een kwaliteitsvol jaarverslag van Eurostat. In dat krachtens de ESR 2010-verordening opgelegde verslag wordt de kwaliteit beoordeeld van de gegevens die de lidstaten via diverse indicatoren indienen, bijvoorbeeld de naleving van de indieningstermijnen, de graad van volledigheid, de coherentie van de ingediende gegevens en de herzieningen van de statistieken (vanaf 2019), net als de beschikbare documentatie. In dit eerste verslag, dat betrekking heeft op de in 2016 ingediende gegevens, wordt België overwegend positief beoordeeld door Eurostat. Soortgelijke rapporten van de ECB over de Belgische bijdragen tot de Europese monetaire en financiële statistieken en de prudentiële statistieken zijn eveneens globaal positief.

### **Krachten worden gebundeld en werkmethoden verbeterd**

De statistische rapportering, ten behoeve van de ECB, met betrekking tot de effectenportefeuille van de bankgroepen werd in 2018 uitgebreid van oorspronkelijk twee tot zeven Belgische bankgroepen. Sinds het vierde kwartaal van 2018 verloopt de kwartaalrapportering via een platform (Securities Holdings Statistics Data Base – SHSDB) dat de Deutsche Bundesbank heeft ontwikkeld en ter beschikking stelt van andere centrale banken van het ESCB voor de gegevensverzameling en de validatie van de effectenrapportering van de bankgroepen uit het eurogebied.

Diensten van de Bank zijn ook actief betrokken bij de voorbereidende statistische werkzaamheden voor de productie van de Euro Short-Term Rate (ESTER) die, na een testperiode, in het najaar van 2019 door de ECB dagelijks zal worden gepubliceerd. Die referentierente voor unsecured overnight deposito's tussen financiële instellingen wordt gebaseerd op de in het kader van de richtlijn met betrekking tot de Money Market Statistical Reporting (MMSR) verzamelde gegevens.

In 2018 nam de Bank actief deel aan de Europese moderniseringswerkzaamheden van Intrastat. Dat is het systeem aan de hand waarvan bij de met het buitenland actieve ondernemingen gegevens worden verzameld die nodig zijn om de statistieken van de

buitenlandse goederenhandel op te stellen. Dat project omvat de uitwisseling van gedetailleerde gegevens met Eurostat en de andere lidstaten van de Europese Unie. Daartoe, en rekening houdend met de geheimhouding van die gegevens, werden de informaticasystemen en -procedures voor toegang tot en verwerking en bewaring van die gegevens ISO 27002 gecertificeerd.

De user interface van OneGate, het centraal systeem voor de gegevensaangifte van financiële en niet-financiële ondernemingen aan de Bank, is volledig gemoderniseerd en uitgerold bij de 30 000 gebruikers ervan.

**De Bank nam actief deel aan de Europese moderniseringswerkzaamheden van Intrastat**



**Micro-economische informatie wordt gebruikt volgens de veranderende behoeften**

Sinds 2014 is de Nationale Bank belast met de organisatie en het beheer van het 'centraal aanspreekpunt' (CAP), een verzamelpunt van alle rekeningnummers en andere soorten van financiële contracten die door al dan niet in België ingezeten rechtspersonen en natuurlijke personen worden gesloten. Het centraal aanspreekpunt was aanvankelijk bedoeld als een louter fiscale databank, maar krachtens een programmawet van 2016 mogen diverse fiscale, gerechtelijke en burgerlijke instellingen deze informatie ontvangen. Een nieuwe wet richt het centraal aanspreekpunt meer specifiek in volgens de nieuwe behoeften. Ze voorziet in de toevoeging van sommige mee te delen gegevens, zoals de transacties in contanten, sommige soorten van contracten en de mededeling van de mandatarissen. De frequentie van de communicatie verandert van een jaarlijkse momentopname in een continue update van de gebeurtenissen. Het toenemend aantal mededelingen en raadplegingen impliceert een verder reikende automatisering van de toepassing.

In mei 2016 keurde de ECB een reglement goed over de verzameling van gedetailleerde gegevens over krediet en kredietrisico, ook AnaCredit genoemd. Die gegevens zijn nodig voor de uitvoering van de opdrachten van het Eurosysteem, het Europees Stelsel van Centrale Bank en het Europees Comité voor Stelselrisico's, met name de analyse van het monetair

beleid, de monetairbeleidstransacties, het risicobeheer, het toezicht op de financiële stabiliteit en het macroprudentieel beleid en onderzoek. Die gegevens zullen

*In de Bank is een hub geïnstalleerd met gegevens van bedrijven en ondernemingen die tegenpartij zijn in een kredietverlening binnen het Eurosysteem*

ook nuttig zijn voor het prudentieel toezicht op de banken in het kader van het gemeenschappelijk toezichtsmechanisme. Daartoe heeft de Nationale Bank het project BECRIS (Belgian Extended Credit Risk Information System) opgestart, dat die gegevensverzameling wil integreren in die van de Centrale voor kredieten aan ondernemingen, om aldus op termijn over een gemeenschappelijk informaticaplatform voor de Centrale voor kredieten aan ondernemingen en de Centrale voor kredieten aan particulieren te beschikken. De AnaCredit-gegevensverzameling voor de behoeften van de ECB is in juli 2018 in productie gegaan. In de Bank is een lokale hub geïnstalleerd met gegevens van bedrijven en ondernemingen die tegenpartij zijn in een kredietverlening binnen het Eurosysteem. Dat lokaal

systeem voedt het centraal systeem RIAD (Register of Institutions and Affiliates Database) in de ECB. Er is ook een team opgeleid om deze Europese activiteit, die past in het kader van het beperken van de met overmatige kredietverlening gepaard gaande risico's, operationeel te volgen.

Het nieuwe 'Wetboek van vennootschappen en verenigingen', dat in werking treedt op 1 mei 2019, zal aanzienlijke gevolgen hebben voor de Balanscentrale. Er zullen nieuwe schema's moeten worden ontwikkeld voor de jaarrekeningen van de vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

De kleine vzw's zullen, naar het voorbeeld van de grote en zeer grote vzw's, hun jaarrekeningen moeten neerleggen bij de Balanscentrale; naast de aanpassingen die aan de bestaande schema's moeten worden aangebracht, moeten ook twee nieuwe schema's worden uitgewerkt voor de micro-vzw's en voor de vzw's die voor een vereenvoudigde boekhouding kunnen kiezen.

De diensten van de Bank volgen een en ander op de voet, zodat ze de nieuwe modellen tijdig ter beschikking kunnen stellen van het publiek.







De ontwikkeling van twee onlineapplicaties ter vervanging van producten die nog op een fysieke drager (cd/dvd) werden verspreid, is afgerond.

'Extract' biedt dezelfde functionaliteiten als de dvd 'Data', meer bepaald de levering van boekhoudkundige gegevens in een bruikbaar formaat, voor bedrijven die op basis van diverse criteria werden geselecteerd. De gegevensbank die deze applicatie voedt, wordt nu dagelijks bijgewerkt. Ook de cd 'Statistieken' die de totaalgegevens per sector en de boekhoudkundige ratio's bevat, werd afgeschaft en vervangen door een publicatie op het portaal 'statistieken' van de Nationale Bank, waardoor die informatie nu gratis beschikbaar is.



### Realtimebetalingen via het ECB-platform

In juni 2017 besloot de Raad van Bestuur van de ECB om tegen eind november 2018 een platform uit te bouwen voor de afwikkeling van instant payments – realtimebetalingen, ook nog flits- of flashbetalingen genaamd. De infrastructuur werd TARGET Instant Payment Settlement of TIPS genoemd en is een onderdeel van TARGET2, het interbancair betalingssysteem voor grote bedragen.

Dankzij dat Europees platform kunnen banktransacties in euro in heel wat lidstaten van de EU – de landen waarvan de centrale bank deelneemt aan TARGET2 – te allen tijde binnen tien seconden worden verwerkt en dat ongeacht of het nationale of grensoverschrijdende betalingen betreft. Het systeem werd ontwikkeld onder auspiciën van de ECB en het helpt het Europees betalingsverkeer verder harmoniseren.

**Banktransacties in euro kunnen binnen 10 seconden worden verwerkt**

In de loop van 2019 – zodra alle voorbereidingen achter de rug zijn – zullen de Belgische banken instant payments aan hun klanten aanbieden en zullen ze gebruik maken van TIPS.

Voor informatie over TIPS wordt verwezen naar de website van de ECB: <https://www.ecb.europa.eu/paym/target/tips/html/index.en.html>

De Bank en haar diensten begeleiden de Belgische banken in hun voorbereidingen betreffende TIPS en ze zullen instaan voor het operationeel beheer.





## De Bank en de wereld

### *De 'Technical assistance' van de Bank in het kader van het IMF*

De Bank ontwikkelt een kwaliteitsvol en ambitieus technisch samenwerkingsbeleid ten gunste van de centrale banken van de landen die, net als België, tot de kiesgroep bij het IMF behoren. In 2018 werkte de NBB inzonderheid samen met de centrale banken van Noord-Macedonië, Georgië, Armenië en Oekraïne. De Bank biedt de centrale banken van de kiesgroep, meer dan vroeger, de mogelijkheid om deel te nemen aan

uitzonderlijke evenementen die ze zelf organiseert, bijvoorbeeld de International Conference 2018 over 'Understanding inflation dynamics: the role of costs, mark-ups and expectations' op 25 en 26 oktober 2018 en de workshop over 'Supervision activities to build cybersecurity' die ze van 5 tot 7 december 2018 samen met het IMF organiseerde in Washington.

### **Brexit**

De Bank bleef in 2018, in nauwe samenwerking met de bevoegde nationale en Europese instellingen, de brexit op de voet volgen, en dat zowel uit het oogpunt

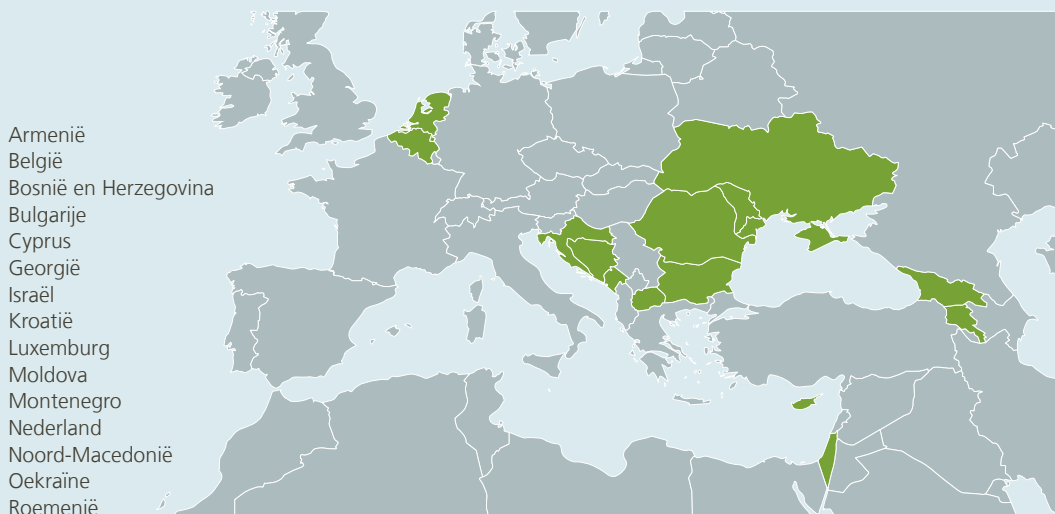
## KADER 2

### De kiesgroep van België bij het IMF

Overeenkomstig het kiesgroepakkoord tussen België en Nederland, werd het mandaat van de Belg Anthony De Lannoy in de Raad van Bestuur van het IMF in 2018 verlengd voor een periode van twee jaar. Nadien zal Nederland opnieuw voor vier jaar de fakkel overnemen.

