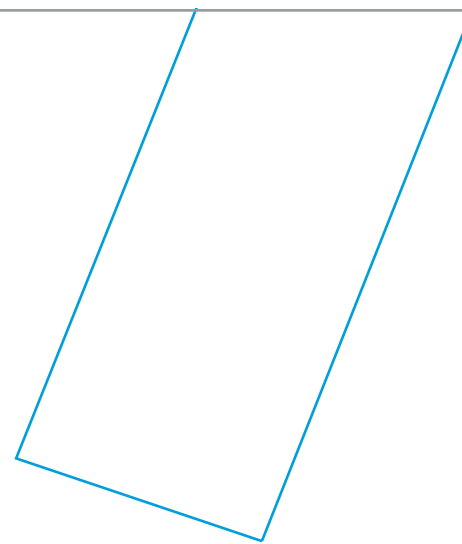
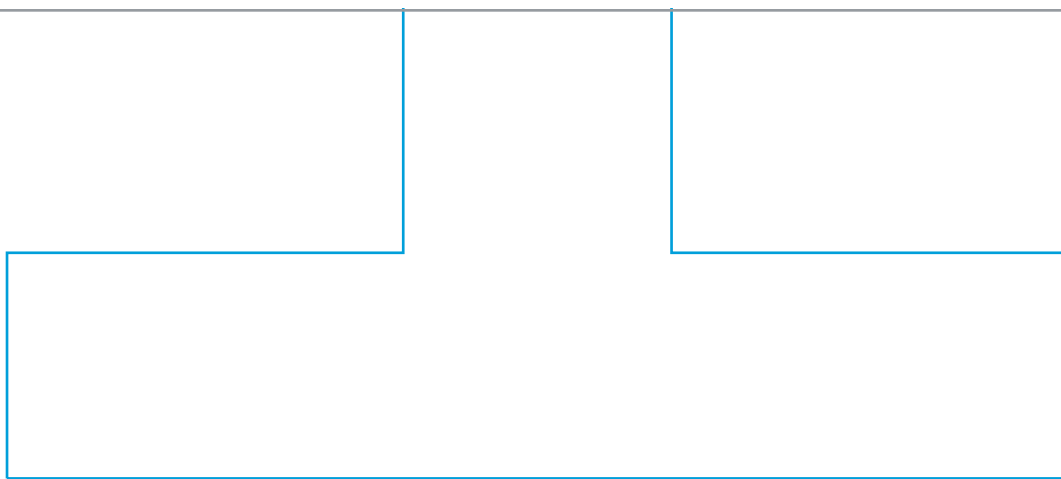


---

# Jaarverslag

---

# BNG Bank 2017



---

# Inhoud

---

Profiel	<u>3</u>
Kerngegevens	<u>5</u>
Woord vooraf	<u>7</u>
<b>1 Verslag van de Raad van Bestuur</b>	<b><u>9</u></b>
Economische en maatschappelijke ontwikkelingen	<u>10</u>
Relatie met stakeholders	<u>18</u>
Maatschappelijke bijdrage	<u>30</u>
Vooruitzichten 2018	<u>57</u>
Verantwoordelijkheidsverklaring	<u>59</u>
<b>2 Corporate governance</b>	<b><u>61</u></b>
Corporate structuur	<u>62</u>
Verklaring van het bestuur	<u>66</u>
Corporate Governance Code	<u>67</u>
Diversiteitsbeleid	<u>70</u>
Beloningsbeleid en beloningen in 2017	<u>72</u>
Ondernemingsraad	<u>78</u>
<b>3 Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	<b><u>80</u></b>
Voorwoord van de voorzitter	<u>81</u>
Samenstelling Raad van Commissarissen en commissies	<u>83</u>
Vergaderingen van de Raad van Commissarissen	<u>87</u>
Commissies van de Raad van Commissarissen	<u>91</u>

---

## Profiel

---

### MISSIE

BNG Bank is de bank voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. De bank is een betrokken partner en creëert waarde door het aanbieden van goedkope en duurzame financiering. De bank biedt haar klanten een breed pakket van financiële dienstverlening aan: onder andere kredietverlening, betalingsverkeer, gebiedsontwikkeling, duurzame projectfinanciering en participaties in publiek-private samenwerkingen. Daarmee draagt de bank zowel bij aan lagere kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de Nederlandse burger als aan een duurzamer Nederland en in het verlengde daarvan aan de realisatie van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

Betrokken partner betekent dat de bank haar klantgroepen kent en bijdraagt aan het oplossen van de (toekomstige) problemen in de sectoren waar zij actief zijn. Op individueel niveau stemt de bank haar dienstverlening af op de behoeften en professionaliteit van de klant.

### KERNWAARDEN

De kernwaarden van BNG Bank zijn: duurzaam, betrouwbaar en professioneel. Duurzaam ziet BNG Bank als het tegelijkertijd dienen van het belang van de mens, het milieu en de markt. Dit is onlosmakelijk verbonden met de missie. Om hier invulling aan te geven stimuleert de bank klanten initiatieven te nemen gericht op verduurzaming van de samenleving en richt de bank de eigen bedrijfsvoering op professionaliteit en lage impact op het milieu.

Betrouwbaar betekent in het licht van haar maatschappelijke functie dat BNG Bank een veilige bank is, die zichtbaar en herkenbaar is voor haar stakeholders. Het overgrote deel van de kredietverlening vindt plaats onder garantie van de Nederlandse centrale of decentrale overheid. BNG Bank biedt deze dienstverlening aan ongeacht de economische omstandigheden in Nederland. Het loket is altijd open.

Professioneel betekent dat de bank haar dienstverlening, menselijk kapitaal en informatievoorziening voortdurend verder ontwikkelt. Dit is vertaald in het personeelsbeleid en de commerciële bedrijfsvoering.

### KREDIETWAARDIGHEID

Randvoorwaarde voor de waardecreatie door de bank is haar kredietwaardigheid. Na de Nederlandse staat is BNG Bank een van de grootste emittenten van schuldpapier in Nederland. De bank heeft een credit rating van AAA van Standard & Poor's, Aaa van Moody's en AA+ van Fitch. BNG Bank staat in de top 5 van veiligste banken ter wereld. De uitstekende kredietwaardigheid verschaft de bank een sterke inkooppositie op de internationale geld- en kapitaalmarkt.

**RECHTSVORM**

BNG Bank is een structuurvennootschap, in 1914 opgericht door overheden. De Nederlandse Staat bezit de helft van de aandelen. De andere helft is in handen van de Nederlandse gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. De bank heeft één vestiging, in Den Haag, en telt ruim 300 medewerkers.

## Kerngegevens

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>KERNGEGEVENS</b>					
(In miljoenen euro's)					
Balanstotaal	140.025	154.000	149.511	153.505	131.183
Kredieten	86.008	87.576	89.366	90.732	92.074
– waarvan aan of onder garantie van overheden	77.727	79.304	80.159	81.036	81.701
– waarvan geherclassificeerd vanuit de balanspost Financiële activa voor verkoop beschikbaar	831	1.195	1.575	1.779	2.259
Eigen vermogen ten gunste van aandeelhouders <sup>1</sup>	4.220	3.753	3.739	3.582	3.430
– Hybride kapitaal	733	733	424	–	–
Eigen vermogen per aandeel (in euro's) <sup>1</sup>	75,79	67,39	67,14	64,32	61,59
Leverage ratio <sup>2</sup>	3,5%	3,0%	2,6%	2,0%	2,3%
Common Equity Tier 1-ratio <sup>2</sup>	30%	26%	23%	24%	24%
Tier 1-ratio <sup>2</sup>	37%	32%	27%	24%	24%
Totaal risicogewogen activa	11.641	12.328	12.797	11.681	11.530
Liquidity Coverage Ratio (LCR)	207%	173%	171%	168%	188%
Net Stable Funding Ratio (NSFR)	130%	130%	120%	103%	108%
Winst voor belastingen	536	503	314	179	397
Nettowinst	393	369	226	126	283
Nettowinst toekomend aan de houders van hybride kapitaal	18	4	–	–	–
Nettowinst beschikbaar voor aandeelhouders	375	365	226	126	283
Winst beschikbaar voor aandeelhouders per aandeel (in euro's)	6,73	6,62	4,06	2,26	5,08
Vervolg zie volgende pagina					

<sup>1</sup> Eigen vermogen exclusief hybride kapitaal.

<sup>2</sup> De solvabiliteitsratio's (Leverage ratio, BIS Tier 1-ratio en BIS ratio) werden tot en met 2013 conform de geldende Basel II-regelgeving berekend en weergegeven. Met ingang van 1 januari 2014 is de CRDIV/CRR regelgeving van toepassing en zijn de solvabiliteitsratio's (Leverage ratio, Common Equity Tier 1-ratio en Tier 1-ratio) op basis van deze regelgeving berekend en weergegeven. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast aan deze nieuwe regelgeving.

Vervolg van vorige pagina	2017	2016	2015	2014	2013
<b>KERNGEGEVENS</b>					
(In miljoenen euro's)					
Dividendvoorstel	141	91	57	32	71
Dividend als % van de geconsolideerde nettowinst beschikbaar voor aandeelhouders	37,5%	25%	25%	25%	25%
Dividend per aandeel (in euro's)	2,53	1,64	1,02	0,57	1,27
Rendement op activa	0,28%	0,24%	0,15%	0,08%	0,22%
<b>MAATSCHAPPELIJK</b>					
Aantal vaste medewerkers (in Fte's) per jaarultimo	303	292 <sup>3</sup>	285	278	273
– waarvan bij dochtermaatschappijen	14	15	25	27	29
Ziekteverzuim	3,0% <sup>4</sup>	3,4%	2,9%	2,4%	2,8%
Aangetrokken funding door middel van SRI-bonds	1.383	1.560	650	500	–
<b>MILIEU</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie (totaal, in tonnen) <sup>5</sup>	515	540	511	480	560
Per FTE (in tonnen)	1,7	1,9	1,8	1,7	2,1

<sup>3</sup> Met ingang van 2016 wordt de Fte-equivalent van functies waarvoor een 40-urige werkweek is overeengekomen bepaald op basis van een 36-urige werkweek, en komt daarmee uit op ruim 1,1 Fte. Daardoor stijgt het aantal Fte's met ruim 7.

<sup>4</sup> In 2017 is de systematiek voor de meting van het ziekteverzuim gewijzigd. Het cijfer is niet direct vergelijkbaar met de cijfers van voorgaande jaren. Zie voor de details de bijlage techniek gegevensmeting maatschappelijke verslaggeving.

<sup>5</sup> De conversiefactoren voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-emissie zijn gewijzigd. De emissie over 2016 is op dezelfde basis herberekend. De cijfers van 2016 en 2017 zijn niet zonder meer vergelijkbaar met die van de voorgaande jaren. Zie de bijlage techniek gegevensmeting maatschappelijke verslaggeving voor details.

---

## Woord vooraf

---

BNG Bank heeft ook in 2017 haar missie – het verstrekken van financiering aan overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang tegen gunstige voorwaarden – waargemaakt. In totaal is in 2017 EUR 9,5 miljard aan langlopende leningen verstrekt, waarvan het overgrote deel aan gemeenten, woningcorporaties en zorg- en onderwijsinstellingen.

In aanvulling op het bestaande pakket aan financiële dienstverlening hebben we voor onze klanten nieuwe producten ontwikkeld op het gebied van duurzaamheid en exportfinanciering. In het najaar is de Maatschappelijk Vastgoed Scan geïntroduceerd. Via deze online tool hebben gemeenten in enkele maanden tijd 1 miljoen m<sup>2</sup> maatschappelijk vastgoed in kaart gebracht om te verduurzamen. In december is het BNG Duurzaamheidsfonds opgericht. Verenigingen, ondernemers en andere zakelijke initiatiefnemers kunnen bij dit revolverend fonds een lening afsluiten met een omvang tussen EUR 100.000 en EUR 2,5 miljoen voor projecten die een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsdoelen van gemeenten of provincies. In 2017 is ook gestart met de herfinanciering van exportkredieten onder de Exportkredietgarantieregeling van de Rijksoverheid. Inmiddels zijn drie transacties gedaan voor een totale waarde van meer dan USD 300 miljoen. We sluiten hiermee aan op het overheidsbeleid om exporterende Nederlandse bedrijven te ondersteunen.

We hebben onze klanten ondersteund bij het realiseren van hun doelstellingen voor een duurzame samenleving. Zo werden projecten op het gebied van windenergie, biomassa, bio-energie, geothermie en warmtenetten gefinancierd en waren we in 2017 betrokken bij de financiering van meer dan 150.000 zonnepanelen.

Ter financiering van de verstrekte kredieten is in het verslagjaar EUR 17,7 miljard in de kapitaalmarkt opgenomen. Hierin begrepen zijn twee nieuwe duurzame obligaties. In totaal zijn sinds 2014 zes duurzame obligaties ter waarde van EUR 4,1 miljard geplaatst, waarmee we op dit terrein tot de koplopers in het bankenlandschap behoren.

De financiële doelstellingen zijn gerealiseerd en onze excellente kredietwaardigheid is behouden. De nettowinst steeg in met 6,5% naar EUR 393 miljoen. Het renteresultaat nam dankzij de gunstige tarieven voor nieuw aangetrokken financiering toe tot EUR 435 miljoen, een stijging van EUR 30 miljoen ten opzichte van 2016. Het resultaat financiële transacties kwam uit op EUR 181 miljoen positief (2016: EUR 118 miljoen positief). Ongerealiseerde marktwaardeveranderingen maakten hier een belangrijk deel (EUR 129 miljoen) van uit.

---

**Verenigingen en ondernemers**  
kunnen **lenen** bij het  
**BNG Duurzaamheidsfonds** voor projecten  
die bijdragen aan **duurzaamheidsdoelen**  
van gemeenten of provincies.

---

De solvabiliteit is in 2017 verder verbeterd. De Tier 1-ratio van de bank steeg tot 37%. Onder invloed van de stijging van het Tier 1-vermogen en de daling van het balanstotaal is de leverage ratio van de bank ten opzichte van ultimo 2016 met 0,5% toegenomen tot 3,5%.

Het huidige niveau van de leverage ratio is aanleiding voor BNG Bank om het dividend te verhogen. Het voorstel is om 37,5% (2016: 25%) van de beschikbare winst na belasting uit te keren. Dit komt neer op een dividendbedrag van EUR 141 miljoen (2016: EUR 91 miljoen). In 2018 zal naar verwachting zekerheid verkregen worden over de invoering van de leverage ratio, waarna BNG Bank haar kapitalisatie- en dividendbeleid wil evalueren.

Ik wil namens de Raad van Bestuur onze aandeelhouders, klanten, leveranciers, commissarissen, medewerkers en andere belanghebbenden danken voor hun bijdrage aan de prestaties van BNG Bank in 2017. Het afgelopen jaar is de waarde van onze strategie wederom aangetoond. Mede daardoor zien we het lopende jaar ook met vertrouwen tegemoet.

Namens de Raad van Bestuur,

**GITA SALDEN**

**VOORZITTER (IN FUNCTIE SINDS 1 JANUARI 2018)**

Den Haag, 9 maart 2018

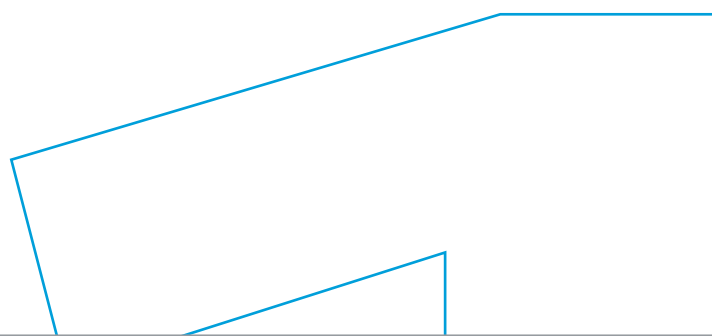
Tier 1-  
ratio  
steeg tot

 **37%**

Leverage  
ratio  
steeg tot

 **3,5%**

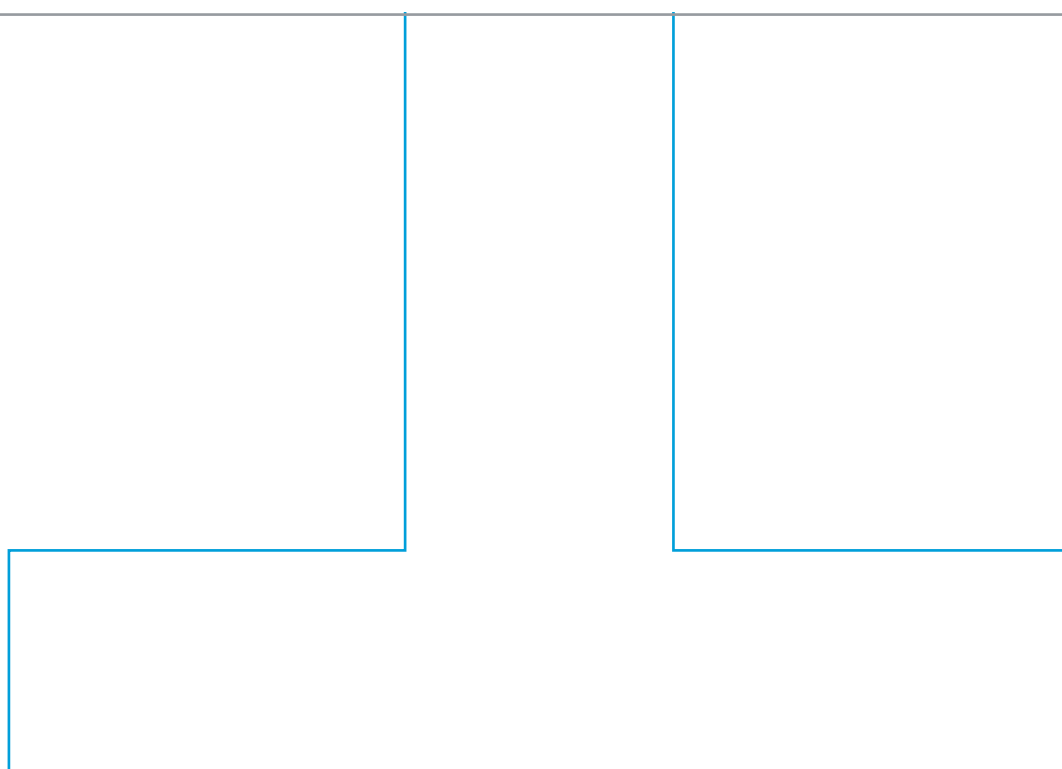




---

# Verslag van de Raad van Bestuur

---



---

Economische en maatschappelijke ontwikkelingen	<a href="#">10</a>
Relatie met stakeholders	<a href="#">18</a>
Maatschappelijke bijdrage	<a href="#">30</a>
Vooruitzichten 2018	<a href="#">57</a>
Verantwoordelijkheidsverklaring	<a href="#">59</a>

---

## Economische en maatschappelijke ontwikkelingen

### MACRO-ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

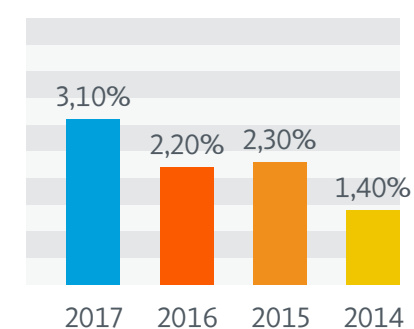
#### HOOGSTE ECONOMISCHE GROEI IN 10 JAAR

De Nederlandse economie maakte in het verslagjaar de sterkste groei sinds 2007 door. Het bruto binnenlands product (bbp) nam toe met circa 3,1%, ongeveer 1 procentpunt meer dan in 2016. Als kleine open economie profiteerde ons land van de aantrekkende conjunctuur in Europese landen. Mede dankzij een groeiende vraag in deze landen nam de uitvoer sterker toe dan vorig jaar. De consumptie ontwikkelde zich eveneens gunstiger dan in 2016. Het vertrouwen van huishoudens nam flink toe dankzij de florerende arbeidsmarkt. Het aantal personen met een betaalde baan nam toe met circa 175.000, ofwel 2,1%. De werkloosheid daalde van 5,4% naar 4,4% van de beroepsbevolking, een historisch laag niveau. De investeringen in woningen namen mede dankzij de lage rentetarieven verder toe, al bleef de groei achter bij 2016. Door een afname van het aanbod van woningen stegen de huizenprijzen sterker dan in 2016.

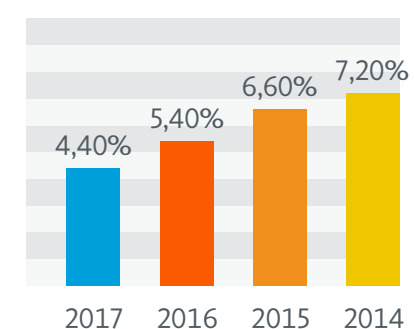
Ondanks de toenemende krapte op de arbeidsmarkt bleef de loonstijging in ons land gematigd. De contractlonen stegen met 1,4%. In 2016 stegen de lonen met 1,9%. De energieprijzen liepen als gevolg van de hogere olieprijs op. De inflatie bleef laag. De consumentenprijzen stegen het afgelopen verslagjaar gemiddeld met 1,3% tegen 0,1% in 2016.

De economische groei deed zich niet gelijkmatig in alle sectoren voor. De sectoren waartoe de kernklanten van de bank worden gerekend, laten het volgende beeld zien. In de bedrijfstak verhuur en verkoop van onroerend goed, waaronder de woningcorporaties vallen, was sprake van een gematigde toename van de bedrijvigheid. In de sector niet-commerciële dienstverlening, waartoe overheid, zorg en onderwijs worden gerekend, bleef de groei van de economische activiteit achter bij de meeste andere bedrijfstakken. De investeringen in vaste activa van deze sector bleven in 2017 op een laag niveau (zie de grafiek 'investeringen in vaste activa niet-commerciële dienstverlening (% bbp)' op de volgende pagina). Vanaf 2010 zijn de investeringen in deze sectoren gedaald. Deze daling hangt mede samen met het gevoerde begrotingsbeleid.