In het kader van de verkiezing in 2016 van een Belg in de Raad van Bestuur van het IMF maar ook meer structureel, werd het belangrijk geacht de bijdrage van België en, in het bijzonder, van de Nationale Bank aan het bureau van de kiesgroep te versterken. Het is niet alleen de bedoeling een breder scala van onderwerpen te becommentariëren, maar ook om fundamenteeler en strategischer bijdragen te leveren, die nuttig zijn voor het bureau van de kiesgroep.

#### Onze kiesgroep in het IMF





van haar opdracht inzake het vrijwaren van de financiële stabiliteit als in het kader van haar taak om via adviezen het algemeen belang te dienen.

Voor overleg op nationaal niveau vertegenwoordigt de gouverneur de Bank in de High Level Group onder het voorzitterschap van graaf Paul Buysse. Die Group werd opgericht op initiatief van de federaal minister van Economische Zaken. Hij brengt diverse stakeholders uit het bedrijfsleven en de overheidsdiensten samen om de impact van de brexit op uiteenlopende sectoren (farmacie, bouw, transport, havens...) te analyseren en daarover advies uit te brengen bij de bevoegde regeringen, zowel op federaal als op gewestelijk niveau. De Bank speelt met haar dataprojecties een zeer actieve rol in die brexit-werkgroep. De NBB ondersteunt tevens de FOD Buitenlandse zaken door de brexitonderhandelingen, meer bepaald op het gebied van de financiële diensten, permanent te volgen.

In haar hoedanigheid van Belgisch toezichthouder op kredietinstellingen, verzekerings- en herverzekeringsondernemingen, beursvennootschappen, betalingsinstellingen en instellingen voor elektronisch geld, monitort de Bank de voorbereidingen van de Belgische financiële sector in het kader van de brexit, en onderzoekt ze de vergunningsaanvragen van Britse financiële instellingen

die zich in België wensen te vestigen. Verscheidene betalingsinstellingen en verzekeringsondernemingen die in 2017 en 2018 een Belgische vergunning kregen, hebben dat gedaan na een reorganisatie als gevolg van de brexit.

De ECB en de centrale banken van de EU-landen wisselen analyses uit over de impact van de brexit in diverse domeinen (economie, financiële diensten, toekomstige werking van het ESCB, ...). De NBB zit samen met de ECB een task force van de Europese centrale banken voor die deze uitwisseling stimuleert.

De vrees dat de brexit zonder enige overgangsmaatregel gebeurt, heeft de Bank ertoe aangezet om, in overleg met de Europese Autoriteit voor Verzekeringen en Bedrijfspensioenen en de andere controleautoriteiten, maatregelen te nemen, zowel voor de Belgische verzekerings- en herverzekeringsondernemingen die een activiteit in het Verenigd Koninkrijk uitoefenen, als voor de Britse ondernemingen die een verzekerings- of herverzekeringsactiviteit in België

### *De Bank monitort de voorbereidingen van de Belgische financiële sector voor Brexit*

uitoefenen. Van deze laatste hebben er enkele hun activiteiten reeds naar België of andere lidstaten van de Europese Unie verhuisd. Voor de overige Britse ondernemingen die een activiteit in België uitoefenen, zouden er specifieke maatregelen moeten worden genomen ingeval die ondernemingen ertoe besluiten de onderschrijving van nieuwe contracten in België stop te zetten. De ondernemingen die, daarentegen, hun activiteiten wensen voort te zetten, zullen normaliter aan de wettelijke voorwaarden moeten voldoen die van toepassing zijn op derde landen, wat erop neerkomt dat ze in België een door de Bank erkend bijkantoor moeten vestigen.



## Financieel toezicht

### **Financieel toezicht op verzekerings- en herverzekeringsondernemingen**

De Nationale Bank oefent het microprudentieel toezicht op de individuele verzekerings- en herverzekeringsondernemingen uit. In 2018 stonden er

### **De Nationale Bank is verantwoordelijk voor het micro-prudentieel toezicht op verzekerings-ondernemingen**

75 ondernemingen (verzekerings- en herverzekeringsondernemingen en maatschappijen voor onderlinge borgstelling) onder toezicht van de NBB. Daarnaast telt de Belgische markt negen bijkantoren van ondernemingen die gevestigd zijn in de Europese Economische Ruimte. Tot slot hebben ruim duizend ondernemingen hun voornemen aangekondigd om verzekeringsproducten op de Belgische markt te brengen, onder het stelsel van de vrijheid van dienstverlening. Niet al die ondernemingen zijn feitelijk actief op onze markt, en de premie-inkomsten uit hun activiteiten liggen niet extreem hoog.

Het toezicht op de verzekerings- en herverzekeringsondernemingen is onderverdeeld in drie hoofdfuncties: het prudentieel beleid en de financiële stabiliteit, het toezicht op de verzekeringen, en de specifieke operationele functies die de inspecties ter plaatse omvatten.

De functie 'prudentieel beleid en financiële stabiliteit' combineert regelgevende werkzaamheden en risicoanalyse en zorgt voor de uitstippeling van verzekeringsregelgeving, voor crisisbeheer en voor preventie.



De functie 'toezicht op verzekeringen' is georganiseerd in een eerste- en tweedelijns toezicht. Het eerstelijns toezicht, op alle verzekeringsondernemingen die op de Belgische markt actief zijn, bleef in 2018 in het teken staan van de nieuwe prudentiële regels (het Solvency II – raamwerk). De ondernemingen hebben sterke vooruitgang geboekt wat de correcte toepassing van de nieuwe regels betreft. De kwaliteit van de ingediende rapportering blijft, ondanks een verdere verbetering, een aandachtspunt. Het tweedelijns toezicht wordt uitgeoefend door toezichtsteams die bestaan uit een institutioneel analist, een financieel analist en een actuaaris. Zij voeren, volgens een risicogebaseerde aanpak, grondige analyses uit.

Voor de grote binnenlandse ondernemingen werd een risicoanalyse uitgevoerd, in combinatie met een gedetailleerde beoordeling van hun krachtens Solvency-II opgelegde Own Risk and Solvency Assessment of ORSA. Voor de ondernemingen die deel uitmaken van een buitenlandse groep lag de klemtoon van de werkzaamheden op de analyse van de vergunningsdossiers in het kader van de brexit. Dat vergde intensief overleg met de ondernemingen in kwestie teneinde een zicht te krijgen

op de intenties. De inschrijving van vier dossiers is op dit ogenblik afgerond, maar het prudentieel toezicht op deze nieuwe Belgische verzekeraars en herverzekeraars zal in de toekomst voor de Bank een grote uitdaging zijn. Voorts waren in 2018 nog elf andere ondernemingen het voorwerp van een diepgaand onderzoek waarin de volledige reeks prudentiële rapporteringen van de ondernemingen werd geanalyseerd.

Daarnaast werden ook enkele specifieke onderwerpen horizontaal geanalyseerd. De werkzaamheden betreffende de modellering van de kosten in de zogenoemde beste schatting van de technische voorzieningen, die in 2017 bij de zeven grootste ondernemingen werden opgestart, werden afgerond. De analyse van de impact van winstdeling op de beste schatting van de technische voorzieningen voor levensverzekeringen bij diezelfde ondernemingen werd in 2017 aangevat en in de loop van het verslagjaar voortgezet. Daarbij werd bijzondere aandacht besteed aan de impact van een plotse rentstijging op de winstdeling. Daarnaast werd bij de belangrijkste marktspelers begonnen met de analyse van de modellering van de technische voorzieningen voor de niet-beroepsgebonden ziektekostenproducten. Voorts werd een eerste analyse uitgevoerd van de impact van de ICT-innovaties op de bedrijfsactiviteiten van de verzekeringsondernemingen. Die horizontale werkzaamheden zullen in de loop van 2019 worden voortgezet. Een laatste horizontale analyse betrof de jaarlijkse rapporteringen, waarop waarschijnlijkheidscontroles werden uitgevoerd voor de belangrijkste elementen van de financiële situatie van de ondernemingen. De klemtoon wordt gelegd op het toezicht op de technische voorzieningen, de kwaliteit van de berekening van de eigenvermogensvereisten en de aard van de activaportefeuilles van de ondernemingen. Daarnaast werden de gegevens uit de periodieke controlerapportering, de 'Regular Supervisory Reporting' of RSR, onderzocht in samenhang met de gegevens uit de beoordeling van het eigen risico en de solvabiliteit (ORSA), uit het verslag over de solvabiliteit en de financiële positie ('Solvency and Financial Condition Report') en uit het governancememorandum.

De erkende revisoren hebben, in het kader van hun samenwerkingsopdracht, tijdens een workshop hun aanpak toegelicht voor de beste schatting. Ze hebben ook een gedetailleerd verslag opgesteld, waarvan de resultaten met de Bank werden besproken.

Net als tijdens de voorgaande boekjaren waren de inspectieopdrachten vooral gericht op de aspecten die het sterkst door de nieuwe reglementering werden beïnvloed: de berekening van de beste schatting van de technische voorzieningen en de waardering van de hypothecaire leningen. In 2018 werden ook andere onderwerpen behandeld, die duidelijker op de economische bedrijfsmodellen en op de operationele processen gericht waren. De inspecties ter plaatse focusten op de tarifiering, de onafhankelijke controlefuncties en de interne modellen.

Wat de tarifieringsaspecten betreft, heeft de aanhoudende lagerenteomgeving de gemengde verzekeringsondernemingen aangezet tot het intensiveren van de verkoop van niet-levensverzekeringproducten, waarvan de winstgevendheid minder gevoelig is voor veranderingen in de rentecurve. Dat zorgde voor meer concurrentie in sommige verzekeringstakken, met name in die voor arbeidsongevallen, waar de tarieven onder neerwaartse druk staan. De inspectieopdrachten waren bedoeld om na te gaan of de tarieven stabiel waren en of in het tarifieringsproces het nodige formalisme in acht werd genomen. De tekortkomingen ter zake kunnen immers leiden tot een ontoereikende controle op de activiteiten en een discrepantie veroorzaken tussen de doelstellingen inzake winstgevendheid en de eigenlijke resultaten. Naast de zuiver prudentiële aspecten, waren die inspecties ook bedoeld om in dat marktsegment een gezonde concurrentie te waarborgen.

Door de toename van het aantal inspecties in 2018 konden de onafhankelijke controlefuncties grondiger worden uitgeoefend. Enerzijds moest worden nagegaan of de houders van die functies over voldoende tijd en middelen beschikten om efficiënt te kunnen werken en om hun competenties te kunnen ontwikkelen.

Anderzijds moest de graad van onafhankelijkheid en objectiviteit van de betrokken personen worden gecontroleerd, meer bepaald door hun statuut in de onderneming na te gaan uit het oogpunt van zowel het organogram als de praktijk. Ook belangrijk was het verifiëren of de bewuste personen geen variabele beloning ontvangen afhankelijk van de resultaten van de operationele eenheden en de domeinen waarop ze hun toezicht uitoefenen.

*De onafhankelijkheid en objectiviteit van de houders van controlefuncties werden bekeken*

In de loop van het verslagjaar werd het volledig dossier inzake het intern model van een onderneming goedgekeurd. Ook voor twee andere ondernemingen die zich in het kader van de brexit in België willen vestigen, werden de preapplicatiewerkzaamheden opgestart. De follow-up van de interne modellen van andere ondernemingen werd in 2018 voortgezet. Daarbij werd op diverse dimensies gefocust, waaronder de monitoring van het herstelplan van de onderneming en van de door de toezichthouders opgelegde *terms and conditions*, alsook de algemene follow-up van de doeltreffendheid van de modellen. In de loop van het verslagjaar werd overigens aandacht besteed aan enkele belangrijke wijzigingen in deze modellen. De ondernemingen werd verzocht maatregelen te nemen in geval van een ontoereikende kwaliteit van de interne modellen. Naast de werkzaamheden in verband met de solvabiliteitskapitaalvereiste (*solvency capital requirement – SCR*) heeft de Bank haar benchmarkingwerkzaamheden voor de door verzekeringsondernemingen ontwikkelde *economic scenario generators* (ESG's) voortgezet, net als de monitoring van aspecten in verband met het activa- en passieve beheer van modellen die worden gebruikt voor de waardering van levensverzekeringsverplichtingen. Ook de interne ontwikkeling van *challenger models* werd voortgezet.

### Banktoezicht

Sinds 2014 is het banktoezicht in Europa georganiseerd in een Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (Single Supervisory Mechanism, SSM). Het SSM bestaat uit de ECB en de nationale toezichtsautoriteiten van de landen van het eurogebied, waaronder de Bank.

De belangrijkste doelstellingen van het SSM zijn het waarborgen van de veiligheid en soliditeit van het Europees banksysteem, het bevorderen van de financiële integratie en stabiliteit, en het waarborgen van consistent toezicht.

### De rol van de nationale toezichthouders in het SSM is belangrijk en omvangrijk

Met het SSM is het beslissingsproces complex en langer geworden, in die zin dat de prudentiële beslissingen over de Belgische banken niet langer in Brussel, maar in de ECB in Frankfurt worden genomen. De NBB is nu overigens betrokken bij de beslissingen die in Frankfurt worden genomen, en dat niet alleen voor de Belgische

banken, maar voor alle banken in het eurogebied. Bovendien worden de in Frankfurt genomen beslissingen voorbereid door de ECB in samenwerking met de bewuste nationale toezichthouders, zoals de Bank. Dat mechanisme helpt eventuele nationale vooringenomenheid bij het besluitvormingsproces vermijden.

De nationale toezichthouders spelen dus in het SSM een belangrijke en aanzienlijke rol, en zulks op diverse niveaus.

Het dagelijks toezicht op de belangrijke banken wordt uitgeoefend door gemeenschappelijke toezichtsteams (Joint Supervisory Teams – JST's). Voor iedere belangrijke bank (of bankengroep) is er een speciaal JST opgezet, dat bestaat uit medewerkers van de ECB en de nationale toezichthouders. Medewerkers van de Bank nemen niet alleen deel aan de JST's van de bankengroepen waarvan het hoofdkantoor in België is gevestigd, maar ook aan de JST's van de Belgische banken waarvan het hoofdkantoor zich elders in het eurogebied bevindt. Zo zijn er vijftien JST's waar de Bank actief aan deelneemt; daarvan zijn er zes JST's met hun hoofdkantoor in België (Argenta, AXA Bank, Belfius, Degroof Petercam, Dexia, KBC) en negen JST's met een niet-Belgische moeder (Bank of New York Mellon, BNPP Fortis en bpost bank, Crédit Mutuel groep, ING Belgium, MeDirect, Monte Paschi Belgio, Puilaetco, Santander Consumer bank, Société Générale Private Banking).

De taakverdeling binnen de JST's hangt af van de omvang en de structuur van de bankengroep waar het JST het toezicht op uitoefent. Medewerkers van de Bank die lid zijn van een JST analyseren de risico's die de bankengroep in kwestie in België loopt, maar ze zijn tevens actief in het toezicht op de risico's die de bewuste bankengroep elders loopt. In grotere JST's, die toezien op de omvangrijkste en meest complexe bankengroepen, is er ook specialisatie mogelijk, waarbij bijvoorbeeld de Belgische leden van het JST op een specifiek risico (zoals operationeel risico) van de volledige bankengroep focussen.

In het SSM oefent de ECB rechtstreeks toezicht uit op de 119 belangrijke banken van de deelnemende landen. Die banken zijn samen goed voor bijna 82 % van alle bankactiva in het eurogebied.

De banken die niet als 'belangrijk' worden beschouwd, staan bekend als de *less significant institutions*; het gaat inzonderheid om lokale en



gespecialiseerde banken. Ze blijven onder toezicht van de nationale toezichthouders, die nauw samenwerken met de ECB. De Bank is dan ook de toezichthouder voor zo'n vijftien lokale banken of gespecialiseerde instellingen (zoals Euroclear).

### **Toezicht op beursvennootschappen**

De Bank oefent ook prudentieel toezicht uit op 32 beleggingsondernemingen, waarvan 17 vennootschappen naar Belgisch recht. Bij de daartoe ingezette middelen is rekening gehouden met het beperkt risicoprofiel van de beursvennootschappen die worden verplicht de cliëntengelden bestemd voor, of afkomstig van transacties in financiële instrumenten, gesegeerd bij kredietinstellingen te plaatsen.

### **Cyberweerbaarheid getest via gecontroleerde ethische hackings**

De financiële wereld digitaliseert steeds verder. Terzelfder tijd worden cyberaanvallen almaar geavanceerder. Een succesvolle aanval kan een grote impact hebben op de betrouwbaarheid, de beschikbaarheid en de integriteit van onder meer het betalings- en effectenverkeer. De cyberweerbaarheid van financiële kerninstellingen en marktinfra-structuren is dus van essentieel belang voor de stabiliteit van het financieel stelsel.

Daarom heeft de Bank in 2018 besloten tot oprichting van een aparte entiteit 'TIBER-BE', die onafhankelijk is van de toezichts- en oversightactiviteiten. TIBER staat

voor *Threat Intelligence-based Ethical Red Teaming* en is een door het Eurosysteem overeengekomen raamwerk. Dankzij dat raamwerk wordt voorkomen dat internationale financiële instellingen en infrastructuren belast worden met tal van tests en wordt de internationale samenwerking tussen autoriteiten bevorderd.

Financiële instellingen en marktinfrastructuren voeren nu reeds geregeld penetratie- en andere cyberweerbaarheidstests uit. Gespecialiseerde firma's lanceren daarbij op korte tijd gerichte testaanvallen op diverse digitale onderdelen van een instelling. Die tests zijn beperkt qua scope, omvang en ze gebeuren in de testomgeving. TIBER gaat een stap verder dan de klassieke penetratietests. Het richt zich op geavanceerde cyberaanvallen door de georganiseerde misdaad en vijandige staten, met realistische en op maat gesneden scenario's op basis van actuele dreigingsinformatie en gebeurt in de productieomgeving. Daarvoor wordt samengewerkt met experts uit de overheidssector en de private sector. De tests zullen in alle discretie plaatsvinden, met de hulp van gespecialiseerde dienstverleners, en door het TIBER-BE team gecoördineerd worden. De kosten van de tests zullen door de deelnemende financiële instellingen worden gedragen. Elke instelling zal gemiddeld om de drie jaar worden getest. Een TIBER-oefening duurt ongeveer

***TIBER test de weerbaarheid tegen cyberaanvallen door de georganiseerde misdaad en vijandige staten***



zes maanden. Een team met hackers van gerenommeerde cybersecuritybedrijven (het zogenoemde 'red team') krijgt op basis van concrete bedreigingen de opdracht in te breken bij een financiële instelling of infrastructuur, waar slechts een klein groepje (het zogenoemde 'white team') van de aanval afweet. De rest van de organisatie (het 'blue team') moet de aanval opsporen, afweren en uitschakelen, zonder te weten dat ze onderdeel zijn van een test. Ook de toezichthouders en *overseers* van de bewuste instelling zijn vooraf niet op de hoogte van de test. Ze worden eventueel wel door het TIBER-team geraadpleegd om de instelling beter te leren kennen. Achteraf worden ze wel op de hoogte gebracht van de resultaten van de test.

De generieke resultaten worden ook gedeeld met het TIBER National Implementation Committee waarin,

behalve overheidsinstellingen, ook de kritieke marktinfrastructuren en de meest significante financiële instellingen zitting hebben. In dit Comité worden niet alleen de generieke resultaten van de tests, maar ook de dreigingsinformatie binnen de sector gedeeld en worden best practices ontwikkeld.

Hoewel de initiële focus op de financiële marktinfrastructuren en op de meest significante financiële instellingen ligt, is TIBER dusdanig opgevat dat het programma ook daarbuiten kan worden gebruikt. De Nederlandsche Bank (DNB), waarvan het TIBER-NL programma de inspiratie vormde voor het Europese raamwerk, heeft de testhacking reeds uitgebreid tot de pensioen- en verzekeringssector. Daarnaast start een proefproject in de energiesector. Het programma kan ook in andere sectoren worden ingezet, bijvoorbeeld telecom.

### KADER 3

## Het bevorderen van financiële stabiliteit vereist de inzet van heel wat resources

Het prudentieel toezicht vereist dat de Nationale Bank als toezichthouder zeer veel middelen inzet. Prudentieel toezicht in zijn diverse dimensies is een zeer complexe aangelegenheid die, ook vanwege de ingewikkelde regelgeving en de internationale institutionele context, tot voortdurende waakzaamheid noopt over de efficiënte inzet van middelen, afhankelijk van de vastgestelde risico's.