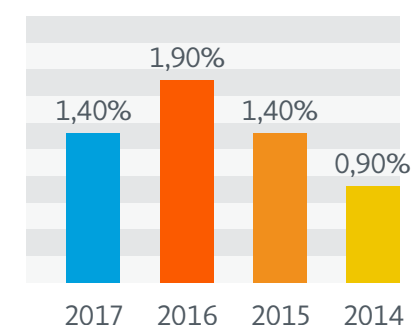
**BBP**  
% per jaar



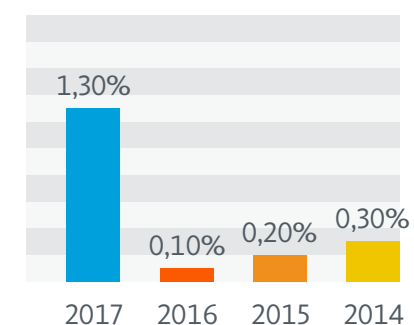
**WERKLOOSHEID**  
% beroepsbevolking  
(ultimo jaar)



**LOONSTIJGING**  
% per jaar

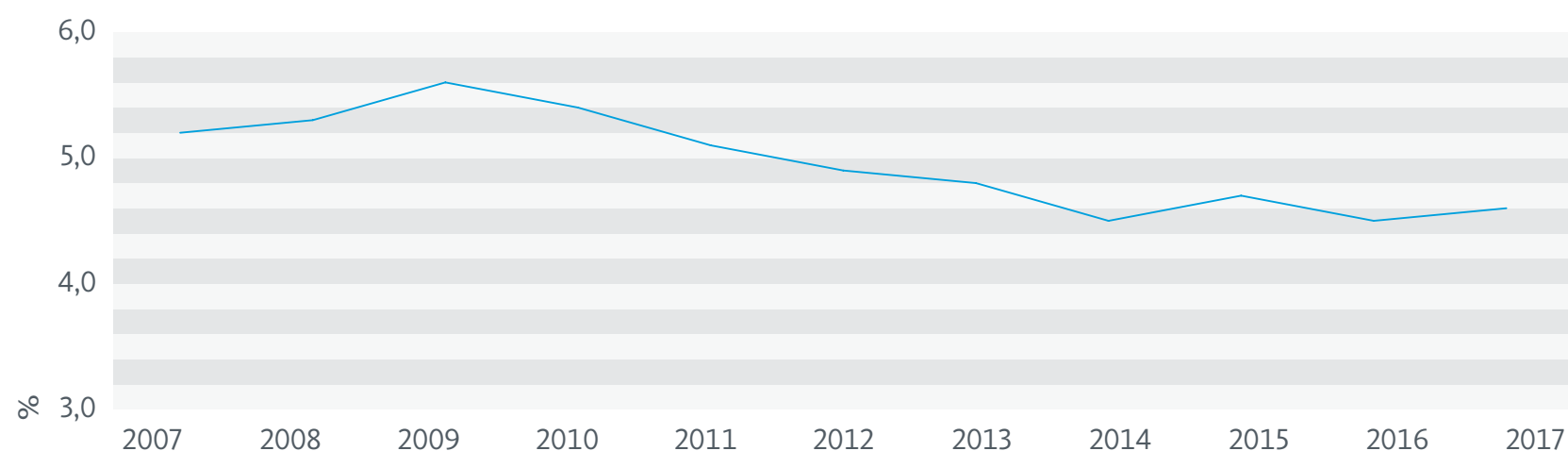


**INFLATIE**  
% per jaar



## INVESTERINGEN IN VASTE ACTIVA NIET-COMMERCIELE DIENSTVERLENING (% BBP)

Bron: Macrobond



## BUDGETTAIRE VERRUIMING

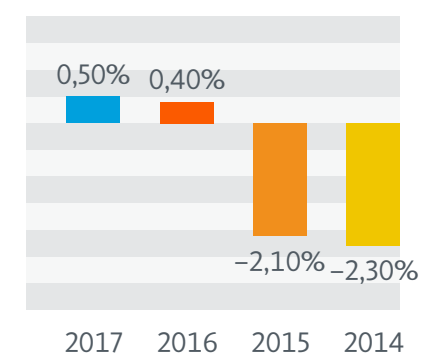
Dankzij de gunstige conjunctuur ontwikkelden de Nederlandse overheidsfinanciën zich voor spoedig. De overheid als geheel boekte in 2017 opnieuw een overschot. Het vorderingensaldo kwam uit op 0,5% van het bbp, tegen 0,4% in 2016. De bruto overheidsschuld daalde ongeveer 4 punten naar 58% van het bbp, iets beneden de referentiewaarde van 60% van het bbp. Zowel de bruto overheidsschuld als het vorderingensaldo bevindt zich vergeleken met andere eurolanden op een laag niveau. De belangrijkste ratingorganisaties handhaafden de credit rating van de Nederlandse Staat op het hoogste niveau. In samenhang hiermee bleven ook de credit ratings van BNG Bank op een hoog niveau.

De nieuwe regering, die eind oktober 2017 aantrad, heeft besloten tot een verruiming van het budgettaire beleid. De komende kabinetsperiode worden de uitgaven aan onder meer sociale zekerheid, defensie en onderwijs verhoogd en worden de collectieve lasten verlaagd. Tegenover een verlaging van de tarieven in de inkomstenbelasting en de vennootschapsbelasting staat een verhoging van het lage btw-tarief en de energiebelasting. Als gevolg van het begrotingsbeleid neemt de budgettaire ruimte voor gemeenten en andere lokale overheden structureel toe.

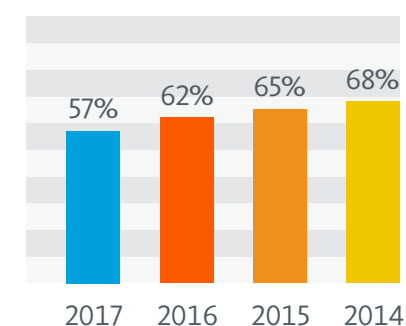
## FINANCIERINGSOMSTANDIGHEDEN BLIJVEN GUNSTIG

Dankzij de aanhoudende economische groei is het deflatierisico in het eurogebied afgenomen. De inflatie in de eurozone is licht gestegen, maar bleef beneden de doelstelling van de ECB. De centrale bank besloot in november 2017 het stimuleringsbeleid in ieder geval tot september 2018 voort te zetten, maar de omvang van de effectenaankopen die in dit kader worden gedaan in januari 2018 terug te brengen van EUR 60 miljard naar EUR 30 miljard. Het depositotarief en de herfinancieringsrente bleven gehandhaafd op -0,4% respectievelijk 0,0%. In de meeste andere westerse landen bleef het monetaire beleid in 2017 eveneens ruim. Dat gold niet voor de Verenigde Staten, waar de Federal Reserve de officiële tarieven licht verhoogde. De Amerikaanse centrale bank besloot bovendien de effectenportefeuille geleidelijk te verminderen door een deel van de afgeloste bedragen niet langer te herbeleggen.

### OVERHEIDSSALDO als % van het bbp

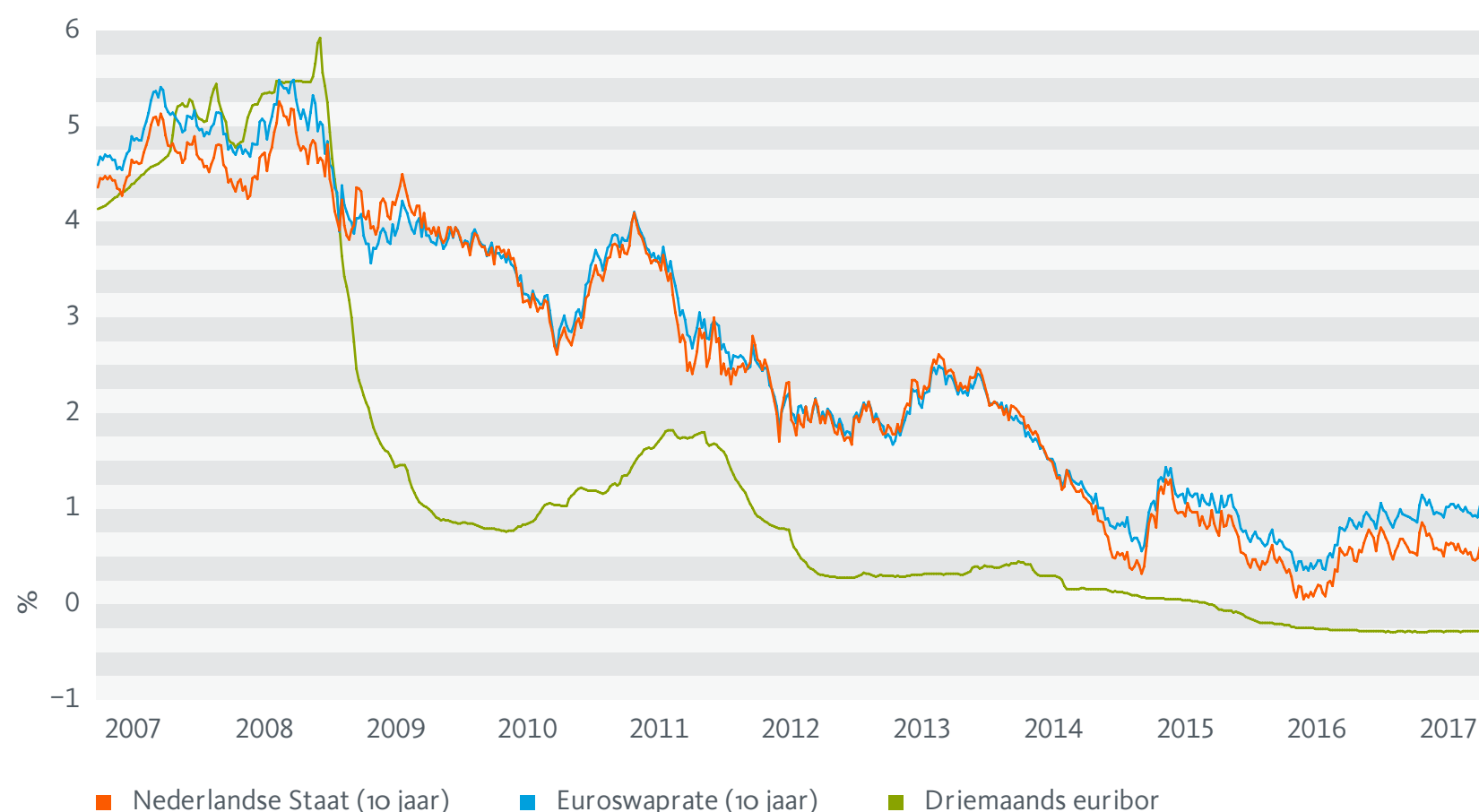


### OVERHEIDSSCHULD als % van het bbp



## RENTETARIEVEN

Bron: Macrobond



De klanten van BNG Bank konden door het ruime monetaire beleid tegen zeer gunstige rentepercentages financieringsmiddelen aantrekken (grafiek rentetarieven). Op de geldmarkt bleef de driemaands euribor, het belangrijkste korte rentetarief, in 2017 stabiel op -0,3%. Ook de lange rentetarieven bleven in het eurogebied op zeer lage niveaus. De 10 jaars euroswaprate steeg het afgelopen jaar 0,2 procentpunt naar 0,9%. Dat is aanzienlijk lager dan het gemiddelde niveau van 2,5% in het afgelopen decennium. De rente op Nederlandse staatsleningen kwam aan het einde van het jaar uit op 0,5%, een fractie hoger dan een jaar geleden.

## ONTWIKKELINGEN BIJ KLANTEN

### PUBLIEKE SECTOR

In de afgelopen jaren zijn veel taken in het sociale domein gedecentraliseerd naar gemeenten onder gelijktijdige, soms forse, budgettaire taakstellingen. Door de hogere groei van de kosten in het sociale domein werd een aantal gemeenten in 2017 met tekorten geconfronteerd. Tijdens de formatie waren gemeenten lang onzeker over hoe het nieuw te vormen kabinet hiermee om zou gaan.

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte-III wordt de 'trap-op trap-af' systematiek, waarbij het gemeentefonds meegroeit met het de uitgaven van het Rijk, verbreed. Vanaf 2018 geldt de koppeling ook voor de zorguitgaven en de sociale zekerheidsuitgaven van het Rijk. De stabiliteit van het gemeentefonds verbetert hiermee en groeiende zorgkosten kunnen worden opgevangen. Aan de door de decentrale overheden gewenste verruiming van het belastinggebied wordt geen gehoor gegeven. De opschalings-/apparaatskorting blijft gehandhaafd. Het kabinet gaat er vanuit dat er een efficiëntieslag mogelijk is.

## GROTE PLANOLOGISCHE UITDAGING

Algemene demografische ontwikkelingen als huishoudensverdunning, vergrijzing en trek naar de stad, zijn door de crisis nauwelijks beïnvloed. De latente vraag naar (koop) woningen is niet afgenomen, getuige de prijsstijging van de woningen in de grote steden vanaf het moment dat het consumentenvertrouwen toenam. Sinds 2008 zijn er maar mondjesmaat woningen bijgebouwd en met een toenemende vraag resulteert dit in hoge prijzen.

---

**Gemeenten zullen meer gaan samenwerken en investeren voor de opgaven uit het regeerakkoord. Voldoende financiële middelen om dit goed te doen, zijn hiervoor een logische voorwaarde.**

---

De demografische ontwikkelingen zullen naar verwachting een woningbouwopgave tot gevolg hebben van ongeveer één miljoen woningen in de periode tot 2040. Ter illustratie: de VINEX-opgave in de jaren negentig was 700.000 woningen. Onderzoek (onder andere door BNG Bank zelf) toont aan dat van deze opgave ongeveer 1/3 binnenstedelijk opgevangen kan worden. Dat betekent dat 2/3 buiten de stad gebouwd moet worden. Gemeenten hebben een stevige uitdaging om planologische en financiële ruimte te vinden voor deze opgave.

De verantwoordelijkheid voor de ruimtelijke ordening is grotendeels doorgedecentraliseerd naar de gemeenten, met een beperkte rol voor de provincies. Om deze opgave tot een succes te maken is een landelijke of minimaal regionale coördinatie belangrijk. Het is de vraag of de landelijke planologie van het zeer dichtbevolkte Nederland decentraal kan worden neergelegd, terwijl gemeenten tegelijkertijd veel aanvullende taken worden toebedeeld.

Op basis van de Omgevingswet die naar verwachting binnenkort van kracht zal worden, zal elke gemeente met ingang van 2021 één omgevingsplan voor de gehele gemeente moeten maken. Nederland is nu nog een lappendeken van bestemmingsplannen (ca 19.500 in totaal).

## DUURZAAMHEIDSAMBITIES

Relevant in dit kader is dat het Rijk 'Energie als onderdeel van de Ruimtelijke Ordening ziet'. Onderwerpen als circulaire economie en klimaatadaptatie zijn in het regeerakkoord globaal uitgewerkt. Als gevolg van de energietransitie zal ons landschap veranderen. Daarbij moet worden gedacht aan de plaatsing van windmolens, zonnepanelen, hoogspanningsleidingen en verplaatsingen van warmtegebruikers (bv. kassen) in de buurt van geothermische warmtebronnen.

In het regeerakkoord wordt de ambitie uitgesproken dat tot 2021 jaarlijks 30.000 tot 50.000 bestaande woningen gasvrij worden gemaakt en dat in 2050 de hele woningvoorraad (circa 7 miljoen woningen) duurzaam moet zijn. Ook hier ligt een belangrijke taak voor de gemeenten.

Inmiddels staat verbetering van de duurzaamheid volop op de agenda van gemeenten en provincies. Dat komt onder meer tot uitdrukking in de verdere verbetering van de duurzaamheidsscore op basis van de Nationale Monitor Duurzame Gemeenten van Telos, het onderzoeksinstituut van de Universiteit Tilburg. De gemiddelde score bedroeg 50,6% in 2017, een verbetering met 1,4% ten opzichte van 2016. Tegelijkertijd toont de score ook aan dat voor gemeenten nog volop ruimte aanwezig is voor verbetering van hun duurzaamheidsprestaties. Van de 17 Global Goals die in 2015 zijn geadopteerd door 193 lidstaten van de Verenigde Naties scoren Nederlandse gemeenten goed op de onderwerpen gezondheid, water en klimaat.



Gemeenten zullen naar verwachting meer gaan samenwerken (bundeling van krachten) om bovengenoemde opgaven waar te maken; 2018 en 2019 worden cruciale jaren. Een proactieve houding is noodzakelijk; om alle wensen van Europa en het Rijk in te vullen, zullen decentrale overheden, al dan niet in samenwerking met marktpartijen aanzienlijk moeten gaan investeren. Voldoende (financiële) middelen om deze taken goed te vervullen zijn een logische randvoorwaarde.

### **WONINGCORPORATIES**

De afgelopen jaren is de financiële positie van woningcorporaties verbeterd. Dit is gebeurd tegen de achtergrond van afnemende investeringen. Hierdoor is de schuldpositie van de sector verlaagd. De kredietportefeuille van de bank is als gevolg daarvan afgenomen. De meest recente investeringsprognose van de sector – voor de periode 2017-2021 – duidt op een duidelijke stijging van de nieuwbouwproductie in de sociale woningvoorraad. Voor de komende jaren wordt daarom een toenemende kredietvraag verwacht. De focus van woningcorporaties op de kerntaak (sociale huurwoningen) neemt mede door de herziene Woningwet toe. Een steeds groter deel van de investeringen heeft betrekking op dit woningmarktsegment. Vooralsnog is de kredietvraag zeer beperkt voor activiteiten waarvoor geen borgstelling van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) bestaat.

De investeringen richten zich op nieuwbouw en investeringen in de bestaande voorraad. Investeringsactiviteiten in de bestaande voorraad nemen toe en het gaat hierbij steeds vaker om investeringen in duurzaamheid. Naast balansfinanciering onder borging van het WSW heeft BNG Bank in 2017 diverse projecten gefinancierd specifiek ten behoeve van deze verduurzaming.

### **ONVOLDOENDE MIDDELDURE HUURWONINGEN**

Corporaties mogen slechts in beperkte mate woningen toewijzen aan huishoudens met een middeninkomen. Hierdoor ontstaat een steeds grotere behoefte aan middeldure huurwoningen. Voor een goed functionerende sociale huursector is voldoende aanbod in dit segment dan ook belangrijk. Door de herziene Woningwet zijn de mogelijkheden van corporaties om dit woningmarktsegment te bedienen beperkt. Marktpartijen, zoals (institutionele) beleggers lijken slechts voor een deel deze behoefte in te vullen. BNG Bank heeft in 2017 met verschillende stakeholders overleg gevoerd om ondersteuning te bieden bij het vergroten van het aanbod van middeldure huurwoningen. Hetzelfde geldt voor zorg- en ouderenwoningen.

De afgelopen jaren heeft de corporatiesector veel inspanningen geleverd om haar activiteiten in lijn te brengen met de herziene Woningwet. Het nieuwe regeerakkoord stelt geen nieuwe wijzigingen in het vooruitzicht die van invloed zijn op het stelsel. Het is positief dat er geen nieuwe fundamentele discussie wordt gevoerd over de taak van corporaties en de context waarbinnen die taak moet worden uitgevoerd. Het is nu vooral aan de sector om te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen in de nieuw ontstane context. Er is op sectorniveau veel investeringsruimte beschikbaar om de daarvoor noodzakelijke extra investeringen te doen. Dit blijkt onder andere uit de door de minister van Wonen en Rijksdienst per corporatie gepresenteerde indicatieve bestedingsruimte. Knelpunten lijken eerder te liggen op het vlak van de beschikbaarheid van voldoende locaties en ontwikkel- en bouwcapaciteit. Het is dan ook van groot belang dat gemeenten en corporaties op lokaal niveau goede afspraken maken.

## ZORGSECTOR

In 2017 is de zorgsector in rustiger vaarwater terechtgekomen. De overheid richt zich voornamelijk op het verbeteren van de werking van het zorgstelsel. Zorgaanbieders krijgen zo meer gelegenheid zich aan te passen aan de nieuwe realiteit.

In het derde kwartaal verschenen diverse publicaties<sup>6</sup> over de ontwikkeling van de financiële positie van zorgaanbieders op basis van de analyse van de jaarverslagen over 2016. De rapporten bevatten sectorgemiddelden van een aantal financiële ratio's (solvabiliteit, liquiditeit, rendement). Door onduidelijkheden en verschillen in gehanteerde definities en onderzochte gegevens kunnen deze alleen op hoofdlijnen met elkaar en met de interne cijfers van de klantportefeuille van de bank worden vergeleken. In het algemeen is de ontwikkeling van het rendement zorgelijk. De ontwikkeling van de solvabiliteit is gemiddeld genomen gunstig. Ook de liquiditeit ligt gemiddeld op een voldoende niveau.

De financiële positie van zorginstellingen wordt vooral bepaald door specifieke individuele omstandigheden, en valt niet of nauwelijks toe te schrijven aan generieke omstandigheden binnen de desbetreffende zorgsector. De zorgaanbieders in de diverse zorgsectoren doorlopen de overgang naar het nieuwe stelsel allemaal op een andere manier. Globaal kan worden gesteld dat de geestelijke gezondheidszorg er relatief zwak voor staat, het tegenovergestelde geldt voor de aanbieders van gehandicaptenzorg. Daarbij moet wel direct de kanttekening worden geplaatst dat het oordeel over de financiële positie niet alleen kan worden gebaseerd op historische jaarcijfers.

Het rendement staat ook onder druk door incidentele gebeurtenissen. Genoemd worden onder meer de CAO-afspraken in de langdurige zorg en resultaten uit verkoop van vastgoed. De lagere rendementen dragen bij aan de relatief lage investeringsactiviteiten. Een andere factor die hier een rol speelt, is de tendens naar kleinschaliger nieuwbouw. Specifiek in de ziekenhuiszorg wordt deze ook ingegeven door de spreiding van zorg van tweedelijns naar eerste- en anderhalvelijns gezondheidscentra. Ook specialisatie speelt daarbij een rol, ziekenhuizen richten zich steeds meer op activiteiten waar zij zich in kunnen onderscheiden.

In de langdurige zorg wordt het aanbod van dienstverlening steeds meer vraaggericht, er valt voor veel mensen steeds meer te kiezen. De tijd van een aanbod met grootschalige standaardvoorzieningen is voorbij. Dat neemt niet weg dat er nog een flinke maatschappelijke opgave ligt voor het realiseren van geschikte huisvesting voor de grote groep ouderen waarvoor langer thuis wonen binnen een aantal jaren niet langer mogelijk zal blijken. Er dreigt een groot tekort aan woningen voor deze groep die gezien hun inkomenspositie vaak is aangewezen op betaalbare sociale huur.

## WET- EN REGELGEVING

Het Capital Requirements Directive IV (CRD IV) is in 2017 verder ingefaseerd. Daarmee ligt de regelgeving – ook wel bekend als het Basel III-akkoord – op schema om binnen de EU in 2019 volledig te zijn ingevoerd. In 2017 heeft de European Banking Authority (EBA) verder gewerkt aan uitwerkingen van de bepalingen in CRD IV.

<sup>6</sup> Publicaties uit 2017 van o.a. EY, Intrakoop, BDO, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, NZa, ActiZ i.s.m. Deloitte, VGN, GGZ Nederland.

Inmiddels is een volgende generatie van regelgeving, aangeduid als Basel 3.5, in voorbereiding. Nieuwe regelgeving met betrekking tot onder meer kapitaalbeslag voor krediet- en marktrisico krijgt steeds duidelijker vorm. BNG Bank volgt de ontwikkelingen, beoordeelt de impact en geeft feedback op de consultaties van regelgeving.

Op 3 januari 2018 is Richtlijn 2014/65/EU ('MiFID II') in werking getreden. MiFID II is een herziening van de in 2007 ingevoerde Europese richtlijn 'Markets in Financial Instruments Directive (MiFID)' en de introductie van de Europese verordening 'Markets in Financial Instruments Regulation (MiFIR)'. Het doel van MiFID II is de Europese financiële markten efficiënter en transparanter te maken en beleggers beter te beschermen. MiFID II raakt bestaande bedrijfsactiviteiten van BNG Bank. Daarom heeft BNG Bank deze bedrijfsactiviteiten aangepast aan de nieuwe regelgeving. Tevens heeft BNG Bank haar bankvergunning hierop aangepast.

Met ingang van het verslagjaar 2018 rapporteert de bank volgens de richtlijnen van IFRS 9. Op de impact hiervan voor de cijfers van de bank wordt in de vooruitzichten 2018 en in de toelichting op de jaarrekening nader ingegaan.

Het toezicht door ECB op de juiste invoering en toepassing van wet- en regelgeving door banken blijft intensief. In het contact met het Joint Supervisory Team streeft BNG Bank naar een meer voorspelbare en planbare indeling van het toezicht, gezien de grote druk die hiermee verband houdende werkzaamheden op de bank legt. BNG Bank pleit voor een proportionele toepassing van het toezicht om te voorkomen dat de voordelen van haar beperkte schaalgrootte verloren gaan als gevolg van de geharmoniseerde benadering van het toezicht.

In het vorige jaarverslag was de verwachting uitgesproken dat de Single Resolution Board in 2017 met een eerste versie van een afwikkelplan zou komen voor BNG Bank, een zogenaamd transitional resolution plan. Dit plan is echter nog niet beschikbaar.



# Betaalbare € sociale huur

CHANTAL PUTKER VAN BNG BANK KIJKT UIT  
OVER DE CAMPUS

## Campus Little Manhattan, Amsterdam

Vlakbij station Lelylaan in Amsterdam bouwden studentenhuisvester DUWO en International Campus (IC) een groot studentencomplex, dat voor de start van het nieuwe studiejaar is opgeleverd.

DUWO verhuurt en beheert de studentenwoningen op de campus genaamd 'Little Manhattan'. In totaal zijn er 869 zelfstandige wooneenheden gebouwd, waarvan 590 studentenkamers en 279 studio's voor young professionals; pas afgestudeerden aan de start van hun carrière.

### LEGIO VOORZIENINGEN

De kamers liggen in een U-vormige onderbouw en twee woontorens van 19 en 23 verdiepingen hoog. Op de campus zijn ook verschillende gemeenschappelijke ruimten zoals wasruimten, fietsenstallingen en diverse commerciële ruimten. De 590 studentenkamers zijn 22 tot 37 m<sup>2</sup> groot en hebben een kale huurprijs van EUR 390 tot 450. Alle woningen hebben een eigen entree, keuken, badkamer en woon-/slaapkamer.



---

## Relatie met stakeholders

---

Het economische en maatschappelijke klimaat is sterk aan verandering onderhevig. Dat geldt ook voor de relaties van de bank. Dit wordt onder meer veroorzaakt door veranderende politieke doelen, ontwikkelingen in het maatschappelijk debat, nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderingen in wet- en regelgeving. Voor een succesvolle invulling van haar missie en haar kernwaarden is een actieve dialoog tussen bank en stakeholders dan ook essentieel. De wederzijdse verwachtingen die naar voren komen uit regelmatige contacten tussen de stakeholders en de bank zijn vertaald in de perspectiefanalyse die in het duurzaamheidsbeleid is opgenomen.

Op basis van deze perspectiefanalyse en maatschappelijke ontwikkelingen is een online enquête uitgezet onder aandeelhouders, klanten, beleggers en medewerkers van BNG Bank. Hierin konden aandeelhouders, klanten en beleggers het belang van een aantal onderwerpen voor henzelf en de medewerkers van BNG Bank de relevantie voor de bank aangeven. De onderwerpen die uit deze enquête als materieel naar voren zijn gekomen, zijn samen met de eerder genoemde perspectiefanalyse vervolgens gepresenteerd in een stakeholderbijeenkomst. Hiervoor waren vertegenwoordigers van gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen uitgenodigd.

Tijdens de bijeenkomst gaven de deelnemers allereerst aan dat ze de elementen uit de perspectiefanalyse herkenden. Het bleek dat de initiatieven van BNG Bank op het gebied van duurzaamheid nog relatief onbekend zijn. De deelnemers suggereerden dat de bank ook een rol kan spelen in het samenbrengen van partijen en het leveren van relevante expertise om duurzame projecten sneller van de grond te krijgen. Op suggestie van de aanwezigen is daarom het element 'partnerschap' aan de perspectiefanalyse van klanten toegevoegd. De deelnemers herkenden de gepresenteerde materiële onderwerpen die uit de enquête naar voren zijn gekomen. Deze onderwerpen zijn vervolgens door de bank als materieel vastgesteld. Zie de grafiek hierna met de onderwerpen.

---

Deelnemers suggereerden dat  
BNG Bank ook een rol kan spelen in  
het **samenbrengen van partijen**  
en het leveren van **relevante**  
**expertise** om duurzame projecten  
sneller van de grond te krijgen.

---



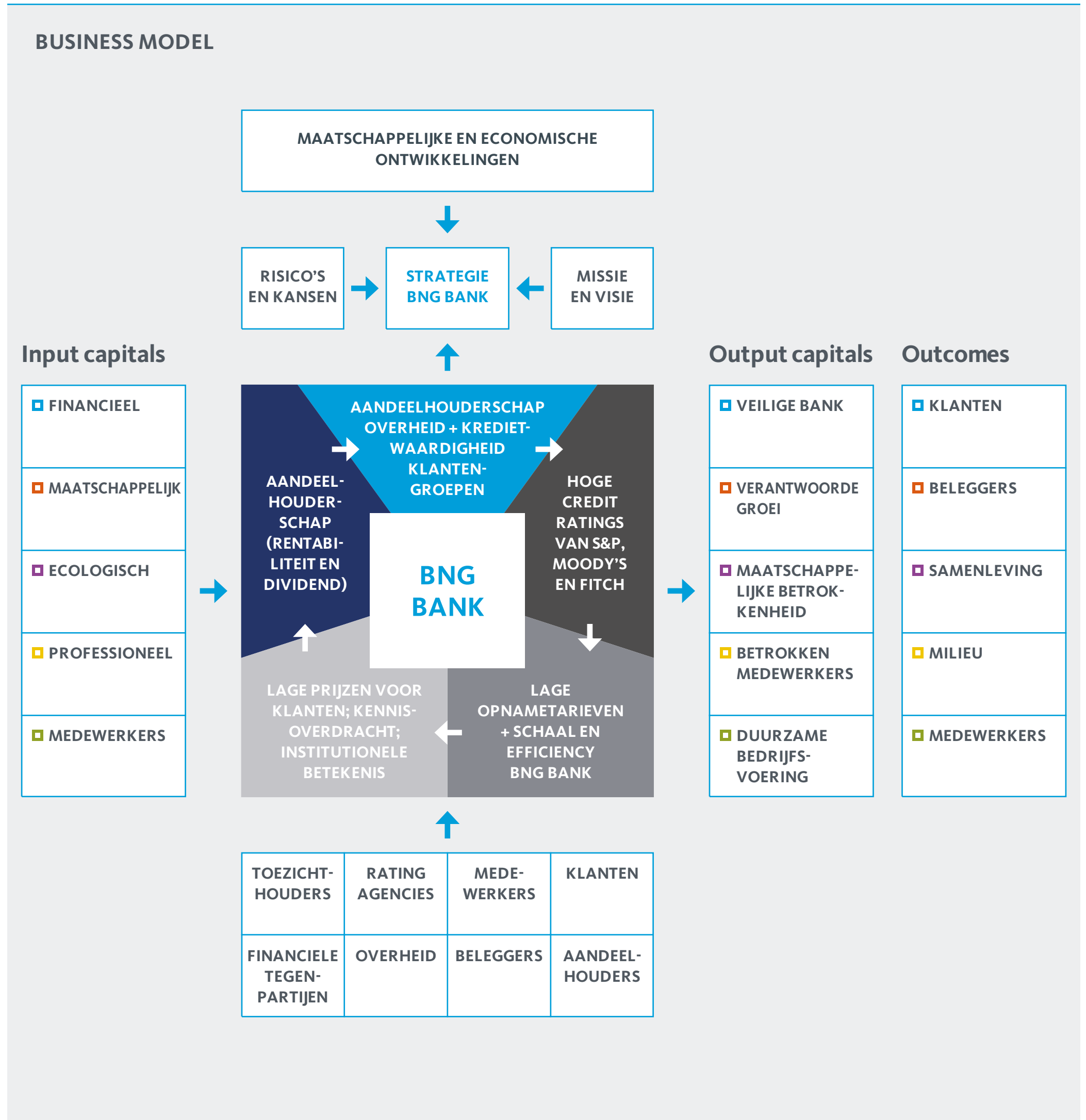
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. <span style="color: blue;">■</span> Goede verhouding prijs/kwaliteit van diensten</li> <li>2. <span style="color: orange;">■</span> Duurzame producten voor klanten</li> <li>3. <span style="color: orange;">■</span> Financiering van duurzame investeringen</li> <li>4. <span style="color: orange;">■</span> Innovatie van dienstverlening</li> <li>5. <span style="color: blue;">■</span> Kwaliteit van informatievoorziening door BNG Bank</li> <li>6. <span style="color: blue;">■</span> Klantenservice/klachten/kwaliteit dienstverlening</li> <li>7. <span style="color: blue;">■</span> Integriteit</li> <li>8. <span style="color: blue;">■</span> Optimum rendement/zekerheid</li> <li>9. <span style="color: yellow;">■</span> Verantwoord beloningsbeleid</li> <li>10. <span style="color: blue;">■</span> Beheerste bedrijfsvoering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>11. <span style="color: blue;">■</span> Compliance met wet- en regelgeving</li> <li>12. <span style="color: blue;">■</span> Eerlijke competitie</li> <li>13. <span style="color: blue;">■</span> Voorspelbaarheid</li> <li>14. <span style="color: blue;">■</span> Liquiditeit</li> <li>15. <span style="color: orange;">■</span> Duurzame beleggingsmogelijkheden voor kapitaalverschaffers</li> <li>16. <span style="color: yellow;">■</span> Aantrekkelijk werk voor medewerkers</li> <li>17. <span style="color: yellow;">■</span> Prettige werkomstandigheden voor medewerkers</li> <li>18. <span style="color: yellow;">■</span> Marktconforme arbeidsvoorwaarden voor medewerkers</li> <li>19. <span style="color: yellow;">■</span> Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers</li> <li>20. <span style="color: green;">■</span> Duurzame leveranciers/verantwoord inkopen</li> <li>21. <span style="color: blue;">■</span> Digitaliseren dienstverlening</li> <li>22. <span style="color: green;">■</span> Energietransitie, waaronder vergroening automobilititeit, aardgasloze wijken en steden, impact op het klimaat etc.</li> <li>23. <span style="color: blue;">■</span> Cybersecurity en -crime</li> <li>24. <span style="color: blue;">■</span> Privacy van klantgegevens bij BNG Bank</li> <li>25. <span style="color: blue;">■</span> Herstelen vertrouwen financiële sector</li> </ul> |
|---|--|

De onderwerpen zijn gerubriceerd in de vijf duurzaamheidsthema's die de bank onderscheidt: veilige bank, verantwoorde groei, maatschappelijke betrokkenheid, betrokken medewerkers en duurzame bedrijfsvoering. De onderwerpen komen in dit verslag aan de orde.

Naast de hiervoor weergegeven resultaten ten aanzien van de materialiteitsanalyse hebben de deelnemers in een rondetafelgesprek uitvoerig van gedachten gewisseld over actuele duurzaamheidskwesties. De door BNG Bank gebruikte Telos-methodiek voor de bepaling van de duurzaamheidsprestaties van gemeenten en woningcorporaties werd toegelicht. Ook werden de mogelijkheden van de Maatschappelijke Vastgoed Scan toegelicht, een tool die de mogelijkheden en de kosten van verduurzaming van gebouwen in kaart brengt. Ook in het rondetafelgesprek kwam vanuit de deelnemers de behoefte aan het samenbrengen van partners naar voren.

### **WAARDECREATIE**

Het hierna weergegeven waardecreatiemodel laat zien hoe de bank de beschikbare middelen (input) gebruikt om waarde voor de stakeholders te creëren. Deze middelen leiden tot concrete prestaties (output) op de vijf duurzaamheidsthema's die de bank onderscheidt. De materiële onderwerpen die uit de enquête en de stakeholderdialoog naar voren zijn gekomen zijn onder een van deze thema's ondergebracht. Het effect van die prestaties is weergegeven in de kolom outcome. De prestaties worden verderop in het verslag nader toegelicht.



**BUSINESS MODEL**

**Input capitals**

**FINANCIËEL**

- Inzet van eigen en vreemd vermogen

**Output capitals**

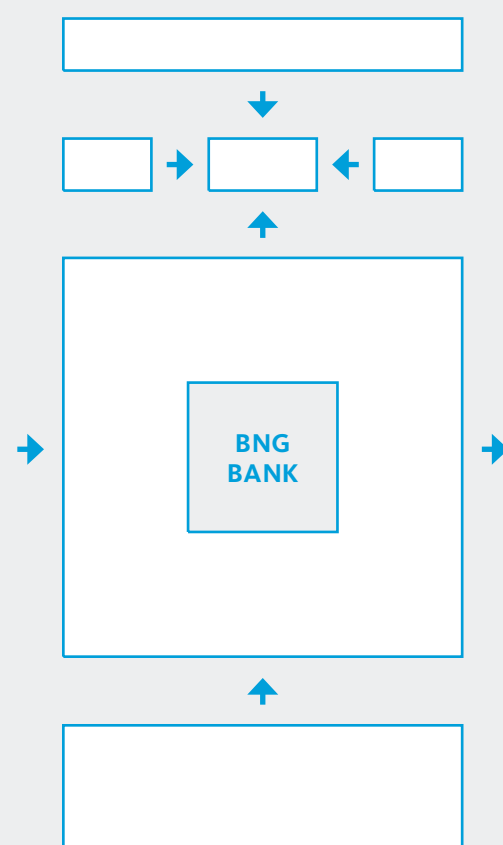
**VEILIGE BANK**

- Substantieel marktaandeel 71%
- Rendement op eigen vermogen 10,8%
- Solvabiliteitsratio's 37%; 3,5%
- Voorgesteld dividend per aandeel EUR 2,53
- Klanttevredenheid: 8,1
- Aantal incidenten: 1
- Aantal klachten m.b.t. privacy, governance en integriteit: 0
- Kosten: EUR 72 miljoen (+9%)

**Outcomes**

**KLANTEN**

- Partnerschap en invulling duurzaamheidsambities
- Financieringsmiddelen altijd beschikbaar
- Lagere kosten
- Grotere bewustwording bij klanten van gevolgen van wet- en regelgeving door overleg met relevante instanties

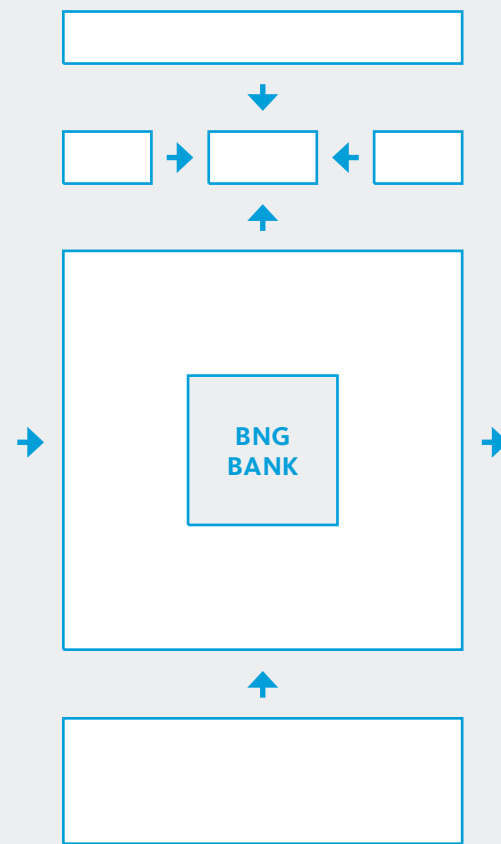


## BUSINESS MODEL

### Input capitals

#### MAATSCHAPPELIJK

- Goede relaties met en vertrouwen van klanten, beleggers en andere stakeholders
- Aandacht geven aan en vragen voor relevante ontwikkelingen bij klanten
- Uitstekende corporate governance en grote integriteit
- Participatie in publiek-private samenwerking



### Output capitals

#### VERANTWOORDE GROEI

- Balanstotaal EUR 140 miljard (-14 miljard)
- Portefeuille langlopende leningen EUR 80 miljard (-1 miljard)
- Omzet kredietverlening EUR 9,5 miljard (-0,7 miljard)
- Aandeel financiering voor sociale huurwoningen in portefeuille: 49%
- Aandeel financiering voor decentrale overheden in portefeuille: 37%
- Stimulering duurzaamheid door uitgifte SRI-bonds: EUR 1,4 miljard
- Financiering Milieu-impact: zie pagina 40
- Productinnovatie: EKG, ETFF, Duurzaamheidsfonds
- Omzet financiering duurzame projecten: zie pagina 40

### Outcomes

#### BELEGGERS

- Aantrekkelijke mogelijkheden voor veilige duurzame beleggingen
- Door de promotional bankstatus van BNG Bank is haar papier aantrekkelijk alternatief voor staatspapier
- Goede liquiditeit

**BUSINESS MODEL**

**Input capitals**

**ECOLOGISCH**

- Verantwoorde duurzame inkoop

**Output capitals**

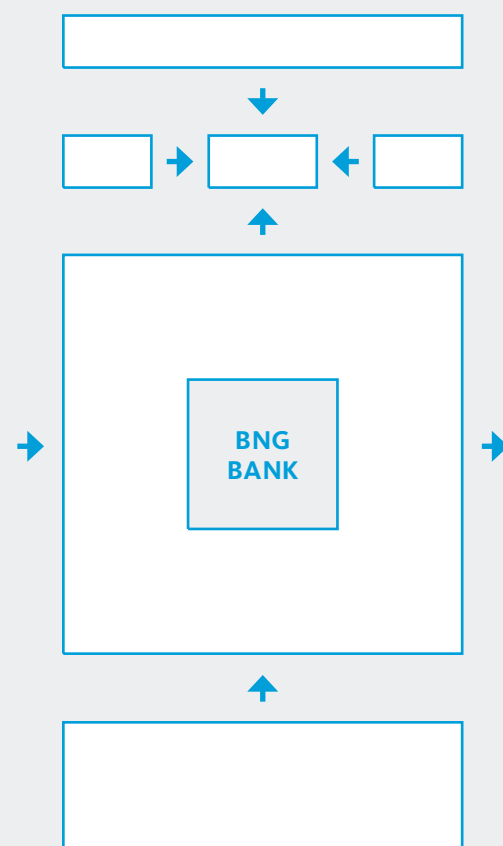
**MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID**

- Activiteiten Cultuurfonds: zie pagina 46
- Vrijwilligersactiviteiten: zie pagina 47

**Outcomes**

**SAMENLEVING**

- Lagere kosten voor maatschappelijke voorzieningen voor de burger
- Bijdrage aan het publieke vertrouwen in banken
- BNG Bank creëert maatschappelijke waarde door het verhogen van het kennisniveau van klanten
- Betere financiële stabiliteit en kwaliteit van de publieke sector



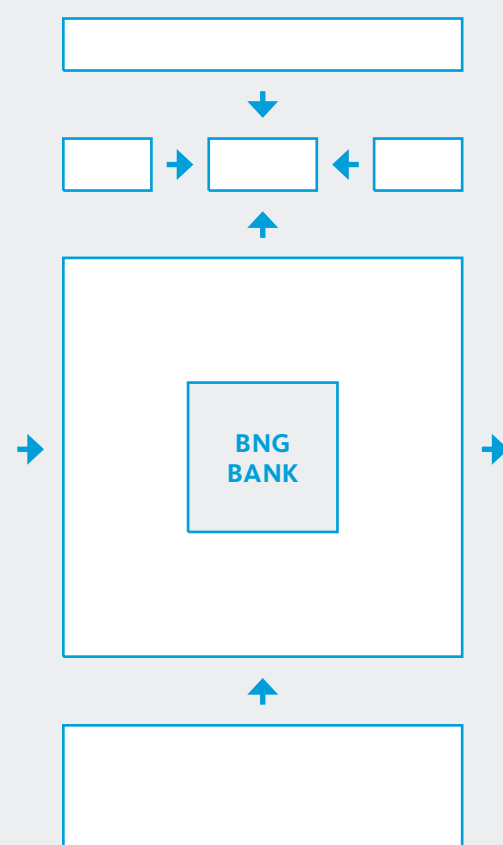


## BUSINESS MODEL

### Input capitals

#### PROFESSIONEEL

- Expertise ten dienste van klanten
- Innovatieve producten en concepten voor financiële vraagstukken



### Output capitals

#### BETROKKEN MEDEWERKERS

- Training medewerkers: zie pagina 51
- Individuele coaching trajecten: zie pagina 51-53
- Interne doorstroming: 50
- Medewerkerstevredenheid (2017): 8
- Vrouwen in managementposities: 27%
- Nieuw arbeidsvoorwaardenbeleid: zie pagina 51
- Ziekteverzuim: 3,0%
- Informatiebijeenkomsten: 8
- Verankering duurzaamheidsbeleid in HR-beleid: zie pagina 55
- Inzet persoonlijk budget: zie pagina 51

### Outcomes

#### MILIEU

- Verlaagde CO<sub>2</sub>-emissies

**BUSINESS MODEL**

**Input capitals**

■ **MEDEWERKERS**

- Samenwerkingsgerichte en open cultuur
- Marktconforme arbeidsvoorwaarden
- Aandacht voor de gezondheid
- Opleiding en ontwikkeling
- Multidisciplinaire en flexibele medewerkers

**Output capitals**

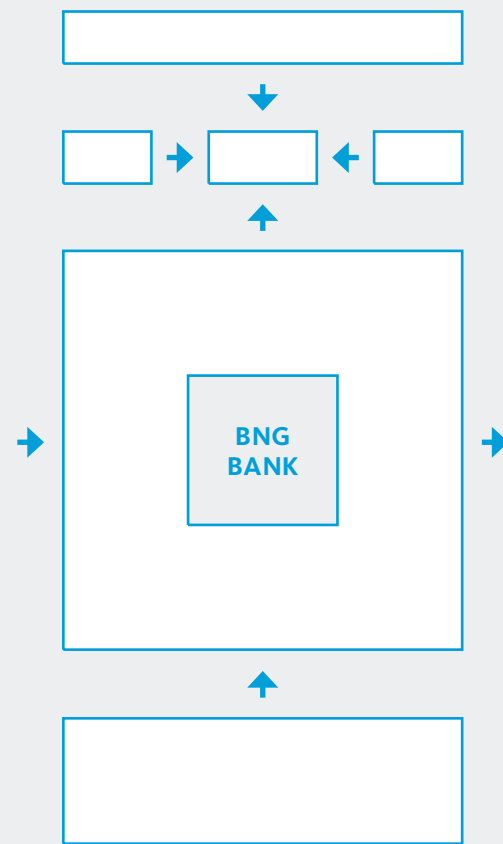
■ **DUURZAME  
BEDRIJFSVOERING**

- CO<sub>2</sub>-uitstoot: 515 ton
- Terugdringen energie-  
verbruik: zie pagina 55

**Outcomes**

■ **BELEGGERS**

- Medewerkers zijn in staat hun potentieel te laten zien
- BNG Bank heeft duurzaam inzetbare en mobiele medewerkers
- Persoonlijke tevredenheid met het werk en het welzijn van de medewerkers



## STRATEGIE

### RANDVOORWAARDEN

De missie van de bank vormt de kern van het duurzaam ondernemen door BNG Bank. Continuïteit in het realiseren van de missie wordt verzekerd door het realiseren van de volgende strategische doelstellingen: substantiële marktaandeelen in de Nederlandse publieke sector en het semipublieke domein en tegelijkertijd een redelijk rendement voor de aandeelhouders. Voorwaarden voor het realiseren van deze strategische doelstellingen zijn een excellente kredietwaardigheid en adequate risicobeheersing en een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De hoogste ratings van Moody's en S&P duiden op een sterke vermogenspositie, een solide risicobeheersing en op betrouwbaarheid en integriteit in de bedrijfsvoering.