Naast de medewerkers die rechtstreeks belast zijn met het microprudentieel toezicht op belangrijke en minder belangrijke kredietinstellingen en op beursvennootschappen, zijn er medewerkers betrokken bij het prudentieel toezicht op marktinfrastructuren met een bankstatuut (zoals Euroclear en Bank of New York Mellon), op betalingsinstellingen en instellingen voor elektronisch geld, alsook op vereffeningsinstellingen en daarmee gelijkgestelde instellingen. Een ander metier dat veel inzet vereist, is het toezicht op verzekerings- en herverzekeringsondernemingen. Microprudentieel toezicht omvat ook het verzamelen en valideren van gegevens die de instellingen aan de toezichthouder moeten rapporteren, de voorbereiding van de besluitvorming binnen het SSM (zowel wat de *governance* van de Bank als die van de ECB betreft), en de ondersteuning van de teams die nieuwe vergunningsaanvragen onderzoeken en die de geschiktheid van bestuurders en aandeelhouders van instellingen moeten beoordelen. Daarbij hoort ook het monitoren van de wijze waarop individuele instellingen nieuwe tendensen binnen de financiële sector in hun bedrijfsmodel integreren (bijvoorbeeld FinTech of de richtlijn die de betaalmarkt in de EU regelt), tendensen die, behalve nieuwe opportuniteiten, ook risico's met zich kunnen brengen. Ook de toenemende belangstelling en aandacht voor het naleven van de antiwitwasregelgeving mobiliseert een steeds groter aantal medewerkers.



Het *oversight* op financiëlemarktinfrastructuren, op andere marktinfrastructuren en op aanbieders van diensten staat los van het microprudentieel toezicht stricto sensu. Die activiteit past in het kader van de bevordering van de financiële stabiliteit en bestaat erin toe te zien op de goede werking van de betalingssystemen, de effectenverrekenings- en de vereffeningssystemen en zich te verzekeren van de doeltreffendheid en de veiligheid van die systemen.

Daarnaast is een groep medewerkers belast met macroprudentieel beleid uit het oogpunt van de financiële stabiliteit. Het toezicht op individuele instellingen is immers niet voldoende om de toenemende financiële kwetsbaarheid van de economie binnen de perken te houden.

Een team van medewerkers is specifiek belast met het uitstippelen van het beleid qua financiële stabiliteit en juridische ondersteuning van toezicht en *oversight*.

De entiteiten die rechtstreeks met financiële stabiliteit bezig zijn, steunen uiteraard op de informaticagerelateerde, logistieke en algemene dienstverlening van tal van andere medewerkers binnen de Bank.

Voor up-to-date lijsten met alle aan het toezicht of *oversight* onderworpen instellingen wordt verwezen naar de website van de Bank.



## Afwikkeling

Het Gemeenschappelijk Afwikkelingsmechanisme (Single Resolution Mechanism – SRM), de tweede pijler van de Europese bankenunie, heeft tot doel de autoriteiten in staat te stellen een crisis bij een kredietinstelling of beursvennootschap op te lossen. Daarbij worden kosten voor de overheidsfinanciën en verstoringen van het financieel stelsel zoveel mogelijk vermeden. Het SRM zorgt voor de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen de Gemeenschappelijke Afwikkelingsraad (Single Resolution Board – SRB) en de nationale afwikkelingsautoriteiten. De SRB is bevoegd om afwikkelingsplannen uit te werken en afwikkelingsbesluiten te nemen voor de belangrijke instellingen, de instellingen die onder rechtstreeks toezicht van de ECB staan en de grensoverschrijdende groepen. De nationale afwikkelingsautoriteiten hebben ten aanzien van de overige kredietinstellingen en van de beursvennootschappen dezelfde taken en verantwoordelijkheden.

Het Afwikkelingscollege is één van de bij wet opgerichte organen van de Bank: het is de Belgische afwikkelingsautoriteit en zodoende de nationale poot van het SRM.

Het Afwikkelingscollege van de Bank heeft in de loop van 2018 ontwerpen van afwikkelingsplannen voor dertien ‘minder belangrijke banken’ (less significant institutions – LSI) goedgekeurd, alsook een MREL-ontwerpbesluit (‘Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities’). Die ontwerpen werden voorgelegd aan de SRB, die bevoegd is om hier een advies over uit te brengen en in het bijzonder om aan te geven welke elementen van het ontwerpbesluit niet in overeenstemming zijn met de regels of algemene instructies van de SRB. Het advies van deze laatste

***Bij een crisis worden kosten voor de overheidsfinanciën en verstoringen van het financiële stelsel vermeden***

wordt in de eerste vier maanden van 2019 verwacht. De ontwerpen van afwikkelingsplannen en het ontwerp van MREL-besluit moeten vervolgens formeel door het Afwikkelingscollege worden goedgekeurd.

De Bank heeft voor het eerst drie door de SRB goedgekeurde MREL-besluiten ten uitvoer gelegd. Die besluiten hebben betrekking op kredietinstellingen waar de SRB haar bevoegdheden op uitoefent. Het betreft MREL-besluiten die op geconsolideerd niveau worden vastgesteld en die op het niveau van de moederonderneming in de Europese Unie worden toegepast.



## Crisisbeheer in de financiële sector

### Sectorspecifieke autoriteit

Een wet van 2011 stelt de Bank aan als sectorspecifieke autoriteit voor de bescherming van de financiële sector en, meer bepaald, van de kritieke infrastructuur

waar ze zelf deel van uitmaakt. In die hoedanigheid organiseert de Bank regelmatig (minimaal om de twee jaar) operationele crisissimulaties in overleg met vijftien kritieke instellingen en infrastructuren (de grote banken en verzekeraars, Euroclear, SWIFT, enz.) en met Febelfin en Assuralia, dat alles in nauwe samenwerking met het federaal crisiscentrum. De laatste oefening vond plaats op donderdag 8 november 2018.

De Bank zal dergelijke sectorspecifieke tests blijven organiseren om haar *governance*, processen en tools inzake crisisbeheer continu te verbeteren. Zo kan ze zich zo goed mogelijk voorbereiden op het beheer van echte operationele crisissen die een zware impact zouden hebben op de financiële sector en op de Belgische burgers. In 2019 zullen aangepaste principes inzake *governance* en nieuwe methoden en tools worden bekrachtigd. De Bank zou, in samenwerking met de voornaamste betrokken partijen, ook nieuwe scenario's moeten uitwerken en documenteren. Op basis daarvan zal in 2020 een nieuwe sectorspecifieke operationele crisistest worden georganiseerd.



## De crisisoefening van 8 november 2018

Die crisisoefening diende als test en beoogde voornamelijk de *governance*, de procedures, de tools en de communicatie rond crisisbeheer te verbeteren. De Bank is daar op twee manieren bij betrokken: enerzijds is ze als sectorspecifieke autoriteit verantwoordelijk voor de crisiscoördinatie in de sector en, anderzijds, is ze zelf een kritieke infrastructuur.

Het crisiscentrum van de Bank, gesteund door een team van operationele supportmedewerkers en gespecialiseerde analisten, heeft vier uur lang vergaderd om de gesimuleerde dreiging het hoofd te bieden. Bij die oefening was het gekozen crisisscenario van fysieke aard (terrorisme, rellen, vandalisme, enz.). Verscheidene scenario's kunnen worden gesimuleerd – cyberaanval, pandemie, grootschalige stroomonderbreking, enz. – en voor elk scenario moeten mogelijk andere experts van de Bank worden ingeschakeld.

De oefening werd gevolgd door een in crisisbeheer gespecialiseerd extern consultant. Hij heeft de werking van ons crisiscentrum onderzocht, zowel inzake de coördinatie met de externe entiteiten als inzake het interne crisisbeheer. In zijn analyse werd onder meer aandacht besteed aan de mechanismen voor informatie-uitwisseling, overleg en communicatie, ... De test werd door zowel de consultant als de deelnemers positief beoordeeld.





**Organisatie**



**ICT**



**Infrastructuur**



**Human  
resources**

## 1.2 Organisatie en human resources

De Nationale Bank past zich continu aan om de verwachtingen van zowel de actoren uit de sociaal-economische wereld als de maatschappij te kunnen inlossen.

### 1.2.1 Organisatie

#### *Organisatorische wijzigingen*

Eind 2018 sloten de vestigingen van de Bank in Kortrijk en Luik de deuren. Sommige medewerkers uit die vestigingen gingen met pensioen: de overigen kregen een nieuwe functie in de hoofdzetel te Brussel. Sommigen van hen zullen zich vanuit Brussel blijven inzetten voor de relaties met de regio's, die voor de Bank een belangrijk item blijven.

Om de aanzienlijke ambities van de Bank in het vlak van immobiëlen tot een goed einde te kunnen brengen, is een projectteam opgericht. Dat team rapporteert rechtstreeks aan het directiecomité.

Op 1 december werden de prudentiële activiteiten van de Bank gereorganiseerd.

De activiteiten van de dienst Specifieke operationele functies inzake prudentieel toezicht, belast met onder meer inspecties ter plaatse en toezicht op modellen, werden in de overige entiteiten geïntegreerd. 'Prudentieel beleid en financiële stabiliteit' wordt dan weer opgesplitst in twee diensten: een dienst gespecialiseerd in banken en een dienst gespecialiseerd in verzekeringen. De interne overlegstructuren met betrekking tot het prudentieel toezicht werden enigszins aangepast. Die hervorming zal een vlottere samenwerking tussen de entiteiten en een efficiënter gebruik van de middelen mogelijk maken. Bovendien kunnen de contacten met de financiële instellingen die onder toezicht staan van de Bank, beter worden gecoördineerd.

*De contacten met de financiële instellingen worden beter gecoördineerd*



### **Een nieuwe aanpak van de communicatie**

Reeds in 2017 werd besloten de communicatie van de Bank anders te gaan aanpakken. De nieuwe communicatiestrategie werd in de loop van 2018 uitgerold.

Een van de kernpunten in de nieuwe aanpak is de integratie van alle communicatiekritieke onderdelen in één enkele entiteit om de samenwerking en de efficiëntie te verbeteren en transversale voordelen te realiseren. Speerpunt is de beschikbaarheid 24u/24u van de woordvoerder van de Bank of van zijn adjunct. Nu reeds kan worden vastgesteld dat daardoor de relaties met de Belgische en internationale media verbeterd zijn. De Dienst Communicatie maakt ook werk van de aanwezigheid van de NBB op de diverse sociale media, die een steeds belangrijker communicatiekanaal worden. De website is veel toegankelijker gemaakt en de voorpagina is totaal anders ingedeeld. Er wordt ook meer met visuals gewerkt.

De lay-out van het jaarlijks Verslag over de Economische en financiële ontwikkelingen en de prudentiële regelgeving en het prudentieel toezicht en van dit Ondernemingsverslag werd opgefrist. Heel wat diensten die een bijdrage leveren aan het jaarverslag werden daar nauw bij betrokken. De Communicatiedienst doet ook pogingen om makkelijker leesbare taal te gebruiken, zonder dat dit de juistheid en de accurateheid van de boodschappen van de Bank schaadt. Hopelijk kunt u dit als lezer waarderen.

### **1.2.2 ICT**

In het domein van de informatica bleef de verbetering van de IT-veiligheid van de Bank gehandhaafd als absolute prioriteit en werd aanzienlijke vooruitgang geboekt bij de implementatie van het 'IT Security Step-Up Plan'. Volgens een extern 'IT maturity assess-

ment' is deze transformatie, vergeleken met die bij andere spelers in de financiële sector en bij de overheid, op de goede weg; de naleving van de

SWIFT-richtlijnen werd gecertificeerd; en de bewustmakingscampagne voor alle actoren werd voortgezet. Bovendien deed zich het afgelopen jaar in de Bank geen zwaar IT-incident voor.