BNG Bank hanteert een strak kapitalisatiebeleid. Dit beleid bepaalt de actieradius van de bank. Voor de leverage ratio streeft de bank naar een zekere ruimte boven de minimumeis die voor haar van kracht zal worden. De interne ondergrens voor de Tier 1-ratio (18%) ligt al ruim boven de vereiste waarde. Ten slotte beperkt BNG Bank haar werkgebied zoals vastgelegd in de statuten. De hoge kredietwaardigheid en de nauwe verbondenheid met de Nederlandse publieke sector maakt het wereldwijd opnemen van gelden tegen gunstige voorwaarden mogelijk.

### UITWERKING

De bank streeft naar het rendabel voorzien in meer dan de helft van de totale langlopende kredietvraag van de belangrijkste klantengroepen. Het gaat daarbij om financiering tegen lage tarieven met veelal lange looptijden. Dit drukt de kosten van publieke voorzieningen. Het marktaandeel is een indicator voor de mate waarin BNG Bank erin slaagt de doelstelling te bereiken. De bank wil klanten ondersteunen in het realiseren van hun doelstellingen voor een toekomstbestendige samenleving, door hen te informeren en te begeleiden naar een duurzaam investeringsprofiel en toegesneden en betrouwbare financieringsarrangementen aan te bieden. Een belangrijk element is het helpen realiseren van de ambities die zijn vastgelegd in het Energieakkoord, zoals verduurzaming van maatschappelijk vastgoed en de opwekking van duurzame hernieuwbare energie. De specifieke impact hiervan is niet exact te meten als gevolg van de diversiteit van de financiële posities en de autonomie van beleid bij de diversiteit aan instellingen.

Een redelijk rendement voor de aandeelhouders betekent ook dat BNG Bank haar missie efficiënt invult. De bank definieert 'redelijk' als het gemiddelde rendement van tienjaars staatsleningen over de afgelopen tien jaar, vermeerderd met een opslag van twee procentpunten. Het concrete percentage is opgenomen als doelstelling onder het thema veilige bank. Dit rendement komt ten goede aan overheden en in het verlengde daarvan aan de burgers; BNG Bank kent alleen overheden als aandeelhouder.

BNG Bank toont haar maatschappelijke betrokkenheid op verschillende manieren. De bank heeft oog voor relevante ontwikkelingen bij haar klanten en publiceert hierover. Dit vindt zij een essentieel element voor de realisatie van haar missie. De bank geeft haar mening in relevante overleggen met beleidsvoorbereiders en belangenorganen. Daarnaast vraagt de bank aandacht voor haar standpunten bij de betrokken bewindslieden en departementen.

BNG Bank moedigt via het BNG Bank Cultuurfonds kunstzinnige en culturele activiteiten aan die belangrijk zijn voor gemeenten. Zij draagt ook bij aan de bewustwording van de jeugd wat betreft het omgaan met geld door voorlichting op scholen via het NVB-project Bank in de Klas.

De medewerkers vormen het fundament voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. BNG Bank heeft te maken met een complexe en dynamische omgeving. De behoefte aan betrokken medewerkers met specialistische kennis is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Om goed personeel te behouden wordt veel aandacht besteed aan het versterken van relevante kennis en kunde.

BNG Bank streeft naar een cultuur waarin de samenwerking (in het belang van de klant) centraal staat, medewerkers elkaar aanspreken en feedback geven en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun werk.

Duurzaam ondernemen is een belangrijk uitgangspunt voor de activiteiten van BNG Bank zelf. Waar mogelijk voert de bank verbeteringen op dit punt in de interne bedrijfsvoering door, door het eigen energieverbruik te beperken en de resterende CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen Nederland te compenseren.

### STERKTE-ZWAKTEANALYSE

Uit de gecombineerde analyse van het bedrijfsmodel de ontwikkelingen in de externe omgeving van de bank, zijn sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen afgeleid: zie de sterkte-zwakteanalyse op de volgende pagina.

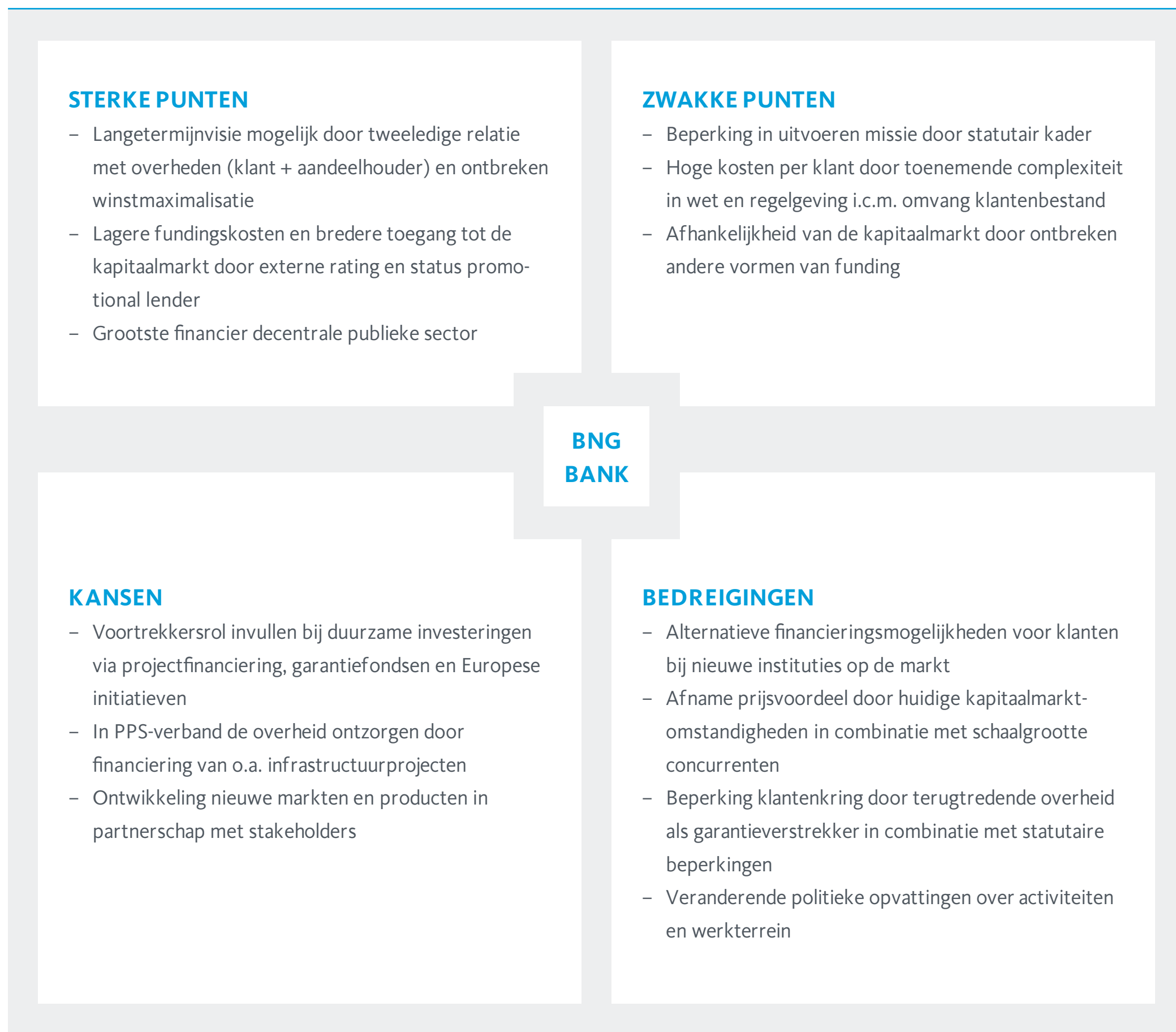
## Dilemma: financiering van de energietransitie

BNG Bank is bankier ten dienste van overheden. 'Bijdragen aan de door de overheid noodzakelijk geachte energietransitie' vormt een van de speerpunten van het duurzaamheidsbeleid van BNG Bank.

Dankzij de technologische ontwikkelingen zijn nieuwe (private) projecten steeds vaker zonder directe financiële betrokkenheid van de overheid haalbaar. Daarmee staat de bank voor een dilemma.

Moet de bank het faciliteren van het overheidsbeleid voorop stellen, vanuit dat uitgangspunt de financiering van de transitie voortzetten en daarmee een wat hoger kredietrisico accepteren?

Of moet zij afzien van financiering van deze projecten als van financiële overheidsbetrokkenheid geen sprake meer is? Gevolg is dan dat de ambities van de bank om een prominente speler te zijn op het gebied van financiering van duurzame investeringen, onder druk komen te staan.



## VERWACHTINGEN

Op langere termijn houdt de bank rekening met een verschuiving van kredietverlening direct aan overheden naar financiering van projecten waarbij de overheid betrokken is, zoals publiek-private samenwerking. Bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur en duurzame energie. Daarnaast verwacht de bank dat een deel van de kredietvraag van de corporaties buiten de werkingssfeer van de overheidsachtervang zal gaan plaatsvinden, zoals ook het geval is in de zorgsector.

## Maatschappelijke bijdrage

### VEILIGE BANK

Een veilige bank betekent voor BNG Bank stabiliteit op drie pilaren. De eerste pilaar is de klant. BNG Bank heeft een stabiele klantbasis nodig om haar diensten aan te kunnen blijven bieden. Enerzijds mag BNG Bank op grond van haar statuten maar een beperkte groep klanten bedienen, anderzijds heeft zij een substantiële omzet nodig om lage productkosten te houden. Daarom meet BNG Bank om de twee jaar de klanttevredenheid en klantloyaliteit en pakt zaken die beter kunnen aan. Ook neemt BNG Bank actief deel aan verschillende discussies binnen de sectoren waar haar klanten actief zijn zodat de bank kan bijdragen aan het oplossen van (toekomstige) uitdagingen die relevant zijn voor haar klanten.

De tweede pilaar is het financiële systeem. Hier wordt onder meer bijgedragen aan stabiliteit door voldoende buffers (kapitaal) aan te houden, een redelijk rendement op eigen vermogen te realiseren en producten aan te bieden met een goede balans tussen prijs en kwaliteit. Klanten kunnen erop vertrouwen dat de bank transparant en integer handelt. BNG Bank behoort tot de koplopers in de transparantiebenchmark, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.

De derde pilaar is de stabiele interne bedrijfsvoering, door een effectieve beheersing van risico's. Naleven van wet- en regelgeving en het waarborgen van de privacy van klanten horen hier uiteraard ook bij. Daarnaast zijn de informatiesystemen van de bank zo opgezet dat zij beveiligd zijn tegen diverse soorten bedreigingen.

BNG Bank beoogt met het bovenstaande bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector. Zelf staat de bank in de [top 5 van de veiligste banken](#) ter wereld.

### DOELSTELLINGEN EN REALISATIE

#### SUBSTANTIEEL MARKTAANDEEL SOLVABILITEITSVRIJE KREDIETVERLENING KERNKLANTEN

Resultaat 2016	76%
Doelstelling 2017	> 55%
Resultaat 2017	71%
Doelstelling 2018 e.v.	> 55%

### REDELIJK RENDEMENT EIGEN VERMOGEN

Resultaat 2016	11,5%
Doelstelling 2017	≥ 5%
Resultaat 2017	10,8%
Doelstelling 2018 e.v.	≥ rendementsnorm Ministerie van Financiën (2018: 4,1%)

### KLANTTEVREDENHEID

Resultaat 2016	Projectvoorstel klantportal geaccordeerd, hoofdlijnen vastgesteld
Doelstelling 2017	Uitrol eerste functionaliteiten
Resultaat 2017	Niet gerealiseerd, projectplan vastgesteld
Doelstelling 2018 e.v.	Uitrol eerste functionaliteiten

### KLANTTEVREDENHEID

Resultaat 2016	–
Doelstelling 2017	Onderzoek klanttevredenheid: score ≥ 7,5
Resultaat 2017	Gerealiseerd, score 8,1
Doelstelling 2018 e.v.	Opvolging aanbevelingen

### JAARVERSLAG

Resultaat 2016	Verslag conform IIRC format; GRI 4 comprehensive
Doelstelling 2017	Verslag conform GRI 4, comprehensive
Resultaat 2017	Verslag conform GRI standards, comprehensive
Doelstelling 2018 e.v.	Financiële gegevens conform IFRS 9
Doelstelling 2017	Stakeholderonderzoek in kader van materialiteitsassessment
Resultaat 2017	Enquête uitgevoerd en stakeholdermeeting georganiseerd

### RESULTAAT EN RENDEMENT

BNG Bank heeft over het verslagjaar 2017 een nettowinst behaald van EUR 393 miljoen. Dit resultaat is EUR 24 miljoen hoger dan de nettowinst van 2016. De nettowinst over 2017 is positief beïnvloed door een hoger dan verwacht renteresultaat en positieve ongerealiseerde marktwaardeveranderingen.



Het renteresultaat over 2017 is met EUR 435 miljoen hoger dan geprognosticeerd. De toename van EUR 30 miljoen ten opzichte van het vergelijkende boekjaar is vooral het gevolg van de bijzonder aantrekkelijke tarieven voor de bank voor kortlopende fundingtransacties in Amerikaanse dollars, als gevolg van de aanhoudend grote vraag naar deze valuta van buiten de VS. De marge in het langlopende kredietbedrijf nam voorzichtig toe, vooral als gevolg van nieuw aangetrokken langlopende financiering tegen een gemiddeld gewogen spread onder het swaptarief. De lage rentestand in absolute zin en de terughoudende rentepositie, gegeven de verwachting van een oplopende rente in de nabije toekomst, hebben nog altijd een drukkend effect op het renteresultaat.

Het resultaat financiële transacties is in 2017 uitgekomen op EUR 181 miljoen positief (2016: EUR 118 miljoen positief). De ongerealiseerde marktwaardeveranderingen hebben met EUR 129 miljoen sterk bijgedragen aan dit resultaat, onder invloed van de lichte stijging van de langlopende rente in 2017 en de afgenomen krediet- en liquiditeitsopslagen van de meeste rentedragende waardepapieren. Vooral door het doorlopende opkoopprogramma van de ECB waren ook de gerealiseerde resultaten binnen het resultaat financiële transacties sterk positief. Bij het optimaliseren van de liquiditeitsportefeuille van de bank, qua risico en looptijden, is in de meeste gevallen een relatief groot positief resultaat behaald.

De reguliere bedrijfslasten over 2017 zijn conform prognose uitgekomen op EUR 72 miljoen. De stijging van EUR 6 miljoen ten opzichte van 2016 is veroorzaakt door de kosten die de bank moet maken om te kunnen blijven voldoen aan de snel veranderende wet- en regelgeving en de bijbehorende gedetailleerde rapportagevereisten. In het bijzonder namen de kosten voor extern toezicht, informatietechnologie en de inhuur van personeel toe.

De bijdrage van BNG Bank aan het Europese resolutiefonds bedroeg in 2017 ruim EUR 9 miljoen. Deze bijdrage is lager dan het jaar daarvoor als gevolg van een aanpassing van de wijze waarop promotional loans in de berekening zijn betrokken. De door de bank te betalen wettelijke bankenbelasting bedroeg in 2017 ruim EUR 36 miljoen (2015: EUR 35 miljoen).

Door relatief grote 'reversal of impairments' bij twee participaties van BNG Gebiedsontwikkeling heeft BNG Bank in 2017 per saldo een positief resultaat ter grootte van EUR 6 miljoen opgenomen onder de post bijzondere waardeverminderingen. In deze participaties zijn de verkopen zodanig aangetrokken dat eerdere bijzondere waardeverminderingen gedeeltelijk konden worden teruggedraaid. Door de positieve economische ontwikkeling in Nederland heeft de mutatie van de voorziening voor oninbare debiteuren in 2017 per saldo een positief resultaat van EUR 4 miljoen opgeleverd.

Het balanstotaal van BNG Bank is in vergelijking met ultimo 2016 afgenomen met EUR 14,0 miljard tot EUR 140,0 miljard. De belangrijkste redenen voor deze daling zijn de stijging van de lange rente en de daling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro. De gevolgen van de sterkere euro zijn vooral terug te zien in de daling van de posten Derivaten actief en Schuldbewijzen. De daling van de lange rente verklaart in overwegende mate de daling van de posten Waardeaanpassingen kredieten in portfolio hedging en Derivaten (actief en passief). De daling van de posten Kas en tegoeden bij de centrale banken en Toevertrouwde middelen is vooral het gevolg van actief balansmanagement.



De post kredieten nam in het verslagjaar af met EUR 1,6 miljard tot EUR 86,0 miljard, vooral als gevolg van de nog altijd relatief lage kredietvraag ondanks de voor investeringen aantrekkelijke rentetarieven. Daarnaast was de omvang van vervroegde aflossingen relatief hoog. Het aandeel in solvabiliteitsvrije langlopende kredietverlening aan decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen, bedroeg in 2017 ongeveer 71%. Hiermee is de doelstelling van 55% ruimschoots behaald. Ook de doelstelling dat ten minste 90% van de langlopende leningen op de balans moeten kwalificeren als promotional loans is gehaald. De score per einde 2017 bedroeg ruim 93%.

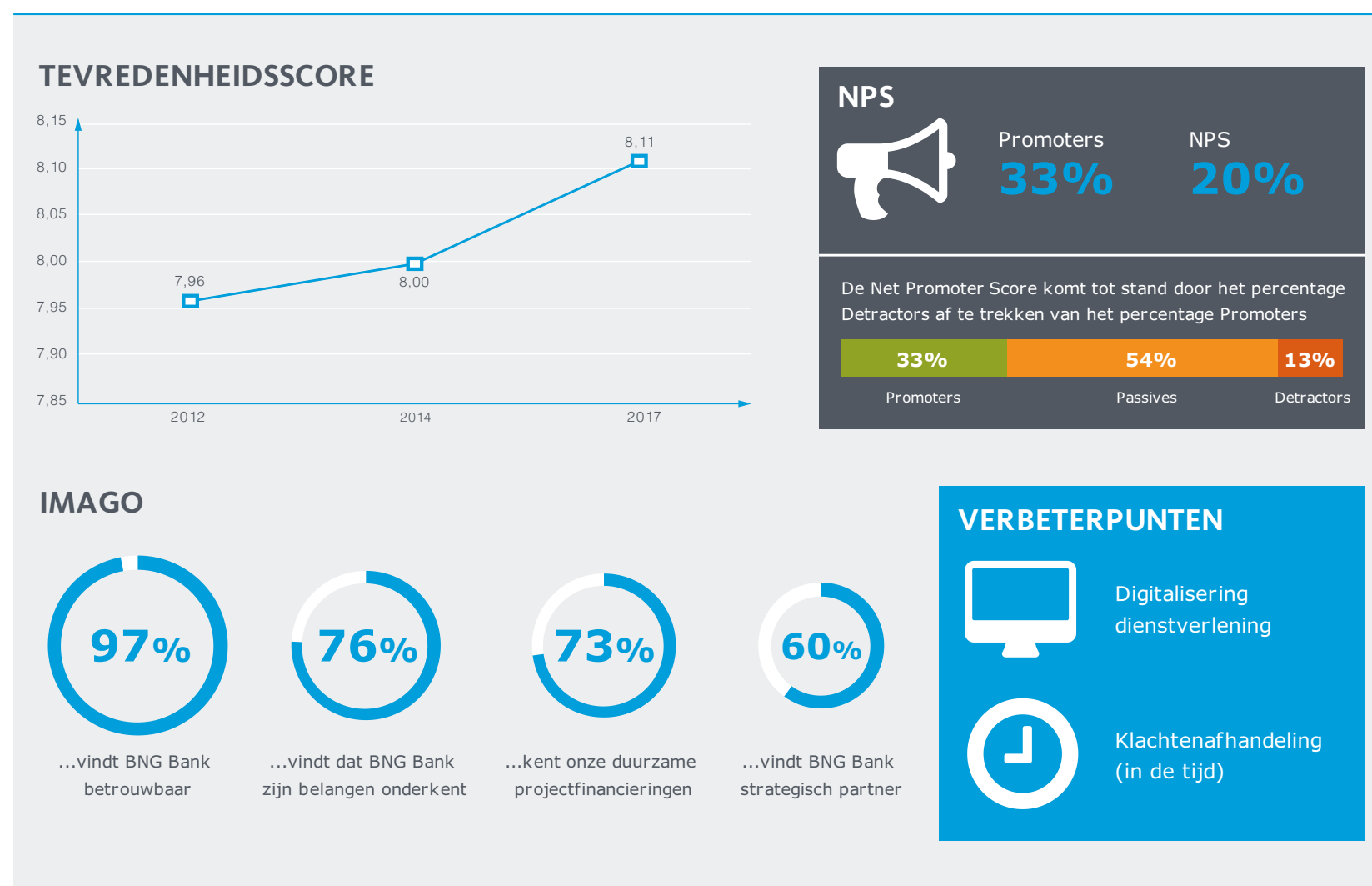
Het eigen vermogen van BNG Bank is in het verslagjaar met EUR 0,5 miljard toegenomen tot bijna EUR 5,0 miljard. Deze toename is het gevolg van de nettowinst 2017 en de stijging van de cashflow hedge reserve door de daling van de vergoeding die gevraagd wordt bij het afsluiten van derivaten waarbij euro's geruild worden voor Amerikaanse dollars. De naar risico gewogen solvabiliteit van BNG Bank is ook in 2017 verder toegenomen. De Common Equity Tier 1-ratio en de Tier 1-ratio van de bank stegen tot 30% respectievelijk 37%. Deze stijging is vooral het gevolg van de toevoeging van de ingehouden winst 2016 aan de algemene reserve en het feit dat de herwaarderingsreserve in 2017 voor 80% meetelt in het toetsingsvermogen (2016: 60%). De leverage ratio van de bank is ten opzichte van ultimo 2016 met 0,5% toegenomen tot 3,5%. Indien de herwaarderingsreserve en de in te houden winst over de verslagperiode volledig worden meegeteld, komt de leverage ratio uit op 3,7%. De bank had zich ten doel gesteld om eind 2017 een leverage ratio conform deze berekeningswijze van minimaal 3,4% te realiseren.

Het rendement op het eigen vermogen<sup>7</sup> is met 10,8% ruim boven de interne doelstelling van 5% uitgekomen. Na aftrek van de uitkering van dividend aan verschafters van hybride kapitaal is een bedrag van EUR 375 miljoen (2016: EUR 365 miljoen) beschikbaar voor aandeelhouders.

De positieve ontwikkeling van de hoogte van de leverage ratio is aanleiding voor BNG Bank om een hoger dividendpercentage voor te stellen. De huidige en verwachte ontwikkeling van de kapitalisatie van de bank maken dit mogelijk. Ondanks de eenmalige negatieve impact van IFRS 9 op de hoogte van het vermogen en het feit dat de Europese Unie het besluit over de definitieve invulling van de regelgeving over de leverage ratio heeft uitgesteld, verwacht de bank dat de kapitalisatie afdoende zal blijven om ook in de nabije toekomst aan de kapitaalsvereisten te kunnen voldoen. In 2018 zal naar verwachting zekerheid verkregen worden over de relevante regelgeving. Vervolgens zal BNG Bank haar kapitalisatie- en dividendbeleid evalueren. Vooruitlopend op definitieve regelgeving wordt voorgesteld om 37,5% (2016: 25%) van dit bedrag uit te keren. Dit komt neer op een dividendbedrag van EUR 141 miljoen (2016: EUR 91 miljoen). Het restant wordt toegevoegd aan de reserves. Het dividend bedraagt EUR 2,53 (2016: EUR 1,64) per aandeel van nominaal EUR 2,50.

<sup>7</sup> Het rendement op het eigen vermogen (REV) wordt berekend door de nettowinst minus het uitgekeerde dividend op hybride kapitaal te delen door het totaal van het eigen vermogen minus het hybride kapitaal, de herwaarderingsreserve en de cashflow hedge reserve aan het begin van het boekjaar.

## TEVREDEN KLANTEN



Uit de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek in 2017 bleek dat de klanten tevreden zijn (rapportcijfer: 8,1) én zeer loyaal. Eén op de drie klanten zou BNG Bank ‘zeer waarschijnlijk’ aanbevelen bij relaties.

Het onderscheidend vermogen van BNG Bank is de specifieke kennis van de accountmanagers, toegankelijkheid van informatie via de website en de medewerkers van de (telefonische) klantenservice. Insourcing van de afdeling klantenservice per 1 januari 2016 heeft hieraan bijgedragen, omdat klachten en vragen om informatie nu efficiënter kunnen worden afgehandeld.

Klanten ervaren BNG Bank als zeer betrouwbaar. De wensen van de respondenten liggen in het verder ontwikkelen van de digitale dienstverlening, een snellere klachtenprocedure en het verder invullen van strategisch partnerschap. Laatstgenoemd aspect kwam ook naar voren uit de stakeholderdialoog.

De klachtenprocedure is inmiddels aangepast. Dit moet leiden tot een snellere afhandeling en een uitvoeriger registratie waardoor de klachten beter bruikbaar zijn om te analyseren en de dienstverlening structureel te verbeteren.

### DIGITALE DIENSTVERLENING

De digitale dienstverlening aan klanten omvat al verschillende diensten waaronder: betalingsverkeer, liquiditeitsmanagement, archivering van documenten en sectorspecifieke informatievoorziening. De bank streeft ernaar de klant nog meer zelf controle en inzicht te geven in de relatie en communicatie met de bank. Dit uiteraard binnen de kaders op het gebied van informatiebeveiliging.

Centraal in die dienstverlening staat de verdere ontwikkeling van het digitale klantportal 'Mijn BNG Bank'. De oorspronkelijke doelstelling om de eerste functionaliteiten in de loop van 2017 uit te rollen is niet gerealiseerd. De bank heeft prioriteit gegeven aan het digitaliseren van een aantal interne processen als voorbereiding op de invoering van het digitale portal. Lancering is nu voorzien in de loop van 2018. In het digitale portal zullen steeds meer diensten inclusief betalingsverkeer online worden aangeboden.

### **INTEGER HANDELEN**

Een integrale bedrijfsvoering is een belangrijk fundament van BNG Bank. Dit omvat onder meer het integer handelen van de bank en haar bestuurders en medewerkers en het aanbieden van eerlijke producten en diensten. BNG Bank hanteert interne beleidsregels en procedures om dit fundament te waarborgen en te voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Het gaat dan om procedures rond het accepteren van nieuwe klanten, het toezicht op bestaande klanten en het voorkomen van betrokkenheid bij witwaspraktijken. Daarnaast betreft het de controle van privé-beleggingstransacties van medewerkers, het voorkomen en zo nodig op transparante wijze beheersen van tegenstrijdige belangen, en het afschermen van vertrouwelijke informatie. Het handhaven en verhogen van bewustzijn op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelgeving, compliance procedures en fraude- en anti-corruptiemaatregelen heeft eveneens de volle aandacht. De bank monitort de invoering en de naleving van integriteitgerelateerde wet- en regelgeving en voert waar nodig verbeteringen door. Ook bevordert de bank het bewustzijn voor wijzigende maatschappelijke opvattingen op het gebied van integer handelen. Tijdens de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan integer handelen. In het verslagjaar hebben 25 medewerkers aan deze bijeenkomsten deelgenomen en de bedrijfscode ontvangen en ondertekend, waarmee zij verklaren de regels van de bank na te leven. In 2017 hebben 19 interne en 28 externe medewerkers de eed of belofte financiële sector afgelegd. Alle medewerkers hebben deze eed of belofte afgelegd. Voor 2018 staat een (verplichte) dilemmatraining voor alle medewerkers op het programma, waarin cultuur en gedrag, en in het verlengde daarvan de omgang met integriteitsdilemma's, centraal staan.

### **ZORGPLICHT**

Zorgplicht, het handelen in het belang van de klant, staat voorop in de dienstverlening. BNG Bank streeft daarom naar overzichtelijke en transparante producten die in een klantbehoefte voorzien. Producten waarvan de risico's voor de klant niet overzienbaar zijn, worden niet aangeboden. Er wordt aandacht besteed aan het op een begrijpelijke manier informeren van klanten en het waarschuwen voor risico's die aan bepaalde producten kleven. Belangenconflicten worden zo veel mogelijk voorkomen of beheerst.

In 2017 zijn er geen significante incidenten geweest op het gebied van compliance en integriteit. BNG Bank is niet betrokken geweest bij gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving op het gebied van financieel toezicht, corruptie, mensenrechten, mededinging, milieu of productaansprakelijkheid.

### **PRIVACY**

BNG Bank besteedt aandacht aan de naleving van de eisen op het gebied van privacy. In 2017 zijn er geen significante incidenten geweest die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving op het gebied van privacy. BNG Bank heeft één melding gedaan van een mogelijk datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens in verband met de diefstal van een tablet. Direct na melding van de vermissing daarvan is alle relevante functionaliteit ontoegankelijk gemaakt.

In 2017 is BNG Bank gestart met de invoering van de Europese privacy verordening. Deze Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) leidt tot een versterking en uitbreiding van de privacyrechten van belanghebbenden. De AVG zal op 25 mei 2018 van kracht worden.

### **TEGENGAAN MARKTMISBRUIK**

BNG Bank heeft de verordening marktmisbruik geïmplementeerd. Deze verordening heeft als doelstelling om het vertrouwen in de financiële markten te vergroten door integer handelen te verankeren in verschillende interne beleidsregels en procedures. Daarnaast zijn er workshops gehouden om de medewerkers te informeren over de nieuwe vereisten van de verordening.

### **ADEQUAAT RISK MANAGEMENT**

Het risicobeheer van BNG Bank is gericht op handhaving van het veilige risicoprofiel van de bank zoals dat tot uitdrukking komt in de externe ratings. Hiertoe beschikt de bank over een Risk Appetite Statement waarin jaarlijks wordt vastgesteld welke risico's in welke mate acceptabel zijn voor het uitvoeren van de missie en de strategie. Vanuit het stakeholdersmodel worden de belangen en verwachtingen van de verschillende stakeholders met betrekking tot het risicoprofiel geïdentificeerd. Vanuit deze belangen worden ambities met betrekking tot het risicoprofiel geformuleerd, waarbij de balans wordt gezocht tussen potentieel strijdige belangen zoals concurrerende prijzen voor klanten en een redelijk rendement voor aandeelhouders. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de vier componenten rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en reputatie en merk. Voorspelbaarheid in de zin van een solide rentabiliteit, kapitalisatie en liquiditeit speelt een belangrijke rol in deze ambities. Deze ambities worden kwalitatief en vervolgens ook kwantitatief uitgewerkt. Daarna vindt een cascadering plaats naar de risicotoleranties voor verschillende soorten risico. Hieruit resulteren limieten, targets en informatiegetallen waarmee de bank in de dagelijkse praktijk haar risicoprofiel stuurt.

De bank bleef binnen haar Risk Appetite die is vastgelegd in het Risk Appetite Statement 2017. In 2017 zijn extra stappen gezet om de risk appetite beter te door te vertalen met betrekking tot het operationeel risico. Daarmee is met name de meetbaarheid van de component Reputatie en Merk uit de risk appetite verbeterd. Ook is er een nieuwe overkoepelende risicorapportage ontwikkeld die tegemoetkomt aan de behoefte van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen aan een integraal overzicht van het risicoprofiel van BNG Bank. Deze risicorapportage wordt ieder kwartaal opgesteld door Risk Management en zal in 2018 worden doorontwikkeld.

Meer informatie over de wijze waarop BNG Bank de toepasselijke risico's beheerst en de ontwikkelingen in die risico's komt aan bod in de Risk Section in de Annual Accounts 2017.

### **SYSTEEMVEILIGHEID**

De bank hanteert een streng beveiligingsbeleid, interne richtlijnen en procedures om de veiligheid van de bedrijfsvoering te waarborgen en te voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Naast de aanwezige procedurele en technische beveiligingsmaatregelen worden medewerkers getraind om het risicobewustzijn scherp te houden.

Een belangrijk punt van aandacht is de beperking en beheersing van de beveiligingsrisico's die een gevolg zijn van internetgerelateerde dreigingen. Hierin speelt zowel het bewustzijn van de medewerkers als de techniek een rol. Voor het laatste wordt gebruik gemaakt van externe expertise van onder andere onze IT-service provider. In het afgelopen jaar hebben zich geen beveiligingsincidenten voorgedaan met aanzienlijke schade of impact op de dienstverlening van klanten, noch is er schade ontstaan als gevolg van fraude incidenten.

## VERANTWOORDE GROEI

Onder verantwoorde groei verstaat BNG Bank de groei die bijdraagt aan het realiseren van een duurzame samenleving, onder meer door het laag houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de inwoners van ons land. Het partnerschap met klanten is een belangrijk aspect van de maatschappelijke functie van BNG Bank. BNG Bank stimuleert het duurzaamheidsstreven van klanten en speelt in op de belangstelling van beleggers voor duurzame beleggingsmogelijkheden door de uitgifte van SRI-bonds. Daarnaast faciliteert de bank het beleid van de overheid, door in samenspel maatwerkfinanciering te verzorgen om de uitvoering van een beleidsmaatregel te stimuleren en mogelijk te maken.

### SAMENSTELLING PORTEFEUILLE LANGLOPENDE LENINGEN: AANDEEL PROMOTIONAL LOANS

Realisatie 2016:	94%
Doelstelling 2017 e.v.	Ten minste 90% promotional loans
Realisatie 2017	93%
Doelstelling 2018 e.v.	Ten minste 90% promotional loans

### KENNISDELING

Doelstelling 2017 e.v.	Roadshow duurzaam investeren
Realisatie 2017	Niet in deze vorm gerealiseerd; mogelijkheden duurzaam investeren standaard onderwerp bij presentaties en klantcontacten.

### KREDIETVERLENING VOOR DUURZAME PROJECTEN

Realisatie 2016	Uitbreiding kredietverlening zonnepanelen en duurzame accommodaties; financiering SDE-gerelateerde projecten; financiering duurzame initiatieven van kernklanten
Doelstelling 2017 e.v.	Participatie vanuit Energie Transitie Financierings Fonds (ETFF); financiering zonnepanelen en windenergie
Realisatie 2017	Eerste concrete participaties ETFF in beoordelingsfase, financiering SDE-gerelateerde projecten gerealiseerd, financiering duurzame projecten
Doelstelling 2018:	Verdere uitbouw financiering duurzame projecten



### UITGIFTE SRI-OBLIGATIES

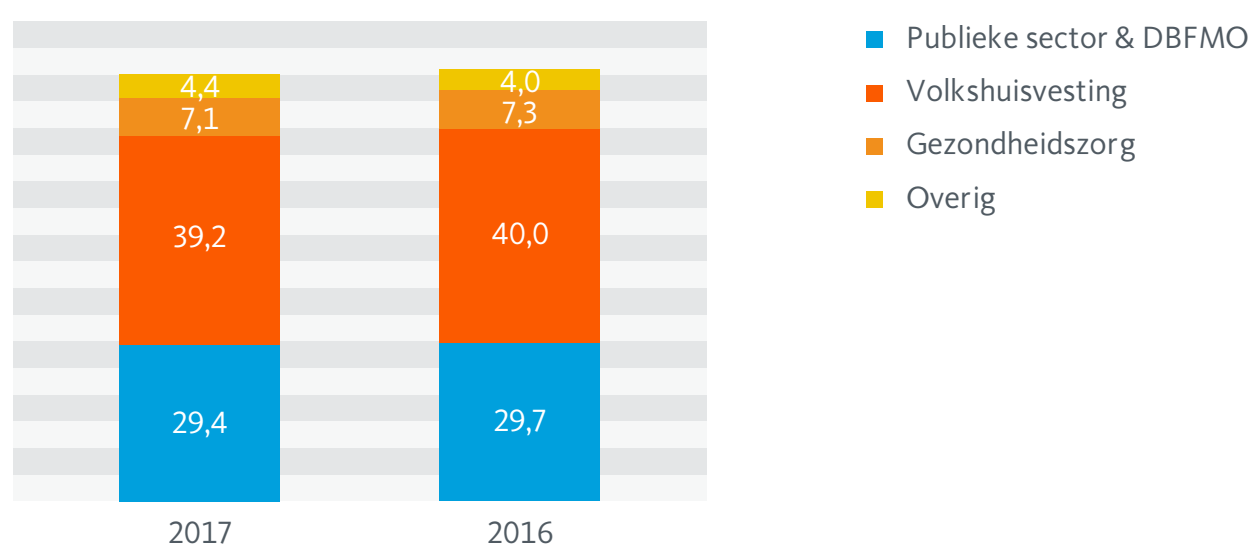
Realisatie 2016	Eén Social Housing Bond, EUR 1 miljard; één SRI-bond, USD 600 miljoen
Doelstelling 2017	Ten minste twee SRI-bonds (bij voorkeur één voor gemeenten en één voor woningcorporaties)
Realisatie 2017	Een Social Housing Bond en een SRI-bond
Doelstelling 2018	Ten minste één SRI-bond en één Social Housing Bond
Doelstelling 2018	Evaluatie frameworks beoordeling duurzaamheidsprestaties gemeenten en corporaties ten behoeve van SRI-obligaties

### TOEGEVOEGDE WAARDE DOOR FINANCIERING

BNG Bank realiseert impact door invulling te geven aan haar missie en visie, het financieren van de publieke zaak tegen gunstige voorwaarden. Dit levert een direct kostenvoordeel op voor de maatschappij in de vorm van lagere kosten voor publieke voorzieningen. Het totaalbedrag aan verstrekte langlopende leningen kwam in 2017 uit op EUR 9,5 miljard, 0,7 miljard lager dan in 2016. De daling deed zich vrijwel geheel voor in het solvabiliteitsvrije segment: aan of onder garantie van overheden. Het niveau van de overige kredietverlening bleef met een omvang van EUR 1,3 miljard vrijwel onveranderd. Per eind 2017 bedroeg de totale langlopende kredietportefeuille 80,1 miljard (eind 2016: EUR 81,0 miljard). Het gemiddeld niveau van het verstrekte korte krediet kwam uit op EUR 4,0 miljard (2016: EUR 4,3 miljard).

### PORTEFEUILLE VERSTREKTE LANGLOPENDE KREDIETEN

In miljarden euro's



Dankzij haar goede relaties met en vertrouwen van klanten, beleggers en andere investeerders kan BNG Bank bijdragen aan innovatieve oplossingen die duurzame groei in Nederland kunnen bewerkstelligen. In het verslagjaar heeft de bank actief gewerkt aan oplossingen voor drie gesignaleerde problemen die duurzame groei in Nederland beperken. Het betreft de achterblijvende financiering van het midden- en kleinbedrijf, de soms haperende exportfinanciering, en de moeizame totstandkoming van grote projecten, onder meer gericht op de energietransitie en duurzame groei.

BNG Bank ziet voor zichzelf een rol in de aanpak van de hierboven genoemde problemen ter ondersteuning van overheidsbeleid. Voor zover deze problemen zich binnen haar mandaat en profiel bevinden, vult BNG Bank deze rol al in, bijvoorbeeld in het kader van de energietransitie. Voor problemen die buiten haar mandaat vallen, is een structurele aanpak nodig met betrokkenheid van alle relevante actoren (overheid, banken, institutionele beleggers). Daarbij kan met een effectievere inzet van het bestaande garantie- en stimuleringsinstrumentarium al heel veel worden bereikt. In het hoofdstuk duurzame kredietverlening worden enkele concrete projecten die in dit kader zijn afgesloten, nader belicht.

## DECENTRALE OVERHEDEN



Het terughoudend investeringsgedrag van de decentrale overheden vertaalde zich in het verslagjaar in een teruggelopen omzet bij deze kernklanten. In totaal werd voor een bedrag van EUR 2,9 miljard verstrekt. Het marktaandeel was onverminderd zeer hoog. Per eind 2017 had de bank ruim EUR 29 miljard aan leningen aan decentrale overheden in portefeuille.

## WONINGCORPORATIES



De woningcorporatiesector is naar geld gemeten de grootste klantengroep van BNG Bank. De maatschappelijke impact van de bank kan op verschillende wijzen worden geconcretiseerd. Zo had BNG Bank aan het eind van het verslagjaar ruim EUR 39 miljard uitstaan bij woningcorporaties ten behoeve van investeringen in de sociale huursector. Het rentevoordeel dat corporaties genieten binnen het huidige financierings- en garantiestelsel, waarin BNG Bank een belangrijke rol vervult, bedraagt 1,5% tot 2%. Dit rentevoordeel betekent voor de huurder een voordeel van EUR 30,- tot EUR 40,- per maand.

In 2017 heeft BNG Bank voor circa EUR 4,4 miljard (2016: EUR 4,3 miljard) aan leningen verstrekt aan woningcorporaties. De toenemende investeringsactiviteiten van corporaties klinken voorzichtiger in dit cijfer door.



Met de kredietverstrekking heeft de bank bijgedragen aan de realisatie van ongeveer 23.000 nieuwe corporatiewoningen en de ingrijpende verbetering – ook op het gebied van energiezuinigheid – van ongeveer 30.000 woningen.

## ZORGINSTELLINGEN



Eind 2017 had BNG Bank voor EUR 7,3 miljard aan langlopende leningen uitstaan bij zorginstellingen. Hiervan was EUR 4,7 miljard geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ). Het WFZ heeft eind 2017 in totaal voor EUR 7,9 miljard aan borgstellingen afgegeven. Hierdoor besparen de deelnemers aan het WFZ op de rentelasten. In 2015 is door Deloitte een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar het WFZ. Volgens dit onderzoek komt het rentevoordeel neer op een bedrag van EUR 90 tot EUR 180 miljoen per jaar. Daarbij is uitgegaan van het rentevoordeel in 2015 dat volgens het WFZ 1,5% tot 2% bedraagt.

In 2017 heeft de bank voor EUR 0,8 miljard aan lange leningen verstrekt aan zorginstellingen. Hiervan was bijna EUR 0,4 miljard geborgd door het WFZ, waardoor deze zorginstellingen dankzij de geborgde kredietverstrekking door BNG Bank lagere financieringslasten realiseerden van EUR 6 tot EUR 8 miljoen.