**De IT-veiligheid verbeteren is prioriteit nummer één**

Wat digitalisering betreft, blijft de Bank de recente technologieën aanwenden ten behoeve van haar doelstellingen inzake papiervermindering, procesautomatisering en invoering van de *new way of working*. Deze laatste draait rond samenwerking, mobiliteit, productiviteit en flexibiliteit.

Er werd verder van gedachten gewisseld over de ontwikkeling van de informaticafunctie van de Bank en haar interne transformatie, om het hoofd te kunnen bieden aan twee grote uitdagingen: enerzijds de toenemende moeilijkheid om de vaardigheden die nodig zijn voor haar dienstverlening, te verwerven en te behouden en, anderzijds, de noodzaak om een meer proactieve rol te spelen in de technologische innovatie voor de Bank en haar 'klanten'.

### **1.2.3 Infrastructuur**

#### **Een state-of-the-art datacenter**

Om de kwalitatieve dienstverlening te kunnen leveren die haar klanten van haar verwachten, heeft de Bank zich in 2018 uitgerust met een nieuw datacenter dat moderner, beter beveiligd en krachtiger is dan het vorige. Een leegstaande computerzaal, die dateert uit begin jaren negentig, werd omgebouwd tot een kleiner modern gegevenscentrum. Dankzij die realisatie sluit de infrastructuur nauwer aan bij de echte noden inzake energieverbruik en bedrijfszekerheid. De Bank beschikt nu over de nodige opslagcapaciteit en 'machinekracht' om de sterke toename van het gegevensvolume die wordt verwacht als gevolg van de ontwikkelingen van met name haar statistische en prudentiële activiteiten en haar activiteiten inzake kredietcontrole, te kunnen opvangen.

Er werd geopteerd voor een gegevenscentrum conform de zogenoemde TIER III-voorschriften. Dit betekent dat er voor de aanvoer van elektriciteit en koelwater twee ontdubbelde en volledig gescheiden wegen naar de zaal zijn. Volgens dit principe worden mogelijke 'single point of failures' vermeden.

Veiligheidshalve werd in de zaal een horizontale scheiding aangebracht. In de bovenste zone, die toegankelijk is voor de IT-ers, bevindt zich de ICT-apparatuur; in de onderste de apparatuur voor de koeling en de elektriciteitsverdeling, bereikbaar voor de bevoegde technici. De respectieve zones worden betreden via een draaisas met badgelezer en biometrische detectie.

### *Renoveren met respect voor erfgoed*

De werkzaamheden voor het vervangen van de glazen overkapping van de grote, historische lokettenzaal in de voor het publiek toegankelijke zone van het gebouw 'Van Goethem', gelegen aan de oostelijke kant van de de Berlaimontlaan, zijn beëindigd. Ook de binnenmuren werden gerenoveerd en kregen een lichte teint om het licht zo diep mogelijk naar beneden te verspreiden. In nauwe samenwerking met de Koninklijke Commissie van Monumenten en Landschappen werd ernaar gestreefd het zicht in de monumentale lokettenzaal zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het oorspronkelijk ontwerp van architect Van Goethem.

Eind 2017-begin 2018 werden enkele diensten die gehuisvest waren in gebouwen waar het comfort verre van optimaal was, verhuisd naar een kantoorgebouw aan het Sinter-Goedeplein dat de Bank tot 2022 huurt. Voor de kantoorinrichting heeft men zich laten leiden door de nieuwe werkorganisatie.



Glazen overkapping van de historische lokettenzaal



Kantoorgebouw aan het Sinter-Goedeplein



### *Een alomvattend immobiëlenproject*

De Bank lanceerde een belangrijk project dat een antwoord moet bieden op tal van vragen en uitdagingen met betrekking tot haar kantoren en andere infrastructuur.

Een eerste belangrijke immobiëleninvestering is het bouwen van een nieuw cashcenter buiten het centrum van Brussel. De aanwezigheid van de Hoofdkas in een oud gebouw in het centrum van de stad, gepaard gaand met alle problemen inzake beveiliging en bereikbaarheid voor geldtransporten, viel niet langer te rijmen met het uitbaten van een modern cashcenter. Begin 2018 kocht de Bank een terrein in Zellik aan. De bouw van het cashcenter werd via een overheidsopdracht toegewezen aan een multidisciplinair studiebureau.

Daarnaast wenst de Bank haar kantoorgebouw in Brussel zo nauw mogelijk te laten aansluiten bij de reële behoeften. Gelet

### *Het bestaande hoofdgebouw zal in één keer worden gerenoveerd*

op het krimpend personeelsbestand en door het efficiënter gebruik van de kantooroppervlakten dankzij thuiswerk en shared office projecten, kan een deel van het vastgoed worden afgestoten.

In wat overblijft, zullen de noodzakelijke investeringen gebeuren zodat de Bank op termijn over moderne

kantoorruimten zal beschikken die nieuwe werkmethoden mogelijk maken.

Het pleit werd gewonnen door de strategische optie waarbij het bestaand hoofdgebouw aan de oostelijke kant van de de Berlaimontlaan volledig en in één keer zal worden gerenoveerd. Dit tweede ambitieuze immobiëlenproject kan van start gaan zodra de cashbehandeling zal zijn verhuisd naar het nieuwe cashcenter (2023-2024) en zodra ook alle andere in dat deel van de hoofdzetel gehuisveste personeelsleden zullen zijn verhuisd naar een tijdelijk gehuurd gebouw in de onmiddellijke omgeving van de huidige hoofdzetel. Een deel van het gebouwencomplex aan de andere kant van de *de Berlaimontlaan*, waarin diverse facilitaire functies ondergebracht zijn, zal tot het einde van de renovatie (2027-2028) operationeel blijven. Door voor een grondige renovatie in één beweging te kiezen, veeleer dan voor een lange reeks van opeenvolgende kleine werven, kan worden vermeden dat de medewerkers jarenlang geconfronteerd worden met de overlast van een bouwwerf.

Naar aanleiding van het stopzetten van de activiteiten van de drukkerij eind 2020 wordt de verkoop van het gebouw vanaf 2019 voorbereid. De activiteiten in de vestigingen Luik en Kortrijk werden in 2018 gestopt. Het gebouw in Luik werd ondertussen reeds verkocht via een openbare procedure. Het gebouw in Kortrijk zal nog een tijd blijven fungeren als back-up voor het cashcenter in Brussel.



Een binnenkoer van het hoofdgebouw



## 1.2.4 Human resources

De Bank bedankt de medewerkers die in 2018 met pensioen vertrokken.

### Verloop van het personeelsbestand en indienstnemingen

Het personeelsbestand van de Bank is gedaald van 1 912 VTE eind 2017 tot 1 828 VTE eind 2018. Het blijft aldus reeds sinds 2000 onophoudelijk krimpen, met uitzondering van 2011, het jaar waarin de activiteiten en het personeel van de CBFA naar de Bank werden overgeheveld.

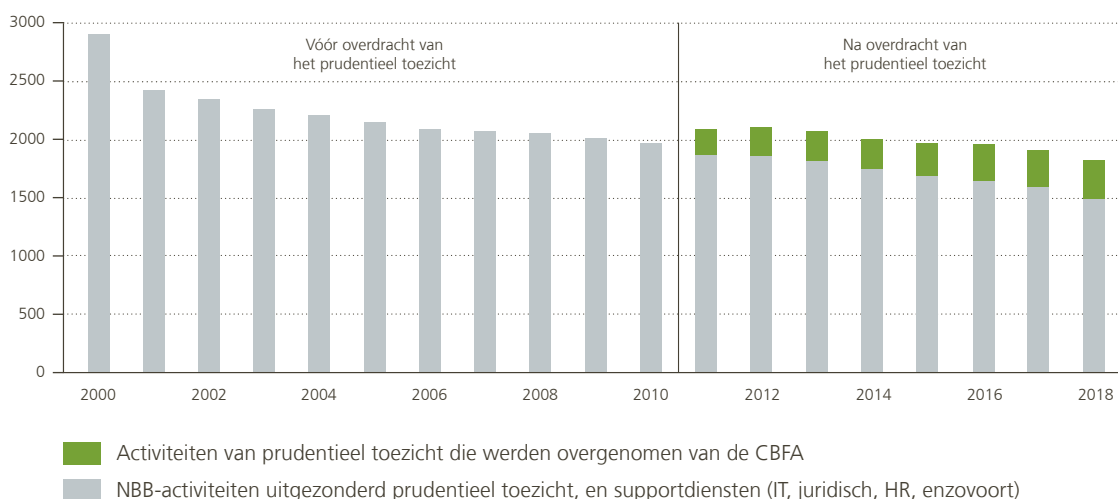
De vermindering van het aantal personeelsleden, verkregen door middel van een selectieve bevrozing van

de indienstnemingen, heeft de gemiddelde leeftijd van het personeel tijdens de laatste twintig jaar sterk doen stijgen. In 2018 daalde de gemiddelde leeftijd van de werknemers (niet-kaderleden) in actieve dienst voor het eerst nadat 85 VTE van gemiddeld ongeveer 60 jaar oud vervroegd waren vertrokken; die gemiddelde leeftijd lag weliswaar nog steeds op het hoge niveau van 52,5 jaar.

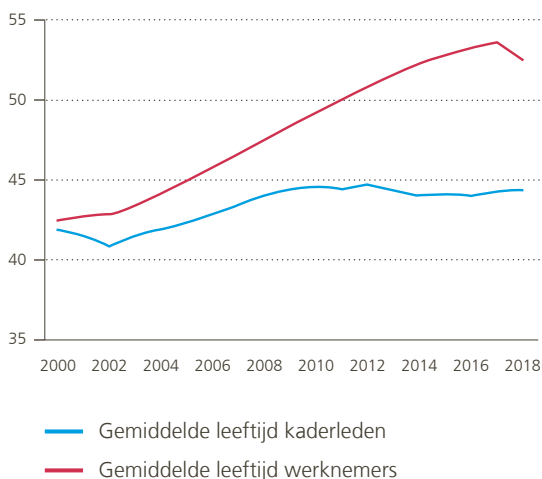
De verdeling van het personeel naar leeftijd verschilt aldus sterk van die in de banksector.

Het scholingsniveau van het personeel is momenteel lager dan dat in de banksector. De lopende indienstnemingen, gericht op hooggekwalificeerde profielen, zouden moeten kunnen voorzien in de nieuwe behoeften die zijn ontstaan als gevolg van de gewijzigde taken en werkmethoden.