## DUURZAME KREDIETVERLENING



De bank heeft in het verslagjaar concrete bijdragen kunnen leveren aan de financiering van de energietransitie, de exportfinanciering en de financiering van het midden- en kleinbedrijf. Zo worden via het project 'Boer Kiest Zon' 140.000 zonnepanelen op daken van boerenbedrijven gefinancierd en worden minimaal 8.500 huurwoningen van woningcorporatie Ymere verduurzaamd via een zogenaamde Energy Service Company (ESCO). In totaal werd in 2017 voor een bedrag van EUR 297 miljoen aan projecten voor duurzame energieopwekking gefinancierd. Dit bedrag komt bovenop de financiering van duurzame investeringen van klanten die via de balans worden gefinancierd. In 2017 is bijna EUR 1,9 miljard verstrekt aan gemeenten en corporaties die in de [Telos-systematiek](#) tot de duurzaamste in hun klasse worden gerekend en die in aanmerking komen voor financiering vanuit de SRI-bond of de [Social Housing Bond](#). In juli 2017 gaf de Europese Commissie haar fiat voor de Energietransitie Financieringsfaciliteit (ETFF), die de bank eind 2016 samen met het ministerie van Economische Zaken en het Nederlands Investeringsagentschap aankondigde. De bank stelt in eerste instantie EUR 100 miljoen beschikbaar voor achtergestelde leningen in het kader van de ETFF.

Aan het eind van het verslagjaar is de Stichting BNG Duurzaamheidsfonds (BDF) opgericht. Dit initiatief van BNG Bank heeft als doel het tot stand komen van kleinere zakelijke duurzaamheidsinitiatieven mogelijk te maken. Hierbij zal het veelal gaan om duurzame energieopwekking en investeringen in energiebesparende maatregelen, maar het kunnen ook bredere duurzaamheidsinitiatieven zijn op ecologisch of ander vlak (bijvoorbeeld sociaal-cultureel, zorg of onderwijs). Het fonds is bedoeld voor duurzaamheidsinitiatieven met een financieringsomvang tussen € 100.000 en € 2.500.000. De initiatieven moeten in lijn zijn met de gemeentelijke/provinciale duurzaamheidsdoelstellingen en het krediet moet worden gebruikt voor investeringen in 'bewezen' technologie. Initieel verstrekt BNG Bank EUR 10 miljoen aan het BDF met de intentie om in de komende drie jaar het fonds jaarlijks met EUR 5 miljoen te laten groeien tot EUR 25 miljoen. De ontvangen rente en aflossingen zijn weer beschikbaar voor nieuwe investeringen.

---

Het BNG Duurzaamheidsfonds  
is opgericht om **kleinere zakelijke  
duurzaamheidsinitiatieven**  
mogelijk te maken.

---

Andere resultaten zijn een eerste herfinancieringstransactie van USD 200 miljoen ter ondersteuning van het overheidsbeleid voor exportfinanciering en de eerste overeenkomst van EUR 25 miljoen ter ondersteuning van het MKB. Met deze transacties geeft de bank invulling aan haar strategie om dicht bij de klant te staan en actief bij te dragen aan maatschappelijke uitdagingen als de verduurzaming van Nederland. Na afsluiting van het verslagjaar heeft de bank haar duurzaamheidsbeleid verder aangescherpt.

## MAATSCHAPPELIJK VASTGOED SCAN



BNG Bank biedt gemeenten een nieuw instrument om vastgoed te verduurzamen: de Maatschappelijk Vastgoed Scan. Deze online tool geeft gemeenten snel een overzicht van de noodzakelijke maatregelen en bijbehorende kosten om vastgoed te verduurzamen.

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het besparen van energie in de bebouwde omgeving, één van de moeilijkste opgaven van het Energieakkoord. Deze scan biedt de mogelijkheid klimaatdoelen om te zetten in concrete projecten. Inmiddels hebben klanten de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten van ongeveer 1 miljoen m<sup>2</sup> maatschappelijk vastgoed via de tool geïventariseerd.

## Maatschappelijk Vastgoed Scan

De introductie van de Maatschappelijk Vastgoed Scan vond plaats nadat gemeente Goes deze zomer ervaring heeft opgedaan met een pilotversie. Wethouder Loes Meeuwisse toonde zich enthousiast: 'Goes heeft 161 fysieke panden en 92 objecten. Het grootste pand is het stadskantoor met 300 werkplekken. We hebben de Maatschappelijk Vastgoed Scan toegepast op ons meerjarige onderhoudsplan. We merken dat dit ons helpt om prioriteiten te stellen. Zo kunnen we in grote duurzame panden toch nog interessante besparingsmaatregelen met fikse CO<sub>2</sub>-reductie realiseren. Terwijl we dachten al goed bezig te zijn'.

## Stakeholders over het BNG Duurzaamheidsfonds

Het BNG Duurzaamheidsfonds faciliteert verduurzaming op zowel ecologisch gebied (zoals duurzame energieopwekking en energiebesparende maatregelen) als sociaal cultureel gebied (zorg, wonen, onderwijs). Het fonds is aanvullend op de reguliere kredietverlening van BNG Bank en wordt ondersteund door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn) is de fondsmanager.

Jan van Zanen, voorzitter van de VNG: 'Met het BNG Duurzaamheidsfonds worden ondernemers en verenigingen in staat gesteld om hun duurzame ambities te realiseren en daarvoor de nodige investeringen te doen. Dat is goed voor gemeenten, die hoge ambities hebben maar op dit vlak beperkte invloed en mogelijkheden. Het grootste deel van de lokale verduurzamingsopgave zit namelijk bij bedrijven en verenigingen zelf. Het is mooi dat er nu een plek is waar zij terecht kunnen om de financiering van hun duurzame plannen te regelen'.

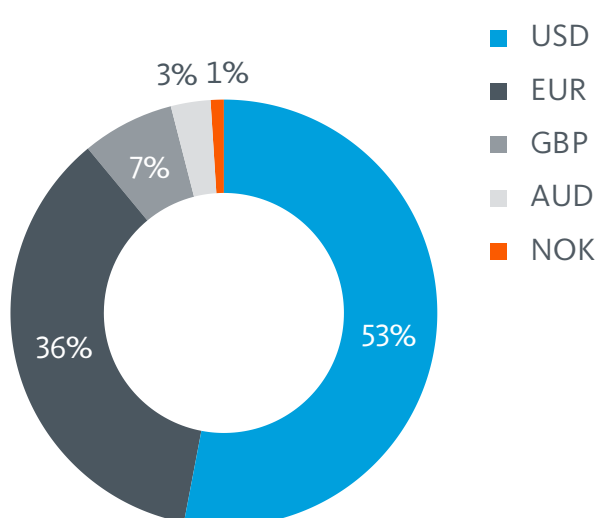
Stella Vos, directeur van SVn: 'Bedrijven, particulieren en overheden werken samen aan de verduurzaming van Nederland. Dat is hard nodig als we de klimaatdoelen willen halen. Ondernemers spelen een belangrijke rol bij de verduurzaming, maar soms komen plannen niet van de grond omdat de financiering niet rond komt. Dan kan het BNG Duurzaamheidsfonds helpen'.

## FINANCIERING

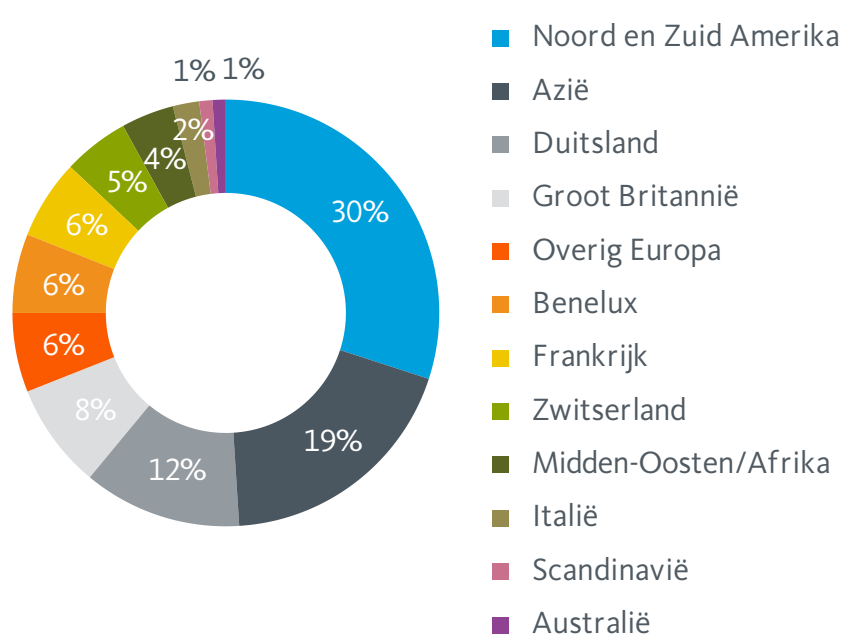


In 2017 nam de bank een bedrag van EUR 17,7 miljard op, waarvan EUR 17,1 miljard op de internationale financiële markten. Een onderverdeling in valuta en geografische spreiding is in onderstaande grafieken weergegeven.

### FUNDING VERDEELD IN VALUTA



### FUNDING NAAR GEOGRAFISCHE SPREIDING



In juni 2017 werden door de ICMA, Sustainable Bond Guidelines toegevoegd aan de bestaande Green Bond Principles (GBP). Tevens werden de Social Bond Guidelines omgezet in Social Bond Principles. Hierdoor is het mogelijk geworden de brede duurzaamheid definitie 'Mens, Maatschappij, Markt' zowel aan de actief- als aan de passiefzijde van de balans te hanteren.

Telos, het instituut voor duurzame ontwikkeling van de Universiteit van Tilburg, heeft op verzoek van BNG Bank in 2014 een 'best-in-class' framework ontwikkeld op basis van de Monitor Duurzame Gemeenten. Hier zijn in 2016 de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties aan toegevoegd. Voor de corporatiesector is een vergelijkbaar framework ontwikkeld. De frameworks zijn op de website van de bank gepubliceerd.

Duurzaamheidsbeoordelaar Sustainalytics heeft het framework beoordeeld als 'robust and innovative'. De criteria voor de BNG Social Housing Bond die in november van het verslagjaar werd uitgegeven, zijn gebaseerd op SDG 11: Sustainable cities and communities. De lening, die in de markt goed is ontvangen, kent een omvang van USD 750 miljoen en een looptijd van 3 jaar. De netto-opbrengsten van de obligatie zijn aangewend als financiering van leningen aan in het framework genoemde 'best-in-class' woningcorporaties. BNG Bank publiceert jaarlijks een impactrapportage. In november werd ook een SRI-bond voor gemeenten uitgegeven, met een omvang van EUR 750 miljoen met een looptijd van 7 jaar, voor de financiering van

de ‘best-in-class’ gemeenten. Met beide obligaties werd in totaal ongeveer 8 % van de totale financieringsbehoefte ingedekt. Sinds 2014 heeft BNG Bank een bedrag van EUR 4,1 miljard aan leningen uitgegeven die voldoen aan de Green Bond Principles (GBP).

Voor het komende jaar verwacht de bank wederom ten minste een SRI-obligatie en een Social Housing Bond uit te brengen. Tevens zal het bovengenoemde ‘best-in-class framework’ worden geëvalueerd en waar nodig nog meer worden aangepast aan de wensen van de duurzame beleggers.

### MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Als uitvloeisel van haar streven naar verantwoorde groei wil BNG Bank maatschappelijke impact realiseren door actief in gesprek te gaan met klanten en belangengroepen om samen te werken aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Onderstaand worden als illustratie hiervan enkele activiteiten nader toegelicht.

#### ONDERSTEUNING HOOGWAARDIGE PROJECTEN OP HET GEBIED VAN KUNST EN CULTUUR

Realisatie 2016	60 projecten ondersteund; samenwerking met Nationaal Jeugdorkest gecontinueerd
Doelstelling 2017 e.v.	Steun voor projecten in diverse disciplines in heel Nederland; samenwerkingsovereenkomst met het Nationaal Jeugdorkest
Realisatie 2017	60 projecten gerealiseerd. Overeenkomst Nationaal Jeugdorkest gecontinueerd
Doelstelling 2018	Continuering projectsteun en overeenkomst met Nationaal Jeugdorkest; aantal projecten afhankelijk van kwaliteit projecten en gevraagde steun in relatie tot het beschikbare budget

#### PRIJZEN OP HET GEBIED VAN MUZIEK, BEELDDE KUNST EN DANS

Realisatie 2016	Prijzen uitgereikt aan jong talent op het gebied van theater, literatuur, jeugdcircus, dans en beeldende kunst; prijs voor beeldende kunst (in samenwerking met Volkskrant); prijs voor dans (in samenwerking met Korzo Theater)
Doelstelling 2017	Handhaving prijzen
Realisatie 2017	Prijs beeldende kunst niet uitgereikt in verband met aflopen gemaakte afspraak met de Volkskrant. Overige prijzen volgens plan uitgereikt
Vooruitzichten 2018	Handhaving resterende prijzen



### PRIJZEN VOOR GEMEENTELIJKE CULTURELE ACTIVITEITEN

Realisatie 2016	BNG Bank Erfgoedprijs uitgereikt; daarnaast instelling BNG Bank Lang Leve Kunstprijs voor de gemeente met het beste cultuur- en ouderenparticipatiebeleid
Doelstelling 2017	Handhaving prijzen
Realisatie 2017	BNG Bank Erfgoedprijs uitgereikt, BNG Lang Leve Kunstprijs in principe tweejaarlijkse prijs
Doelstelling 2018	Uitreiking BNG Bank Erfgoedprijs en BNG Lang Leve Kunstprijs

### SOCIAL RETURN

Doelstelling 2017	Onderzoek naar mogelijkheden voor social-returnfonds
Realisatie 2017	Besloten tot ondersteuning aantal concrete projecten in plaats van fonds
Doelstelling 2018	Onderzoek mogelijkheden Social Return Platform in samenwerking met VNG

### MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VIA GESPREKKEN MET STAKEHOLDERS

De bank heeft haar ideeën actief geventileerd in media, tijdens congressen, in haar eigen relatie-magazine B&G en tijdens bijeenkomsten met klanten. Gedurende het verslagjaar participeerde de bank in meer dan 40 bijeenkomsten met collegeleden en/of raadsleden van gemeenten, brancheorganisaties, ministeries en andere stakeholders. Ook presenteerde de bank haar ideeën over de oplossing van maatschappelijke problemen tijdens diverse bijeenkomsten in het land waaronder het VNG Jaarcongres, de Dag van de Stad en de door de Rijksoverheid ondersteunde Impact Summit. De bank ventileerde haar standpunten onder meer via artikelen in diverse media. De bank biedt met het digitale magazine B&G een discussiepodium voor haar stakeholders. Onderstaand een aantal thema's waar de bank zich over uitsprak.

### GLOBAL GOALS



De VNG en BNG Bank werken samen aan 'Gemeenten4GlobalGoals'. Onderdeel van de overeenkomst is een Challenge die gemeenten uitdaagt en inspireert vernieuwende ideeën te ontwikkelen. BNG Bank en de VNG ondertekenden de overeenkomst ten overstaan van 450 vertegenwoordigers van bedrijven, overheden en politieke partijen tijdens de Impact Summit in het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam.

## WARMTENETTEN CRUCIAAL VOOR AARDGASTRANSITIE

In het regeerakkoord is de ambitie opgenomen dat alle woningen in het jaar 2050 moeten zijn verduurzaamd. Aardgasloze nieuwbouwwoningen worden de norm. BNG Bank is van mening dat vooral in stedelijke gebieden warmtenetten het meest efficiënte alternatief zijn voor aardgas. Om de aardgastransitie op gang te brengen is snelle en duidelijke landelijke regelgeving nodig over warmtetransportnetten. Daarin kan bijvoorbeeld worden vastgelegd dat het eigendom van warmtetransportnetten in publieke of particuliere handen komt. Dat heeft impact op de te hanteren terugverdientijden en de organisatie van de leveringszekerheid. Doordat private investeerders met kortere terugverdientijden rekenen, zijn investeringen in warmte-infrastructuur voor hen onaantrekkelijker dan voor publieke aandeelhouders die een terugverdientijd van 30 of 40 jaar hanteren. Ook in andere landen zoals Denemarken en Zweden en in andere sectoren in Nederland (elektriciteit, gas en riolering) is er sprake van publieke aandeelhouders. Welke keuze ook gemaakt wordt, 'lange termijn', 'betrouwbaarheid' en 'leveringszekerheid' zijn de sleutelwoorden en snelle regulering is geboden.

## ENERGIESPONSORING

Bij Softs, the Surface of Everything, draait het om het lokaal organiseren van gratis schone energie op stedelijk oppervlak in combinatie met energiesponsoring. Zoals op voormalig industrieterrein Strijp-S in Eindhoven. Energiesponsorprojecten zorgen ervoor dat maatschappelijke organisaties kunnen verduurzamen en economisch energieneutraal worden. Dat schept weer meer bestedingsruimte voor modernisering van hun kerntaken. BNG Bank stimuleert stakeholders via presentaties bij congressen, artikelen en andere gerichte marketingacties om via energiesponsorprojecten maatschappelijk vastgoed te verduurzamen.

## SOCIALE VERDUURZAMING



BNG Bank geeft invulling aan sociale verduurzaming door middel van een aantal concrete projecten. De hiervoor genoemde Softs worden waar mogelijk geassembleerd door mensen met afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Daarnaast is de bank betrokken bij een tweetal projecten; deze projecten ondersteunen mensen met een laag besteedbaar inkomen bij het beheer van hun financiën: het digitale huishoudboekje en de prepaid pinkkaart.

## BNG BANK CULTUURFONDS



BNG Bank stimuleert activiteiten op het gebied van kunst en cultuur die van betekenis zijn voor haar klanten en daarmee voor de samenleving. Daarom is ruim vijftig jaar geleden het BNG Cultuurfonds opgericht. De bank stelt jaarlijks een bedrag aan het BNG Cultuurfonds ter beschikking.

Het BNG Cultuurfonds verleent in de eerste plaats subsidie voor projecten. Daarbij wordt gestreefd naar spreiding over de diverse kunstdisciplines in heel Nederland. In 2017 zijn uit de vele honderden verzoeken om subsidie circa 60 projecten op het gebied van kunst en cultuur door het BNG Cultuurfonds ondersteund.

Daarnaast stimuleert het BNG Cultuurfonds op een structurele manier jong talent met prijzen en projecten op het vlak van theater, literatuur, jeugdcircus en dans. Jong talent op het gebied van klassieke muziek wordt gestimuleerd door een samenwerkingsovereenkomst met het Nationaal Jeugd Orkest, die jonge musici de mogelijkheid biedt om nieuwe producties te realiseren.

De BNG Bank Nieuwe Theatermakersprijs is, met een bedrag van EUR 45.000, de grootste theaterprijs van het land. De BNG Bank Dansprijs wordt uitgereikt in samenwerking met Korzo, het productiehuis voor de dans. De BNG Bank Erfgoedprijs stimuleert gemeenten om effectief erfgoedbeleid te voeren en elkaar op dit gebied te inspireren. De tweejaarlijkse BNG Bank Lang Leve Kunstprijs, die in 2016 voor het eerst is uitgereikt, is bestemd voor de gemeente die het best ouderen- en cultuurparticipatie op de kaart zet.

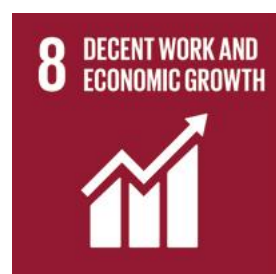
Gedurende 2017 heeft het BNG Cultuurfonds vijf culturele bijeenkomsten georganiseerd voor relaties van de bank. Deze bijeenkomsten worden goed gewaardeerd.

De vele – vaak ook regionale – projecten die gesteund worden dragen bij aan de rol van BNG Bank als betrokken partner voor een duurzamer Nederland. Het BNG Cultuurfonds wil ook in 2018 kwalitatief goede projecten ondersteunen.

## VRIJWILLIGERSWERK

Medewerkers vullen ook zelf namens de bank hun maatschappelijke betrokkenheid in. Jaarlijks participeert een aantal medewerkers in het project 'Bank voor de Klas', waarbij kinderen uit de hoogste groepen van basisscholen worden voorgelicht over het verantwoord omgaan met geld. Verder wordt jaarlijks door medewerkers van de bank vrijwilligerswerk verricht bij een zorginstelling. Enkele medewerkers participeren in het project 'Face the future', waarbij vluchtelingen met een verblijfstatus in ons land worden begeleid bij hun integratie.

## BETROKKEN MEDEWERKERS



Gemotiveerde medewerkers zijn cruciaal voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, en daarmee voor de behartiging van het maatschappelijk belang. Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden vormen daarvoor de basis. De bank streeft naar marktconforme arbeidsverhoudingen. Een open cultuur is belangrijk. De bank streeft naar diversiteit in de personeelssamenstelling en in de managementfuncties.

### BETROKKENHEID MEDEWERKERS

Doelstelling 2018	Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek
-------------------	------------------------------------

### KENNISOVERDRACHT AAN MEDEWERKERS

Realisatie 2016	9 informatiebijeenkomsten (BNG Bijdetijds) gerealiseerd over gang van zaken, HR-beleid en beloningsbeleid
Doelstelling 2017 e.v.	Informatie over actuele zaken via BNG Bijdetijds
Realisatie 2017	8 informatiebijeenkomsten gehouden

### AANWEZIGE KWANTITEIT EN KWALITEIT FORMATIE BENUTTEN

Realisatie 2016	Organisatie in-companytrainingen; onderzoek naar managementcompetenties leidinggevenden
Doelstelling 2017	Ontwikkeling beleid permanente educatie; instelling budget mobiliteit/duurzame inzetbaarheid
Realisatie 2017	Budget beschikbaar gesteld
Doelstelling 2018	Zinvolle benutting beschikbare budgetten stimuleren door aantrekkelijk aanbod
Doelstelling 2018	Ontwikkelen performance management systeem voor medewerkers

### BEVORDERING MOBILITEIT MEDEWERKERS

Realisatie 2016	Ontwikkelen beleid voor tijdelijke en structurele mobiliteit: voornemens geformuleerd
Doelstelling 2017	Beleid formuleren
Realisatie 2017	Beleid opgenomen in HR-strategie 2018-2020; interne en externe stages gerealiseerd
Doelstelling 2018	Programma gericht op duurzame inzetbaarheid

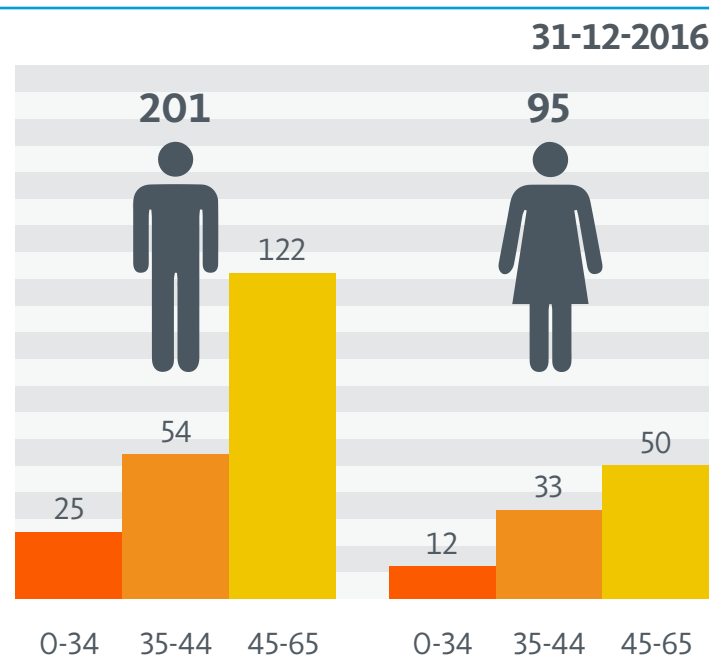
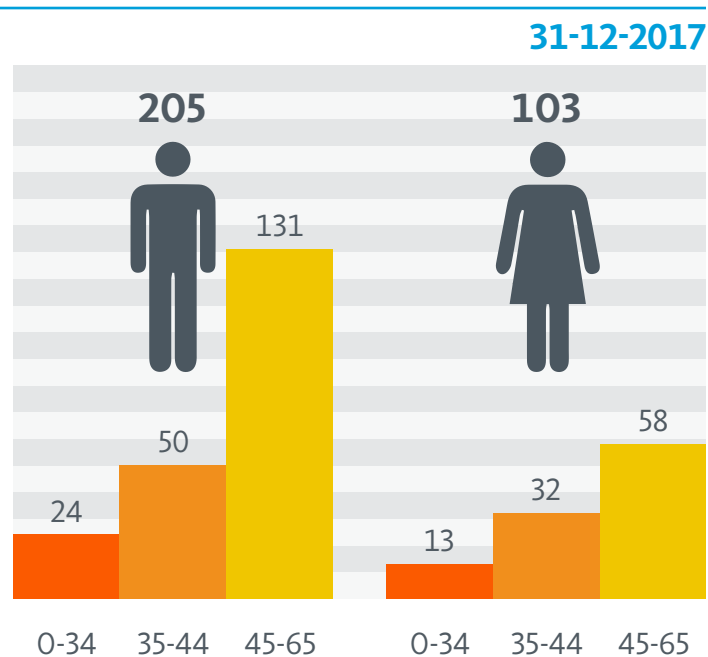
### MARKTCONFORME EN VERANTWOORDE ARBEIDSVOORWAARDEN

Realisatie 2016	Onderzoek functiegebouw: herijking niet nodig
Doelstelling 2017 e.v.	Onderzoek of invoering brede functiebeschrijvingen bijdraagt aan bevordering mobiliteit
Realisatie 2017	Niet gerealiseerd, pilot generieke functiebeschrijvingen loopt
Doelstelling 2018	Afronding pilotfase + plan van aanpak
Realisatie 2016	Nieuw beloningsbeleid vastgesteld en geaccordeerd
Doelstelling 2017	Invoering nieuw beloningsbeleid per 1 januari 2017
Realisatie 2017	Gerealiseerd
Doelstelling 2018	Onderzoek naar mogelijkheden groei medewerkers in salarisschaal afhankelijk te maken van persoonlijke ontwikkeling

### DIVERSITEIT

Doelstelling 2018	Streefcijfers vaststellen voor een meer gelijkmatige man/vrouwverhouding en leeftijdsopbouw medewerkersbestand
-------------------	--

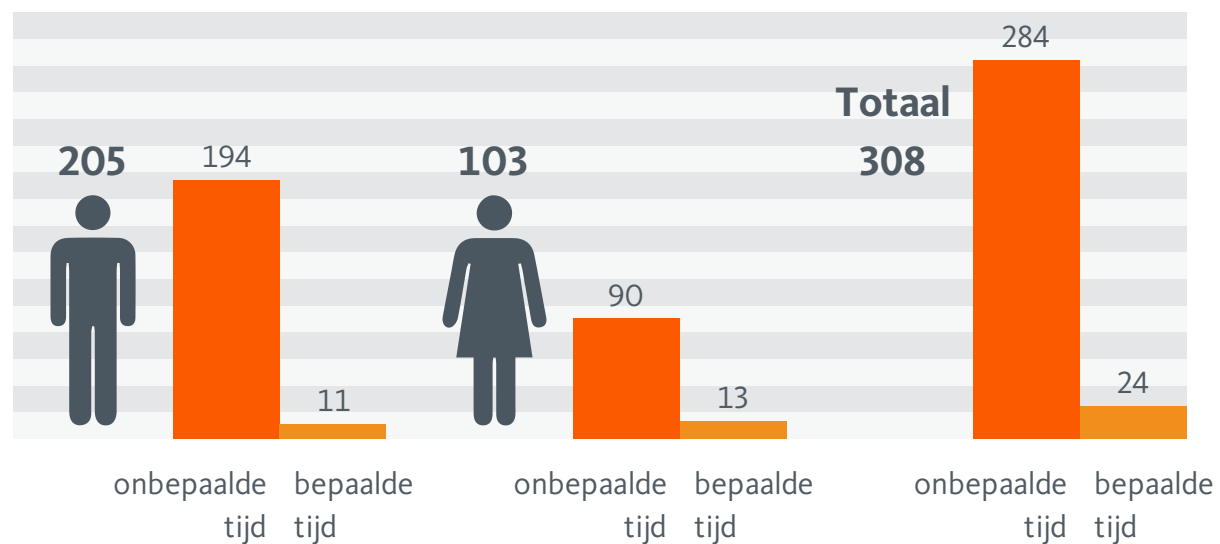
### LEEFTIJDOPBOUW PERSONEELSBESTAND





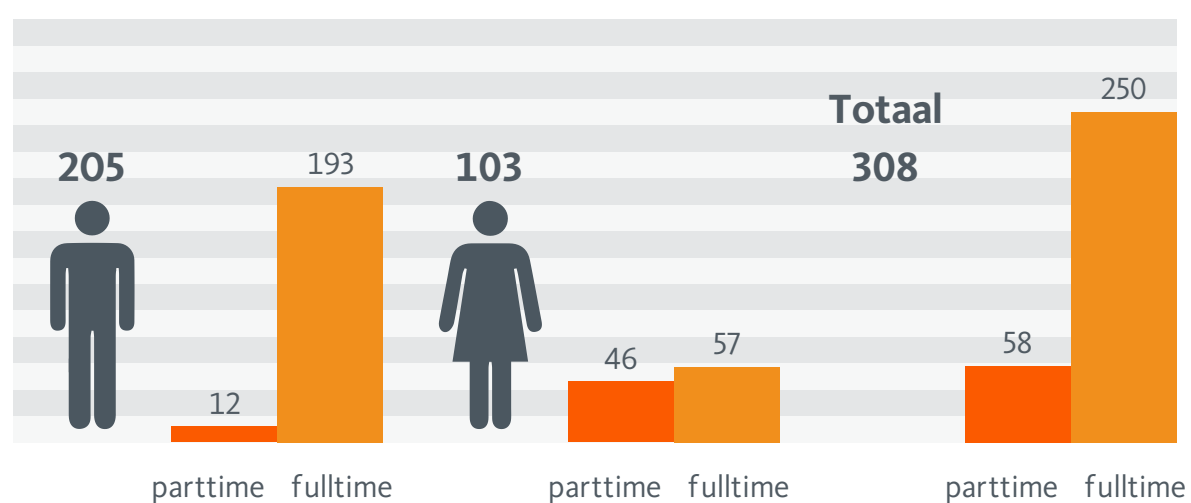
## MEDEWERKERS NAAR TYPE CONTRACT

31-12-2017



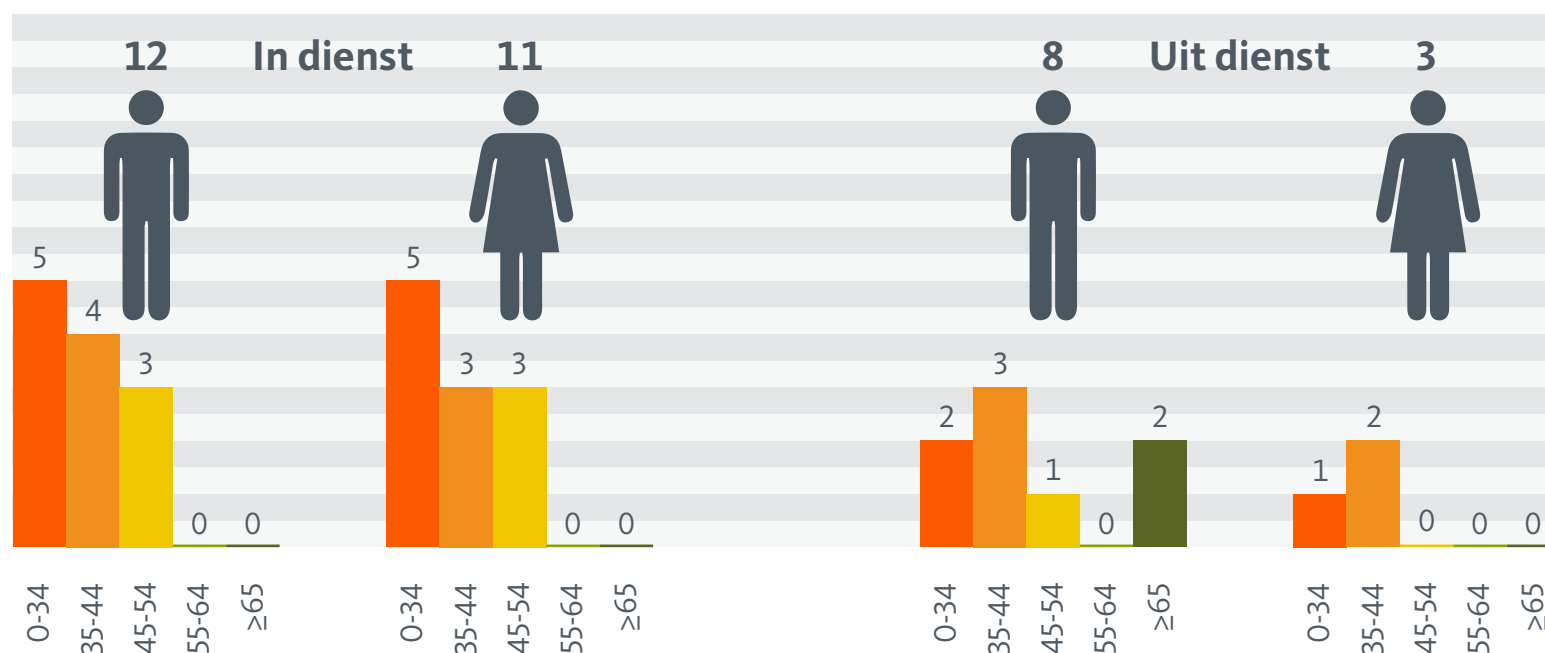
## MEDEWERKERS NAAR WERKTIJD

31-12-2017



## VERLOOP

31-12-2017



Per 1 januari 2018 telde de bank 308 medewerkers. Bovendien waren 52 externe medewerkers bij de bank werkzaam. De bank verwelkomde 23 medewerkers, terwijl 11 medewerkers de bank verlieten. De samenstelling en het verloop van het personeelsbestand is in voorgaande grafieken weergegeven. Het percentage vrouwen in leidinggevende posities bedraagt 27. Van de regeling voor ouderschapsverlof maakten 21 medewerkers gebruik. Allen zijn teruggekeerd in hun oude functie. Eén medewerker heeft daarna de bank verlaten. In 2017 zijn bij de vertrouwenspersonen twee klachten inzake arbeidsomstandigheden ingediend; deze zijn samen met de twee openstaande klachten uit 2016 afgehandeld.

### FLEXIBEL EN WENDBAAR

Een van de strategische doelstellingen van de bank is het vergroten van de flexibiliteit van medewerkers en daarmee ook de wendbaarheid van de bank. Door medewerkers breder inzetbaar te maken in verschillende functies en rollen wordt de toegevoegde waarde van medewerkers vergroot.

### OPLEIDINGSKOSTEN (IN EUR)

	2017	2016	2015
Totaal	743.672	650.833	455.813
Per medewerker	2.422	2.199	1.530

Door stages en uitwisselingen mogelijk te maken wordt de interne mobiliteit bevorderd. Interne medewerkers krijgen voorrang bij vacatures, ook als daar een opleidings- of ervaringsfase voor nodig is. In 2017 maakten zes medewerkers gebruik van de mogelijkheden voor een interne of externe stage.

### BELONING

BNG Bank voert een maatschappelijk verantwoord en marktconform beloningsbeleid voor haar medewerkers. Het beleid moet aansluiten bij de opvattingen van klanten en aandeelhouders van de bank, maar tegelijkertijd de bank in staat stellen de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Vanuit deze visie is per 1 januari 2017 de individuele prestatiebeloning afgeschaft. Medewerkers zijn hiervoor deels gecompenseerd door een verhoging van hun vaste beloning. Er is echter ook een bewuste keuze gemaakt om een deel van die prestatiebeloning in een gemeenschappelijk mobiliteitsbudget te storten. Medewerkers kunnen van dit budget gebruik maken als zij actief werken aan de vergroting van hun duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.

### REGIE BIJ DE MEDEWERKER

De bank stimuleert medewerkers om na te denken over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Daarvoor wordt een speciaal ontwikkelde app ingezet. Deze app geeft medewerkers inzicht over hun werk, ontwikkeling, gezondheid en financiën. Vervolgens kan met behulp van een website gebruik worden gemaakt van testen en tools. Doel is dat de verkregen inzichten meer input geven voor het gesprek tussen medewerkers en managers. In het afgelopen jaar zijn de eerste ervaringen opgedaan. Het is nog lastig gebleken medewerkers ertoe te bewegen de app en vervolgens ook de tools op de website te gebruiken.

Omdat de bank er van overtuigd is dat het gebruik van deze middelen de relatie met de leidinggevende op een positieve en proactieve manier beïnvloedt, blijft zij medewerkers stimuleren ze te gebruiken.

## GEZONDHEID

Het ziekteverzuim over geheel 2017 is rond de afgesproken norm van 3% uitgekomen<sup>9</sup> en ligt onder het gemiddelde van de sector Banken en Verzekeringen (2017: 3,7%)<sup>10</sup>.

	2017
BNG Bank	3,06%
BNG Gebiedsontwikkeling	0,92%

De arbodienst geeft aan dat in de meeste langdurige ziektegevallen sprake is van puur medische oorzaken, die geen relatie hebben met het werk of de arbeidsomstandigheden. In 2017 zijn geen beroepsgerelateerde aandoeningen geconstateerd bij BNG Bank. Er zijn dan ook geen meldingen van beroepsziekten gedaan door de bedrijfsarts.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers neemt toe (in 2017 bedroeg de gemiddelde leeftijd ruim 47 jaar) en daarmee ook de statistische kans op hoger ziekteverzuim. Daarom is de verzuim-aanpak vooral gericht op preventie. Zo wordt bijvoorbeeld preventief fysiotherapie ingezet. Ook door het houden van een periodiek gezondheidsonderzoek krijgt de bank zicht op de gezondheid van het personeelsbestand en kunnen op basis daarvan accenten in de preventieve aanpak gelegd worden.

Ongeveer de helft van de medewerkers die aan het onderzoek in 2017 hebben deelgenomen heeft toestemming gegeven om de resultaten van het onderzoek geanonimiseerd met de bank te delen. Om meer focus in de preventieve aanpak mogelijk te maken wil de bank meer medewerkers ertoe bewegen dat zij de resultaten anoniem met de bank willen delen. Van de deelnemers die in de rapportage zijn opgenomen heeft de overgrote meerderheid een biologische leeftijd die gunstiger is dan de kalenderleeftijd. De kans op aandoeningen in de komende 5 jaar ten gevolge van de levensstijl is voor deze groep deelnemers beperkt.

## LEAN WERKWIJZE

In 2017 is een gestart gemaakt met de 'Lean' werkwijze in het kredietproces. Met de toepassing van de Lean-methode wordt een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantvraag centraal staat en inefficiënties in het proces zoveel mogelijk worden geëlimineerd. De nadruk ligt daarbij op het voortdurend verbeteren van het proces.

<sup>9</sup> In de loop van 2017 is een nieuw personeelsinformatiesysteem in gebruik genomen. Vanaf dat moment ook de systematiek voor de berekening van het ziekteverzuim gewijzigd, waardoor de uitkomsten niet goed vergelijkbaar met die van voorgaande jaren. De details van de systematiek zijn opgenomen in de bijlage Techniek gegevensmeting maatschappelijke verslaggeving.

<sup>10</sup> Bron Arbodienst.

Bij BNG Bank wordt deze werkwijze in het kredietproces toegepast. Medewerkers krijgen daarbij meer eigen verantwoordelijkheid. Er is uiteindelijk ook minder management nodig. De komende jaren zal de impact van deze veranderingen meer zichtbaar worden. Dat alles past bij een klantgerichte, efficiënt werkende organisatie die BNG Bank wil zijn.

### ONTWIKKELING MANAGEMENT

In 2016 is vastgesteld dat de coachende leiderschapsstijl verder ontwikkeld kan worden. Deze stijl van leidinggeven past ook goed bij de werkwijze van de organisatie. De verwachting is dat de bank hiermee beter in staat is om de strategie van de bank tot een succes te maken. In 2017 is een training ontwikkeld en gestart waarin het praktijkleren centraal staat. Dit zal naar verwachting de onderlinge samenwerking bevorderen.

### OVERLEG MET DE ONDERNEMINGSRAAD

Als voortvloeisel uit de evaluatie van het overleg met de ondernemingsraad over het beloningsbeleid is in het verslagjaar samen met de OR een strategische medezeggenschapsagenda opgesteld. Daarmee ontstaat er tijdig zicht op beoogde veranderingen en de rol van de OR daarin. Ook is met de OR gesproken over de personele consequenties van de invoering van de Lean werkwijze in het kredietproces. Er is een adviesaanvraag ingediend en goed overleg heeft geleid tot een sociale regeling. Daarin is vastgelegd hoe in de komende drie jaar met de consequenties van boventaligheid wordt omgegaan.

### DUURZAME BEDRIJFSVOERING



De milieu-impact van de bank is relatief beperkt, gezien de bescheiden personeelsomvang en de beperkte kantoorruimte. Niettemin streeft de bank ernaar de impact zo klein mogelijk te houden.

#### ONTWIKKELING CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

Realisatie 2016	CO <sub>2</sub> -uitstoot: 540 ton
Doelstelling 2017 e.v.	Verkleining CO <sub>2</sub> -footprint, zo nodig door CO <sub>2</sub> -compensatie
Realisatie 2017	CO <sub>2</sub> -uitstoot 515 ton, leaseregeling aangescherpt
Doelstelling 2017	Integrale verankering duurzaamheidsbeleid in HR-beleid, onder meer in leaseregeling
Realisatie 2017	Leaseregeling aangescherpt
Doelstelling 2018	CO <sub>2</sub> -compensatie via Softs

### VERMINDERING PAPIERVERBRUIK

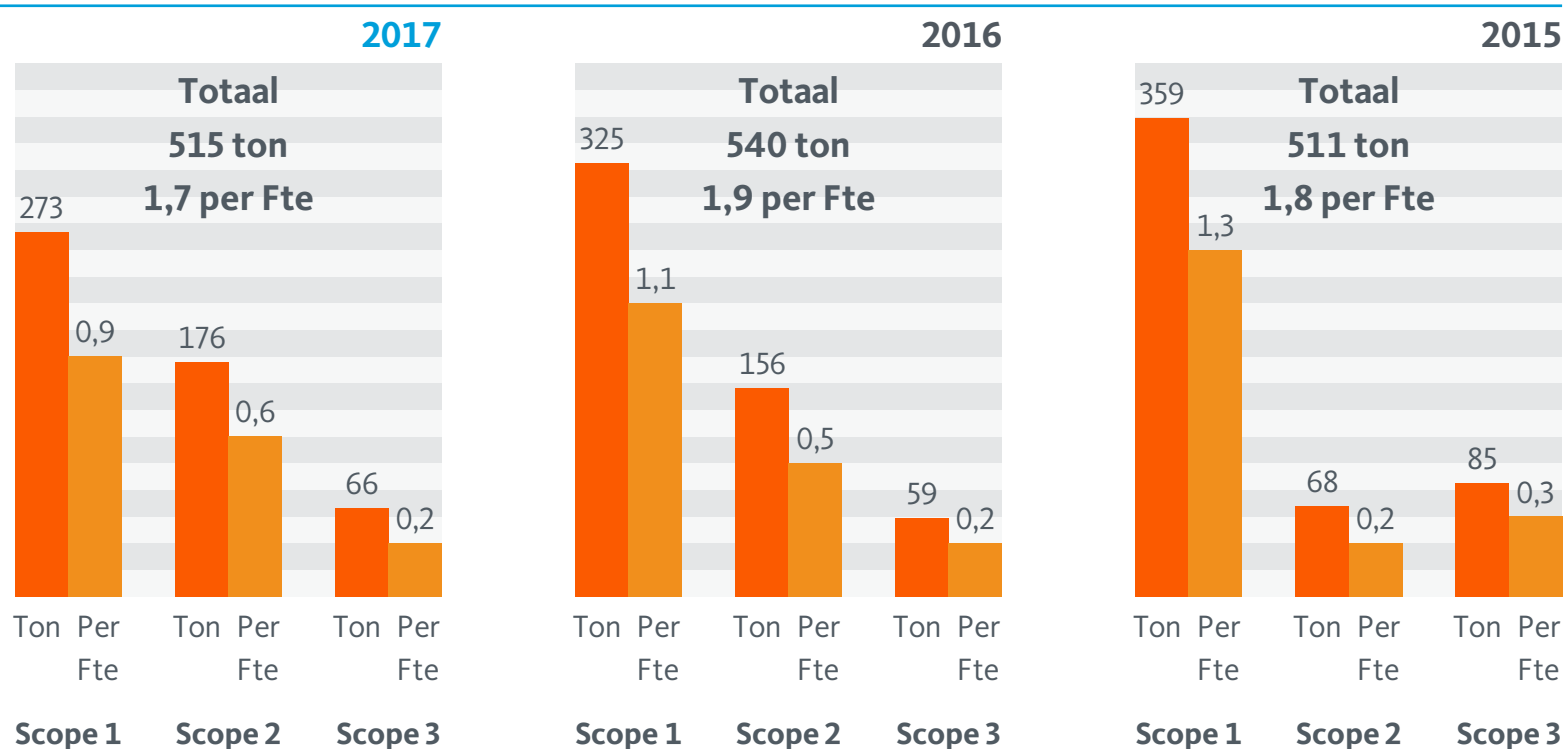
Realisatie 2016	Inkoop papier 10.088 kg, start gemaakt met papierloos vergaderen
Doelstelling 2017 e.v.	Verdere uitrol papierloos vergaderen
Realisatie 2017	Het gebruik van een elektronische papiervervanger is verder doorgezet; dit heeft geleid tot een lagere papierinkoop van 6.793 kg

### VERHOGEN NIVEAU DUURZAME INKOOP

Realisatie 2016	Zonnepanelen op kantoorgebouw geplaatst; mogelijkheid videoconferencing eind 2016 gerealiseerd om reiskilometers terug te dringen; aangescherpt inkoopbeleid geaccordeerd
Doelstelling 2017 e.v.	Terugdringen energieverbruik; implementatie aangescherpt inkoopbeleid
Realisatie 2017	Elektriciteitsverbruik afgenomen, warmteverbruik toegenomen; 96% inkoopbudget besteed bij gecertificeerde of beoordeelde leveranciers
Doelstelling 2018	Vermindering energiegebruik door aanpassing klimaatinstallatie

De noodzakelijke bedrijfsactiviteiten probeert de bank zo beperkt mogelijk te houden en op een maatschappelijk verantwoorde manier uit te voeren. Beide aspecten zijn de basisprincipes voor de duurzame bedrijfsvoering van de organisatie. Een belangrijke indicator voor de milieu-impact is de CO<sub>2</sub>-footprint.