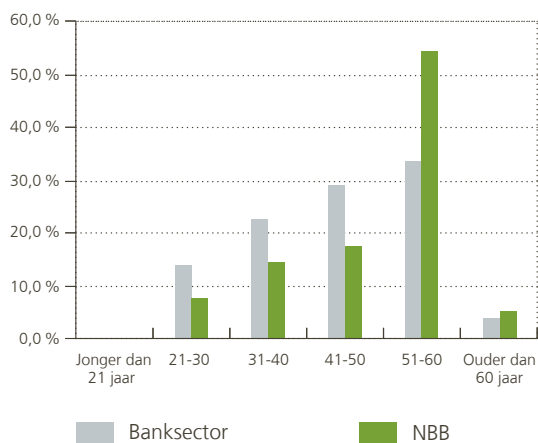
### Verloop van het personeelsbestand van de Bank



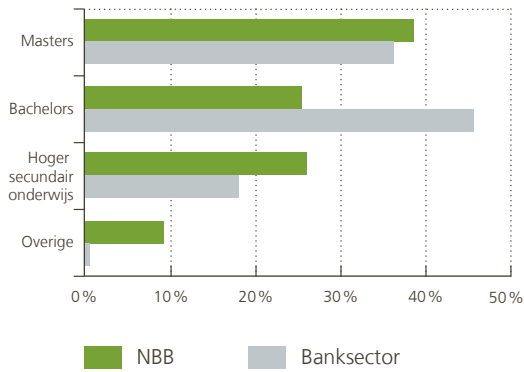
### Verloop van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand



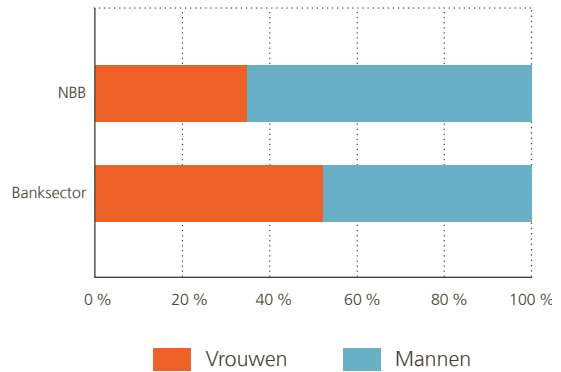
### Verdeling van het personeel naar de leeftijd



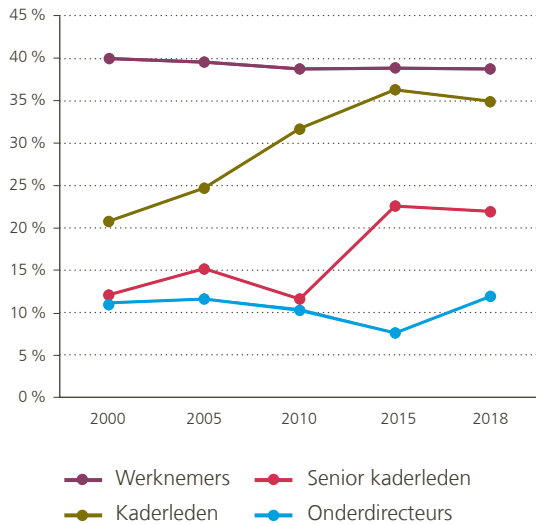
### Scholingsniveau van het personeel



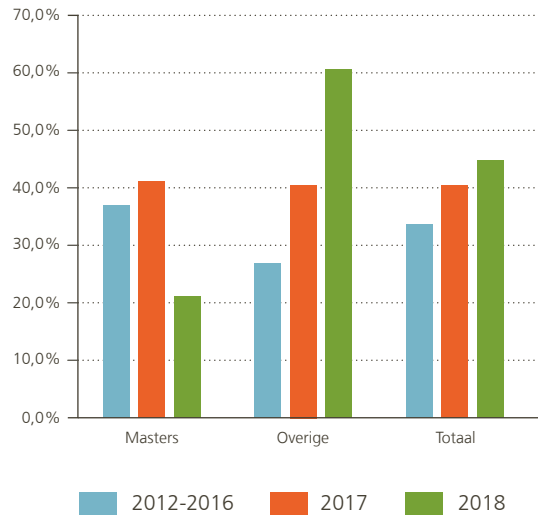
### Verdeling mannen-vrouwen in het personeelsbestand



### Verloop van het aandeel van vrouwen per niveau in het personeelsbestand



### Verloop van het aandeel van vrouwen in de indienstneming



De Bank wil zowel de indienstnemingen als de carrière van de vrouwen aanmoedigen. Het huidige personeelsbestand wordt gekenmerkt door een lager aandeel van vrouwen dan in de banksector.

Het aandeel van de vrouwen in het personeelsbestand is bijzonder klein in de hogere functies, ook al is de situatie de laatste twintig jaar licht verbeterd.

Het aandeel van de vrouwen bij de indienstnemingen stijgt met de tijd, maar het blijft onder de verwachtingen.

Naast haar wil om gelijke kansen voor iedereen te verdedigen, gedreven als ze is door billijkheid als één van de waarden die ze uitdraagt, beschouwt de Bank diversiteit als een *performance leverage*. Met een inclusiecultuur

die openstaat voor de diversiteit van profielen en persoonlijkheden kunnen immers nieuwe talenten worden aangetrokken en kunnen alle medewerkers hun potentieel ten volle benutten. Zo kunnen de omstandigheden worden gecreëerd waarin de Bank de haar toevertrouwde taken efficiënt kan blijven uitvoeren en de zich aandienende uitdagingen het hoofd kan bieden.

Daartoe werd in 2018 een werkgroep opgericht die in eerste instantie maatregelen moest voorstellen om de genderdiversiteit op alle niveaus te verbeteren. Een tekort aan vrouwelijke rolmodellen, een historisch mannelijke bedrijfscultuur en een ietwat ouderwets imago als werkgever zijn enkele factoren die het te lage percentage vrouwen in de Bank, van indienstneming tot het hoogste niveau van de hiërarchie, verklaren.

Bijgevolg heeft het Directiecomité van de Bank besloten om, via verscheidene maatregelen, vrouwen aan te moedigen om te kandideren voor een functie bij de Bank; bij de nieuwe indienstnemingen streeft het 40% vrouwen na. Om het aandeel van de vrouwen in managementposities geleidelijk op te voeren, moeten de bevorderingen voor managementfuncties 40% vrouwen betreffen. De maatregelen die vereist zijn om die kwantitatieve doelstellingen te helpen halen, hebben betrekking op de werkorganisatie en het carrièrebeheer, maar ook op de bedrijfscultuur die inclusiever zou moeten worden dankzij sensibiliserings- en opleidingscampagnes, communicatie en boodschappen van het management. Al deze maatregelen moeten de kwantitatieve doelstellingen inzake indienstneming en bevordering helpen bereiken.

Om de implementatie van die maatregelen en de duurzaamheid van de in 2018 gestarte werkzaamheden te waarborgen, zou in 2019 een *governance*structuur voor diversiteit en inclusie moeten worden opgezet. Ter ondersteuning van de taken van de *diversity manager*, zal de zogeheten Diversity & inclusion council de observatie- en adviesrol spelen in de tenuitvoerlegging van het diversiteitsbeleid. Diversiteitsambassadeurs binnen de Bank zullen worden ingeschakeld om een inclusiecultuur te promoten en om de dialoog met de diverse betrokkenen aan te moedigen.

De komende maanden en jaren zal de *governance*structuur van diversiteit en van inclusie, op basis van het door het Directiecomité aan de Bank toegekende

mandaat, het werkterrein van deze laatste uitbreiden naar de andere aspecten van de diversiteit, bijvoorbeeld de integratie van personen met een handicap, de intergenerationele integratie, de culturele en sociale diversiteit, de seksuele geaardheid en de genderidentiteit.

### **Overledenen**

Met droefheid vernam de Bank in 2018 het overlijden van eredirecteur Georges Janson, directeur van de Bank van 1971 tot 1988. Ook ereregent Baron Rudi Thomaes, die regent was van 2005 tot 2013, ereregent Baron Albert Frère, regent van 1980 tot 1995, en gewezen regent Philippe Moureaux, regent van 1977 tot 1981, overleden in 2018.

In 2018 betreurde de Bank ook het overlijden van twee medewerkers: Anne Gauthier en Alain Monmart.

Hun nagedachtenis zal in ere worden gehouden.

### **De Ondernemingsraad**

In principe om de maand vergadert de Ondernemingsraad, onder het voorzitterschap van de Gouverneur of zijn plaatsvervanger, in de zaal van de Regentenraad. De Ondernemingsraad is paritair samengesteld. De werknemersafgevaardigden worden om de vier jaar verkozen. De agenda en het beknopt verslag van de vergaderingen zijn beschikbaar voor alle medewerkers van de Bank.



De vergadering van de Ondernemingsraad van 29 november 2018 onder het voorzitterschap van vice-gouverneur Pierre Wunsch



**Een duurzame  
onderneming**



**Een betrokken  
onderneming**



**Een solidaire  
gemeenschap**

## 1.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### 1.3.1 Een duurzame onderneming

De Bank levert reeds geruime tijd inspanningen in het vlak van duurzaamheid en Corporate Social Responsibility.

#### ***Duurzaamheidscriteria voor obligatieportefeuille***

De Bank heeft besloten de integratie van de ecologische, sociale en *governance*criteria (ESG) te versterken door ze op gestructureerde wijze toe te passen in het beheer van de portefeuille 'corporate' obligaties in Amerikaanse dollar.

Op de kapitaalmarkt wordt steeds meer rekening gehouden met de ESG-thema's: het respect voor het

milieu, de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de governancenormen zijn cruciale factoren die het resultaat van de ondernemingen beïnvloeden. Door die criteria in hun portefeuillebeheer te integreren, beschikken de – al dan niet institutionele – beleggers over extra informatie die een meer algemeen inzicht op lange termijn verschaft in de duurzaamheid en het risicobeheer van de ondernemingen.

De ESG-analyses en -ratings bezorgen de risicobeheerders immers cijfermateriaal over het vermogen van ondernemingen om de risico's die ze lopen door hun activiteiten of omgeving te herkennen, te beheren en te verminderen en om de hun geboden kansen optimaal te benutten. Naast die financiële kwesties uiten ook steeds meer beleggers de wens om verantwoord te investeren en er aldus toe bij te dragen dat alle



Eén van de groendaken op de gebouwen van de NBB



economische spelers meer rekening gaan houden met die factoren.

Het integreren van ESG-criteria maakt het, in tegenstelling tot de traditionele financiële analyse, mogelijk

### *Het integreren van ESG-criteria draagt bij tot de overgang naar een duurzamer financieel model*

risico's te beheersen en het draagt bij tot de overgang naar een duurzamer financieel model. Het toepassen van de ESG-criteria heeft de grootste toegevoegde waarde in de categorie van de uitgifte van 'corporate' aandelen. De gekozen methode is die van de 'positive screening' die de ondernemingen met een hogere ESG-rating bevoordeelt.

risico's te beheersen en het draagt bij tot de overgang naar een duurzamer financieel model. Het toepassen van de ESG-criteria heeft de grootste toegevoegde waarde in de categorie van de uitgifte van 'corporate' aandelen. De gekozen methode is die van de 'positive screening' die de ondernemingen met een hogere ESG-rating bevoordeelt.

### **Een ecodynamische onderneming**

Reeds in 2008, bijvoorbeeld, verleende Leefmilieu Brussel de Bank het label van 'Ecodynamische onderneming', met twee sterren, als beloning voor haar inspanningen op milieugebied. Sedert 2011 behaalt de NBB zonder onderbreking het hoogste niveau (drie sterren).

Leefmilieu Brussel heeft in 2018 het label hervormd om, enerzijds, beter aan te sluiten bij de huidige stand van de technologie en, anderzijds, de circulaire economie te stimuleren. De Bank heeft haar uiterste best gedaan om ook bij deze gewijzigde criteria het hoogste ecologische niveau te bereiken. Eind 2018 werd de nieuwe vragenlijst van Leefmilieu Brussel beantwoord en in februari 2019 kreeg de Bank opnieuw het label van Eco-dynamische onderneming met drie sterren.

In 2018 behaalde de NBB ook het CO2 Neutral® label.

## KADER 5

### Het CO2 Neutral® label

CO2 Neutral® is gebaseerd op de internationaal erkende PAS 2060-norm. Sinds 2007 garandeert het certificaat dat deelnemende organisaties actief hun lokale en mondiale klimaatimpact berekenen, reduceren en compenseren. De Belgische organisatie CO2Logic heeft in die context de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de Bank berekend. De scope omvat energieverbruik, afval en afvalverwerking, de duurzaamheid in het aankoopbeleid, mobiliteit en transport van de medewerkers, koelmiddelen en voeding.

De totale jaarlijkse uitstoot van de Bank bedraagt volgens deze doorlichting 9 488 tCO<sub>2</sub>e. Een van de belangrijkste geleverde inspanningen is de aankoop van 100 % groene stroom. Daardoor vermijdt de Bank 3 389 tCO<sub>2</sub>e. Ook op het gebied van mobiliteit wordt goed gescoord. Zo gebeurt slechts 15 % van het woon-werkverkeer met de auto. Het feit dat de NBB haar medewerkers gratis openbaar vervoer aanbiedt en dat de hoofdzetel zich dicht in de buurt van een trein- en metrostation bevindt, maakt dat heel veel medewerkers met het openbaar vervoer naar het werk komen. Ook het feit dat het personeel de mogelijkheid wordt geboden om thuiswerk te plannen, levert een positieve bijdrage.

Dankzij de digitaliseringsinspanningen blijft het verbruik van kantoorpapier met 6 % per jaar dalen, en dus ook de ermee geassocieerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. De grootste uitstoot van CO<sub>2</sub> in de Bank is het gevolg van het verbruik van gas voor het verwarmen van de gebouwen en voor het genereren van stoom voor bevochtiging (3.588 tCO<sub>2</sub>e of 38 %).



De 'offset' (of compensatie) van de resterende uitstoot van de Bank zal worden aangewend om vijf verschillende klimaatprojecten te helpen ondersteunen. Zo zal de NBB bijdragen aan de verspreiding, in Oeganda, van energie-efficiënte kachels die 50% minder brandhout verbruiken dan de traditionele hout- en koolvuren die nog door gezinnen worden gebruikt om eten te bereiden. Het resultaat is een vermindering van 1,4 ton koolstofdioxide per kachel per jaar. Soortgelijke projecten die worden ondersteund zijn het 'Paradigm'-project in Kenia en het 'Efficient cookstoves'-project in China. Voorts steunt de Bank het 'Green Sahel'-project in Burkina Faso en het 'Renewable Energy'-project in Turkije. Voor meer informatie, zie de website <https://www.nbb.be/offsetting-greenhouse-gas>

### ***Vele kleintjes maken één groot***

Inmiddels heeft de Bank ook een hele waaier van kleinere, ecovriendelijke initiatieven gelanceerd. Zo werd er op haar site een tweede insectenhotel geplaatst. Voor dienstverplaatsingen in de stad kan het personeel nu gebruik maken van drie hybride en twee elektrische wagens. Er staan ook elektrische fietsen ter beschikking van de werknemers. Het pollutiepiekplan werd geactualiseerd.

Er werden energiezuiniger drankautomaten geplaatst. Het verder reduceren van het plastic- en papierafval krijgt meer aandacht. Er werden nieuwe contracten gesloten voor het ophalen en verwerken van afval. Bovendien worden extra interne opleidingen gepland om de bestekken voor overheidsopdrachten verder te verduurzamen.



Elektrische fietsen



Insectenhotel

### 1.3.2 Een betrokken onderneming

#### *De Bank heeft een brede blik*

De Bank is de afgelopen jaren een kennisonderneming geworden. In dat kader heeft ze een ambitieus beleid ontwikkeld dat de cultuur van het interne debat beoogt te versterken. Zo organiseert ze elke maand informele debatten onder leiding van een directielid om de uitwisseling van innovatieve en stimulerende ideeën te bevorderen. In 2018 werden vooraanstaande sprekers (hoogleraren, Europese commissarissen, Europese topambtenaren, bedrijfsleiders) uitgenodigd voor debatten over belangrijke maatschappelijke thema's, bijvoorbeeld de toename van het populisme, China, de digitale transformatie, de Europese constructie, de internationale handel en de klimaatverandering.

Deze debatten hebben tot doel de blik van de medewerkers op wat er rondom gebeurt te verruimen. Dat is een nuttige en noodzakelijke aanvulling op de meer taakgerichte opleiding die de medewerkers aangeboden krijgen.

#### *Outreach*

Voorts worden ook inspanningen geleverd in het kader van de opleiding van het publiek in het algemeen en de 'financial-economic education' van jongeren in het bijzonder,

### *De Nationale Bank levert een bijdrage tot de 'financial-economic education' van jongeren*

met betrekking tot het vakgebied van de Bank en aanverwante aangelegenheden.

Werknemers van de Bank worden regelmatig gevraagd als gastspreker aan universiteiten en in (hoge)scholen. Enkelen geven de kennis over hun vakgebied ook door als deeltijds docent.

Op 22 maart vond de Nederlandstalige finale plaats van de Generation €uro Students' Award 2018, de Franstalige op 21 maart. Generation €uro Students' Award is een spel dat in twaalf landen van het eurogebied wordt gespeeld tussen leerlingenteams uit de laatste twee jaar van het secundair onderwijs. Het wordt georganiseerd door de Europese Centrale Bank en de nationale centrale banken van het eurogebied. In België nemen Nederlandstalige en Franstalige leerlingen deel aan aparte wedstrijden. Het doel van



Generation €uro Students' Award 2018

de wedstrijd is de leerlingen meer vertrouwd te maken met wat monetair beleid inhoudt en met het functioneren van de centrale banken. In 2018 wonnen het Sint-Lievenscollege Gent en het Institut du Sacré-Coeur Barvaux de Belgische wedstrijden. Ze bezochten in mei de ECB in Frankfurt.

Ook in 2018 werd een seminarie voor leerkrachten economie uit het secundair onderwijs georganiseerd, met de steun van de onderwijsinspecties economie. Enkele honderden docenten en leerkrachten kwamen erop af. Het seminarie wordt zowel in het Frans als in het Nederlands gehouden en deelnemen is gratis. Het thema was dit keer 'De financiële crisis, 10 jaar later'. Diverse aspecten van het onderwerp werden behandeld door specialisten uit de Bank en voor het eerst werd het seminarie afgesloten met een panelgesprek waaraan ook topmensen van de Thesaurie, de FSMA en Febelfin deelnamen. Enkele tientallen deelnemers maakten van de gelegenheid gebruik om nadien een geleid bezoek te brengen aan het nieuwe museum van de Bank.

#### *Nieuw museum is blijkbaar een schot in de roos*

Ondertussen is het eigen museum van de Bank dat op 15 januari 2018 heropend werd, en waaraan in het vorige ondernemingsverslag veel aandacht werd besteed, op kruissnelheid gekomen.





© Anais Callens

Het nieuwe museum presenteert de activiteiten van de centrale bank op een zo toegankelijk mogelijke manier. Het biedt de bezoeker de mogelijkheid om een beter inzicht te verwerven in de rol van de centrale bank. Wat doet een centrale bank? Hoe gaat ze te werk? En waarom is ze actief in die domeinen? De invalshoek is zowel hedendaags als historisch. In het historische verhaal speelt de museumcollectie de hoofdrol.

In zijn openingstoespraak beklemtoonde gouverneur Jan Smets dat de Nationale Bank dicht bij de samenleving wil staan en nieuwe communicatie-initiatieven moet ontwikkelen om de gewijzigde rol van de NBB uit te leggen. Het moderne, interactieve museum speelt daarbij de sleutelrol.

Tijdens het eerste werkingsjaar verwelkomde het Museum meer dan 26 000 bezoekers. Scholen – van lager onderwijs tot universiteit –, waren de belangrijkste doelgroep, maar ook culturele en sociale

verenigingen, jeugd- en volwassenengroepen allerhande en gezinnen vonden de weg naar het museum. Ze volgden een rondleiding. Individuele bezoekers maakten gebruik van de audiogids in vier talen.

Het museum nam deel aan grote publieksevenementen zoals de Nacht en de Nocturnes van de Brusselse musea, het Kunstenfestivaldesarts, de opening van de Noord-Zuid treinverbinding naar aanleiding van Open Bedrijvendag, de nationale feestdag of de autoloze zondag. Het museum stelde zijn collectie, fotobestand en documentatie ter beschikking van derden voor onderzoek en bruikleen. Via zijn website en de sociale media deed het museum een bijzondere inspanning om ook op die manier met zijn publiek in dialoog te treden.

***De Nationale Bank wil dicht bij de samenleving staan***

### 1.3.3 Een solidaire gemeenschap

In 2018 namen opnieuw 581 medewerkers deel aan de Global Challenge, de campagne waarbij de deelnemers zich engageren om drie maanden lang minimaal 10 000 stappen per dag te zetten. De deelnemende medewerkers slaagden erin om dagelijks gemiddeld zelfs meer dan 16 000 stappen te registreren. Zo legden ze samen 578 213 km af, meer dan 14 keer de omtrek van de aarde. Gezonder leven is de algemene doelstelling van de campagne.

375 medewerkers namen in 2018 deel aan Tournée Minérale. Gedurende de maand februari – de kortste maand van het jaar – dronken zij geen druppel alcohol. Ook bij deze actie was gezonder leven de drijfveer, maar extra motiverend was dat de Bank per deelnemer € 10 schonk aan de Stichting tegen Kanker.

Naast de jaarlijks terugkerende financiële steun die de Bank biedt aan culturele en andere initiatieven in eigen land, heeft ze Bank in 2018 een financiële

bijdrage geleverd om de slachtoffers te steunen van de hevige branden waardoor Griekenland in de zomer werd geteisterd. De ECB had de nationale centrale banken van het Eurosysteem verzocht dit samen met haar te doen.



Tournée Minérale 2018



## 1.4 Lijst van in 2018 verschenen publicaties

### Artikels in het Economisch Tijdschrift

#### JUNI 2018

- Economische projecties voor België – Voorjaar 2018
- De financiën van de lokale overheid in België
- Kan China ontsnappen aan de middeninkomensval?
- De inflatie in het eurogebied, niet langer in het spoor van de economische activiteit?
- Een nieuw licht op de hypothecaire schuld van de huishoudens in België
- Energietransitie: economische impact en uitdagingen voor de ondernemingen

#### SEPTEMBER 2018

- Het nieuwe Amerikaanse protectionisme en de impact ervan op de Belgische economie
- Wat zal er gebeuren als de rente stijgt?
- De opkomst van de deeleconomie
- Gaat de polarisatie van de werkgelegenheid gepaard met die van de lonen?
- Recente internationale tendensen op het vlak van de vennootschapsbelasting: meer concurrentie of meer convergentie?

#### DECEMBER 2018

- Economische projecties voor België – Najaar 2018
- Trackrecord van de macroeconomische projecties van de Nationale Bank van België
- De vertraging van de productiviteit: bevindingen en poging tot verklaring
- Is de zwakke productiviteitsgroei een fataliteit?
- Woningprijzen en economische groei in België
- Heeft de volatiliteit op de financiële markten een invloed op de reële economie?
- Volledige werkgelegenheid, mismatches en arbeidsreserve
- Recent verloop van de financiële resultaten en de sociale gegevens van niet-financiële ondernemingen

### Working Papers

- 334 Exchange rate movements, firm-level exports and heterogeneity
- 335 Nonparametric identification of unobserved technological heterogeneity in production
- 336 Compositional changes in aggregate productivity in an era of globalisation and financial crisis
- 337 Decomposing firm-product appeal: How important is consumer taste?
- 338 Sensitivity of credit risk stress test results: Modelling issues with an application to Belgium
- 339 Paul van Zeeland and the first decade of the US Federal Reserve System: The analysis from a European central banker who was a student of Kemmerer
- 340 One way to the top: How services boost the demand for goods
- 341 Alexandre Lamfalussy and the monetary policy debates among central bankers during the Great Inflation



- 342 The economic importance of the Belgian ports: Flemish maritime ports, Liège port complex and the port of Brussels – Report 2016
- 343 The unemployment impact of product and labour market regulation: Evidence from European countries
- 344 Trade and Domestic Production Networks
- 345 Central banking through the centuries
- 346 IT and productivity: A firm level analysis
- 347 Identifying credit supply shocks with bank-firm data: methods and applications
- 348 Can inflation expectations in business or consumer surveys improve inflation forecasts?
- 349 Quantile-based Inflation Risk Models
- 350 International food commodity prices and missing (dis)inflation in the euro area
- 351 Pipeline Pressures and Sectoral Inflation Dynamics
- 352 Price Updating in Production Networks
- 353 Dominant currencies: How firms choose currency invoicing and why it matters
- 354 Endogenous forward guidance
- 355 Is euro area lowinflation here to stay? Insights from a time-varying parameter model with survey data
- 356 A price index with variable mark-ups and changing variety
- 357 Markup and price dynamics: linking micro to macro
- 358 Productivity, wages and profits: Does firms' position in the value chain matter?
- 359 Upstreamness, social upgrading and gender: Equal benefits for all?
- 360 A macro-financial analysis of the corporate bond market
- 361 Some borrowers are more equal than others: Bank funding shocks and credit reallocation

## Belgian Prime News

Deze Engelstalige publicatie op kwartaalbasis is het resultaat van een samenwerking tussen de Bank, de Federale Overheidsdienst Financiën (FOD Financiën) en verschillende Primary Dealers (marktmakers in effecten van de federale Schatkist).

Elk nummer bevat een 'Consensus forecast' met betrekking tot het verwachte verloop van de belangrijkste macro-economische gegevens voor België, alsook een beschrijving van de meest opmerkelijke recente economische ontwikkelingen. Voorts wordt telkens een overzicht gegeven van de situatie op de markt van het overheidspapier. In de rubriek 'Treasury highlights' worden de beslissingen van de Thesaurie in verband met het beheer van de overheidsschuld toegelicht.

- 78 Special topic: Elevated corporate debt in Belgium: should we be worried?
- 79 Special topic: Belgium issues inaugural Green OLO
- 80 Special topic: Are inflation and economic activity out of sync in the euro area? What about Belgium?
- 81 Special topic: The Belgian financial sector, ten years after Lehman Brothers

## Statistische publicaties

De Bank stelt talrijke macro-economische statistieken ter beschikking van het publiek via haar website en haar statistische gegevensbank NBB.Stat (<https://stat.nbb.be/>).

Voor de actualisering van specifieke tabellen kunnen abonnementen worden genomen via NBB.Stat. Wie vaak gelijkaardige informatie opzoekt, kan de gebruikte zoekcriteria opslaan voor later gebruik.

De publicaties en de perscommuniqués zijn ook beschikbaar op de website van de Bank:

### ALGEMENE STATISTIEK:

- Statistisch Tijdschrift, Economische indicatoren voor België, Consumentenenquête, Halfjaarlijkse investeringsenquête, Conjunctuuronderzoeken

### BUITENLANDSTATISTIEKEN:

- Buitenlandse goederen- en dienstenhandel (maandlijks en per kwartaal), Regionale verdeling van de Belgische in- en uitvoer van goederen en diensten (jaarlijks)
- Internationale investeringspositie, buitenlandse directe investeringen, betalingsbalans

### FINANCIËLE STATISTIEKEN:

- Financiële jaar- en kwartaalrekeningen van België
- Observatorium voor krediet aan niet-financiële vennootschappen, Monetary financial institutions' interest rates, Bank Lending Survey, Driemaandelijke enquêtes naar de kredietvoorwaarden: indicator inzake de perceptie van de kredietbelemmering

### NATIONALE REKENINGEN:

Kwartaalsectorrekeningen, Kwartaalrekeningen, Eerste raming van de jaarlijkse rekeningen, Rekeningen van de overheid, Arbeidsmarkt, Gedetailleerde rekeningen en tabellen, Aanbod- en gebruikstabellen, Regionale rekeningen met inbegrip van de sectorrekeningen, Satellietrekening van de instellingen zonder winstoogmerk

### MICRO-ECONOMISCHE GEGEVENS:

- Centrale voor kredieten aan particulieren
  - Jaarlijks statistisch verslag
  - Maandelijks kerncijfers met betrekking tot de consumentenkredieten en de hypothecaire kredieten
- Centrale voor kredieten aan ondernemingen
  - Publicatie van de statistieken van de toegestane en opgenomen kredieten via het Observatorium voor krediet aan niet-financiële vennootschappen
  - Maandelijks flash
  - Driemaandelijks bijwerking

- **Balanscentrale**  
De Balanscentrale stelt de verzamelde jaarrekeningen, een financiële analyse in het kader van het ondernemingsdossier, en sectorale statistieken ter beschikking van het publiek, in formaten die zijn aangepast aan de behoeften van de verschillende groepen gebruikers.
- **Micro-economische analyses**  
De dienst Micro-economische analyse publiceert zijn studies over de financiële resultaten van de ondernemingen en de sociale balans jaarlijks in het Economisch Tijdschrift.  
Bedrijfstakanalyses en ander economisch of methodologisch onderzoek verschijnen als Working paper van de Bank. Een aantal van die publicaties kennen een jaarlijkse of tweejaarlijkse update (respectievelijk de haven- en de luchthavenstudies).

### **Andere publicaties**

- Verslag 2017. Economische en financiële ontwikkeling
- Ondernemingsverslag 2017. Activiteiten, bestuur en jaarrekening
- Financial Stability Report 2018
- Financial Market Infrastructures and Payment Services Report 2018
- Mei 2018. Report on derivatives. Submitted to the Minister of Finance of Belgium and the High Level Expert Group on the future of the Belgian financial sector – December 2017
- Oktober 2018. Update on asset management and shadow banking in Belgium
- November 2018. Impact of fintech and digitalisation on the Belgian banking sector and its supervision

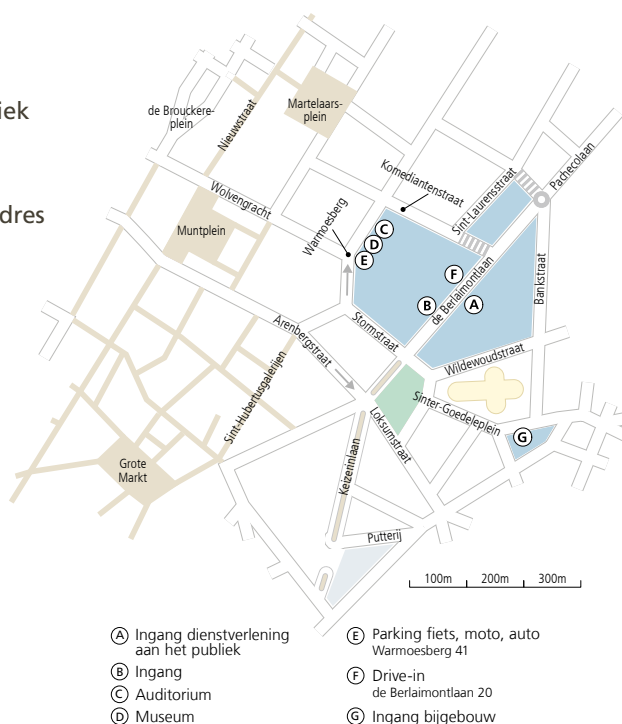
# 1.5 Contact

## Ondernemingsnummer

RPR Brussel - BE 0203.201.340

## Adressen

- |            |                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Hoofdzetel | Ingang dienstverlening aan het publiek<br>de Berlaimontlaan 3, 1000 Brussel  |
|            | Ingang bezoekers en algemeen postadres<br>de Berlaimontlaan 14, 1000 Brussel |
| Bijgebouw  | Ingang bezoekers<br>Sinter-Goedeleplein 19, 1000 Brussel                     |
| Museum     | Warmoesberg 57, 1000 Brussel                                                 |
| Auditorium | Warmoesberg 61, 1000 Brussel                                                 |



## Inlichtingen

- |                                                                      |                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Website                                                              | <a href="http://www.nbb.be">www.nbb.be</a>                                                                                                   |
| Vragen om inlichtingen                                               | <a href="mailto:info@nbb.be">info@nbb.be</a> , Tel. +32 2 221 21 11                                                                          |
| Sollicitaties                                                        | <a href="https://jobs.nbb.be">https://jobs.nbb.be</a> , <a href="mailto:hrb@nbb.be">hrb@nbb.be</a>                                           |
| Contactpersoon pers                                                  | Geert Sciot,<br>Chef van de dienst Communicatie<br><a href="mailto:pressoffice@nbb.be">pressoffice@nbb.be</a> , Tel. +32 2 221 46 28         |
| Contactpersoon voor de financiële dienst van de aandelen van de Bank | Marc Lejoly,<br>Chef van de dienst Betalingen en effecten<br><a href="mailto:securities@nbb.be">securities@nbb.be</a> , Tel. +32 2 221 52 30 |



## Dienstverlening aan het publiek

### Loketten hoofdzetel

(Bankbiljetten en muntstukken,  
Centrale voor kredieten aan particulieren)

Open van maandag tot vrijdag  
van 9u00 tot 15u30.

### Museum

Open van maandag tot vrijdag van 9u00 tot 17u00.  
Gratis toegang. Ook open bij bijzondere gelegenheden.  
Zie website [www.nbbmuseum.be](http://www.nbbmuseum.be).  
Groepsbezoeken met rondleiding kunnen via de website  
worden gereserveerd.