### UITSTOOT CO<sub>2</sub> NAAR TYPE EN PER FTE





De CO<sub>2</sub>-footprint wordt voor het overgrote deel bepaald door gemaakte auto- en vliegkilometers. Deze zijn afhankelijk van de bedrijfsactiviteiten. De verbruikte hoeveelheid benzine en diesel gaf een daling te zien, waardoor de scope 1-emissie aanzienlijk daalde. Het energieverbruik is een ander deel dat van invloed is op de CO<sub>2</sub>-footprint. BNG Bank gebruikt groene energie en maakt gebruik van stadsverwarming. Tezamen met het terugdringen van energieverbruik vult dit de basisprincipes voor duurzame bedrijfsvoering in. Hiervoor zijn in 2017 stappen gezet door aanpassing in de installatie. Het betreft onder andere het vervangen van persluchtcompressoren door energiezuiniger alternatieven. Het elektriciteitsverbruik daalde mede daardoor. De verbruikte warmte steeg. De geplande plaatsing van zonnecollectoren voor de warmwatervoorziening is uitgesteld. Onderzocht wordt of ook restwarmte uit het gebouw gebruikt kan worden voor de warmwatervoorziening. Dit wordt meegenomen bij aanpassing van de klimaatinstallatie die in 2018 is voorzien. De leaseregeling is in 2017 aangepast, onder meer met een vermindering van de maximaal toegestane CO<sub>2</sub>-uitstoot per kilometer.

In het verslagjaar werd het energielabel voor het kantoorgebouw op 'A' vastgesteld. Dit voldoet ruimschoots aan de norm die in 2023 voor gebouwen is vereist (energielabel C). De bank wil de eigen emissies echter verder beperken. Voor komend jaar zal een onderzoek worden gedaan en mogelijk uitvoering worden gegeven aan het energiezuiniger maken van de klimaatinstallatie. Verdere isolatie is een andere energiebesparende maatregel die een positief effect zal hebben op het energielabel. Deze is echter ingrijpend en zal op wat langere termijn worden doorgevoerd. BNG Bank streeft ernaar de resterende eigen CO<sub>2</sub>-emissie uiterlijk in 2020 volledig te compenseren.

De inkoopvisie van de bank richt zich op kwaliteit, duurzaamheid en kostenbeheersing. Daarbij wordt samenwerking gezocht met leveranciers die zich houden aan deugdelijke duurzaamheidsprincipes. Grotere leveranciers worden periodiek beoordeeld op integriteit en duurzaamheid. Gecertificeerde leveranciers (ISO 14001 of Eco Management and Audit Scheme – EMAS) hebben de voorkeur bij levering van producten. Van het bedrag aan ingekochte artikelen is 96% geleverd door gecertificeerde leveranciers of leveranciers die zijn beoordeeld op hun duurzaamheidsprestaties. Het inkoopbeleid is gepubliceerd op [bngbank.nl](http://bngbank.nl).

De mogelijkheden voor vergroening van kantoorartikelen is in het verslagjaar onderzocht. Hierin zijn de meest gebruikte artikelen meegenomen. Buiten de herkomst en houdbaarheid van de gebruikte materialen is gekeken naar het gebruiksgemak. Het resultaat is dat twee derde van de onderzochte artikelen zijn vervangen door een duurzame variant.

Samen met de cateraar is dit jaar intensief gekeken naar duurzaamheidsmogelijkheden binnen het bedrijfsrestaurant. Daarnaast geeft de bank gelegenheid om binnen het cateringteam iemand met afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen. Hiervan is in het laatste kwartaal gebruik gemaakt.

## Dilemma: toerusten of voorkomen?

Dankzij hun degelijke begrotings- en financieringskader is de kredietverlening aan of onder garantie van decentrale overheden risicovrij. Kredieten kunnen dan ook tegen lage tarieven worden verstrekt. Gemeenten en provincies geven soms garanties af voor de financiering van projecten om zo het maatschappelijk belang ervan te onderstrepen, maar willen of kunnen die projecten niet zelf uitvoeren. Door de garantieverlening loopt de desbetreffende gemeente of provincie echter wel kredietrisico. Soms zijn deze voor de garant over de hele looptijd gezien moeilijk in te schatten.

Hier ligt een dilemma voor de bank. Enerzijds mag zij er vanuit gaan dat de overheid in het democratisch besluitvormingsproces rond de garantstelling de maatschappelijke wenselijkheid voldoende heeft afgewogen tegen de financiële risico's. Financiering door de bank tegen de lage tarieven voor risicovrije kredieten versterkt de haalbaarheid van een dergelijk project. Anderzijds kan de bank door haar expertise de waarschijnlijkheid en de omvang van de risico's wellicht beter schatten. Wanneer de bank de overheid wijst op de mogelijke gevaren en de klant de garantie toch wil doorzetten, moet de bank dan het democratisch besluitvormingsproces respecteren of de garant voor eventuele risico's behoeden en uit overweging van zorgplicht niet tot kredietverlening overgaan?

BNG Bank zet actief in op verbetering van het kennisniveau bij decentrale overheden, zodat zij beter in staat zijn de risico's van garantieverlening te onderkennen en de waarschijnlijkheid en impact van een eventuele aanspraak hierop in te schatten. De uiteindelijke beslissing om garant te staan ligt echter uitdrukkelijk bij de desbetreffende overheid zelf.

---

## Vooruitzichten 2018

---

In 2018 zullen trends als duurzaamheid, digitalisering, decentralisatie en desintermediatie onverminderd hoog op de agenda van de bank staan.

Met ingang van 1 januari 2018 dient BNG Bank haar balans en resultatenrekening te rapporteren conform de nieuwe standaard voor financiële instrumenten (IFRS 9). De bank heeft de invoering van deze standaard afgerond en zal in het halfjaarbericht 2018 de verschillen ten opzichte van de huidige standaard (IAS 39) volledig inzichtelijk maken. Op basis van de huidige inzichten zal de overgang naar de beginbalans conform de nieuwe standaard leiden tot een daling van het eigen vermogen met ongeveer EUR 270 miljoen. Deze daling wordt vooral veroorzaakt door de aanpassingen in het kader van hedge accounting. Meer dan de helft betreft een daling van de cashflow hedge reserve. Omdat deze reserve geen onderdeel uitmaakt van het Tier 1-vermogen, zijn de effecten voor de Tier 1-ratio en de leverage ratio relatief beperkt. De beperkte daling van de overige reserves wordt vooral veroorzaakt door een stijging van de debiteurenvoorziening. In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening wordt nader ingegaan op de gevolgen van IFRS 9 voor de bank.

BNG Bank verwacht dat de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen in 2018 op ruim EUR 9 miljard zal uitkomen. Deze verwachting is in lijn met de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen in 2017. De bank verwacht vooral een grotere vraag vanuit woningcorporaties om investeringen in nieuwe woningen mogelijk te maken, maar ook een verdere toename van concurrentie. De bank streeft ook in 2018 naar een aandeel in solvabiliteitsvrije langlopende kredietverlening aan decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen van minimaal 55%.

De verwachte langlopende financieringsbehoefte van de bank in 2018 bedraagt circa EUR 18 miljard. Het beleid is gericht op het realiseren van diversificatie naar product, valuta en looptijd. In 2018 zullen naar verwachting twee nieuwe SRI-obligaties uitgegeven worden.

Voor 2018 wordt EUR 79 miljoen aan reguliere geconsolideerde bedrijfslasten voorzien. Door de aanhoudend grote hoeveelheid nieuwe regelgeving die in de systemen en processen van de bank moet worden doorgevoerd loopt het kostenniveau van de bank ook in 2018 verder op. De bijdrage van de bank in 2018 aan de wettelijke bankenbelasting, die wordt bepaald aan de hand van de balans per einde 2017, bedraagt ongeveer EUR 32 miljoen. Daarnaast houdt BNG Bank rekening met een bijdrage aan het Europese resolutiefonds van EUR 10 miljoen.

---

**IFRS 9** veroorzaakt een **daling** van  
het **eigen vermogen** maar de **effecten**  
voor de **Tier 1-ratio** en de  
**leverage ratio** zijn relatief **beperkt**.

---

Het renteresultaat over 2018 zal naar verwachting uitkomen binnen een bandbreedte van EUR 390 tot EUR 440 miljoen. Een betrouwbare verwachting van de ongerealiseerde resultaten binnen het resultaat financiële transacties is niet te geven als gevolg van de onvoorspelbare bewegingen op de financiële markten. In 2018 zal de besluitvorming van de ECB over eventuele aanpassing van het huidige, zeer ruime, monetaire beleid grote invloed kunnen hebben op deze markten. Gezien de aanhoudende volatiliteit acht de bank het niet verantwoord een uitspraak te doen over de verwachte nettowinst 2018.

---

## Verantwoordelijkheids- verklaring

---

Naar het oordeel van de Raad van Bestuur geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van BNG Bank en de in de consolidatie opgenomen dochterondernemingen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het verslagjaar en de verwachte ontwikkelingen van BNG Bank inclusief de geconsolideerde dochterondernemingen waarvan de gegevens in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag worden de wezenlijke risico's beschreven waarmee BNG Bank wordt geconfronteerd.

Den Haag, 9 maart 2018

**RAAD VAN BESTUUR**

**G.J. SALDEN**, VOORZITTER (IN FUNCTIE SINDS 1 JANUARI 2018)

**O.J. LABE**

**J.C. REICHARDT**

**BIJLAGE: TECHNIEK GEGEVENS METING MAATSCHAPPELIJKE VERSLAGGEVING**

Bronnen voor gegevens zijn onder meer de personeelsadministratie, financiële rapportages, de incidentenregistratie, de registratie van meldingen van de interne vertrouwenspersonen en Compliance/Compliance Officer, de administratie van energieverbruik van Facilitair Beheer.

Met betrekking tot het ziekteverzuim worden met ingang van juni 2017 voor de medewerkers die 40 uur per week werken ook de uren die meer dan 36 uren per week worden gewerkt meegenomen in de berekening van het ziekteverzuim. Tevens wordt voortaan het tweede ziektejaar meegenomen in de berekening. Voorheen werd uitsluitend het ziekteverzuim in het eerste ziektejaar meegenomen. Inmiddels is het echter ook bij andere bedrijven gebruikelijk dat ook het tweede ziektejaar meetelt.

Het voortschrijdende ziekteverzuimpercentage over de afgelopen 12 maanden wordt vanaf juni 2017 in het nieuwe systeem opgebouwd en is daarom niet goed vergelijkbaar met 2016.

Er zijn aannames/schattingen gedaan met betrekking tot de berekening van de CO<sub>2</sub>-footprint. Dit betreft de schatting van het totale kantooroppervlak en het gas- en elektriciteitsverbruik.

Het aantal zakelijke autokilometers dat is afgelegd door medewerkers in privéauto's is niet bekend. Dit wordt ruimschoots gecompenseerd in een voorzichtige schatting van privégebruik van leaseauto's (10.000 km/jr).

BNG Bank beschouwt de inherente beperkingen wat betreft nauwkeurigheid die samenhangen met de schattingen als niet materieel.

BNG Bank hanteert 2010 als basisjaar voor haar CO<sub>2</sub>-emissie, omdat in 2010 is overgegaan tot het jaarlijks in kaart brengen van de emissies. De CO<sub>2</sub>-footprint van BNG Bank wordt berekend op basis van operationele controle.

Alle bedrijfsonderdelen waarover BNG Bank operationele controle heeft zijn in deze CO<sub>2</sub>-footprint meegenomen. Tot en met 2012 hanteerde BNG Bank internationale conversiefactoren afkomstig uit het GHG Protocol en van DEFRA en IPCC. Omdat BNG Bank uitsluitend op de Nederlandse markt opereert, is er in 2013 voor gekozen om over te stappen van internationale conversiefactoren, naar de in Nederland algemeen gehanteerde en geaccepteerde conversiefactoren volgens de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Daarop maakt BNG Bank één uitzondering: groene stroom wordt doorgerekend als zijnde klimaatneutraal (0 gram CO<sub>2</sub>/kWh). In het jaarverslag is de CO<sub>2</sub>-emissie van de stadsverwarming berekend op basis van de STEG-emissiefactor (36 kg/GJ). Voorheen werd gerekend met 20 kg/GJ conform de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Voor dit verslag is overgegaan op de STEG-emissiefactor die de leverancier hanteert (46,2 kg/GJ). De cijfers over 2016 zijn dienovereenkomstig aangepast. In tegenstelling tot de CO<sub>2</sub>-prestatieladder worden zakelijke vliegtuig kilometers aan scope 3 toegerekend (conform het GHG protocol).

Op de maatschappelijke informatie vindt een interne en externe audit plaats.





---

# Corporate governance

---



---

Corporate structuur	<a href="#">62</a>
Verklaring van het bestuur	<a href="#">66</a>
Corporate Governance Code	<a href="#">67</a>
Diversiteitsbeleid	<a href="#">70</a>
Beloningsbeleid en beloningen in 2017	<a href="#">72</a>
Ondernemingsraad	<a href="#">78</a>

---

---

## Corporate structuur

---

### TWO-TIER STRUCTUUR

BNG Bank kent een two-tier structuur bestaande uit een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Bestuur (RvB). De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming. De leden van de RvC worden benoemd en ontslagen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De RvC kent vier commissies, te weten het Audit Committee, Risk Committee, HR Committee en de Remuneratiecommissie. In het verslag van de RvC worden de verantwoordelijkheden en de activiteiten van de commissies nader beschreven.

Het dagelijks bestuur van BNG Bank is opgedragen aan de RvB. De RvB is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming, in het bijzonder voor het opstellen en vaststellen van de strategie en de strategische doelstellingen van de bank en voor de realisatie van de strategische doelstellingen. De voorzitter en de leden van de RvB worden benoemd en ontslagen door de RvC.

### SAMENSTELLING RVB

De RvB bestaat uit drie leden, waaronder een voorzitter. De RvB is zodanig samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de RvB. Het profiel van de RvB is gepubliceerd op de website van BNG Bank. Taken en verantwoordelijkheden van (de leden van) de RvB zijn beschreven in het reglement van de RvB, dat eveneens is gepubliceerd op de website van BNG Bank.

Per 1 januari 2018 is de voorzitter van de RvB, Carel van Eykelenburg, opgevolgd door Gita Salden.

### CAREL VAN EYKELENBURG

Carel van Eykelenburg was voorzitter van de RvB tot 31 december 2017. Hij is benoemd tot lid van de RvB per 1 januari 2005 en benoemd tot voorzitter van de RvB per 15 oktober 2008. In relatie met zijn functie bij BNG Bank was Van Eykelenburg bestuurslid/penningmeester van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en voorzitter van de RvC van dochtermaatschappij BNG Gebiedsontwikkeling BV. Hij is lid van het bestuur van de Stichting Pensioenfonds ABP en voorzitter van het bestuur van de Stichting W.F. Hermans Instituut.

**GITA SALDEN**

Gita Salden is benoemd tot voorzitter van de RvB vanaf 1 januari 2018. Zij is de afgelopen jaren werkzaam geweest bij het ministerie van Financiën. Vanaf 2012 was zij op dit ministerie plaatsvervangend Thesaurier-Generaal en directeur Financiële Markten.

Bijzondere aandachtsgebieden van Gita Salden zijn public finance/ kredietverlening, marketing en communicatie, ontwikkeling organisatie/HR-beleid, de interne auditdienst, compliance en het secretariaat RvB en economisch onderzoek. Zij is verantwoordelijk voor de directe aansturing van afdelingen op deze gebieden. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de algemene coördinatie, strategie en stakeholders (aandeelhouders, RvC, ondernemingsraad).

**JOHN REICHARDT**

Johan Reichardt is benoemd per 15 oktober 2008. In relatie met zijn functie bij BNG Bank is John Reichardt voorzitter van de RvC van Data B. Holding BV, lid van de RvC van BOEI BV, lid van de Commissie Toezichtzaken van de NVB en lid van de raden van commissarissen van de BNG dochtermaatschappijen Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel BV en BNG Gebiedsontwikkeling BV. Daarnaast is hij lid van de Raad van Toezicht van de RDW.

Bijzondere aandachtsgebieden van John Reichardt zijn risicobeheer, financiële verslaggeving, extern toezicht (ECB, DNB, AFM) en asset & liability management. Hij is verantwoordelijk voor de directe aansturing van afdelingen op deze gebieden. Daarnaast is hij voorzitter van de Commissie Financiële Tegenpartijen en de Commissie Kapitaalbeleid en Financiële regelgeving.

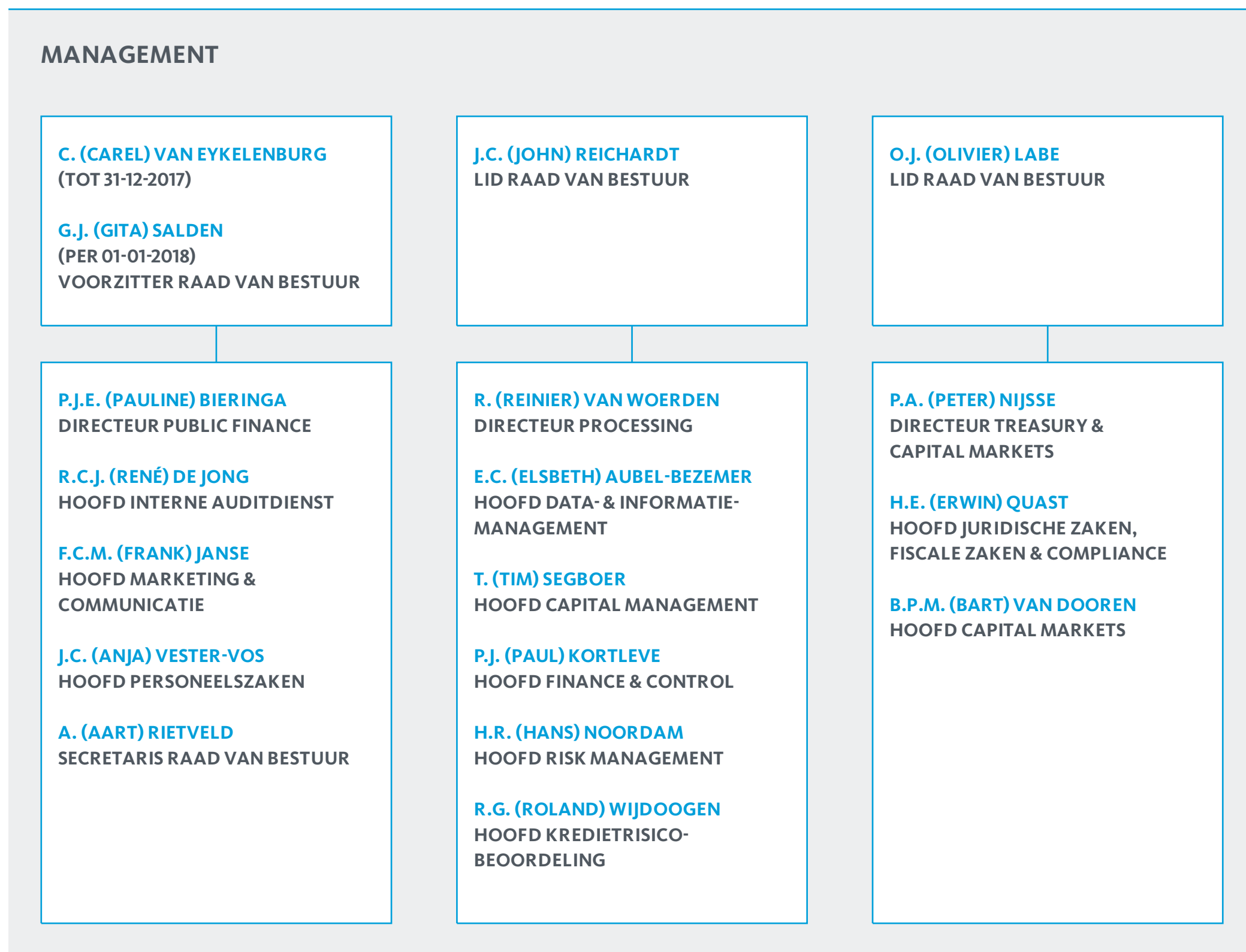
**OLIVIER LABE**

Olivier Labe is benoemd per 1 mei 2015. In relatie met zijn functie bij BNG Bank is Olivier Labe voorzitter van de RvC van BNG-dochtermaatschappij Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel BV en lid van de Raad van Toezicht van Stichting BNG Duurzaamheidsfonds. Daarnaast is hij lid van de Raad van Toezicht van ASR Vermogensbeheer BV.

Bijzondere aandachtsgebieden van Olivier Labe zijn financiële markten en treasury, asset & liability management, investor relations en juridische en fiscale zaken. Hij is verantwoordelijk voor de directe aansturing van afdelingen op deze gebieden. Daarnaast is Olivier Labe voorzitter van de kredietcommissie, het Investment Committee en de Commissie Duurzaamheid.

## ORGANOGRAM

Het organogram geeft inzicht in de wijze waarop de bank is georganiseerd.



## DIRECTIEOVERLEG

De RvB wordt ondersteund door het Directieoverleg. De RvB-leden zijn daarin formeel beslissingsbevoegd, de overige deelnemers hebben een adviserende stem. Het Directieoverleg richt zich op de op- en vaststelling van het organisatiebeleid binnen de kaders van de strategie en de strategische doelstelling van de vennootschap, de op- en vaststelling en de monitoring van het commerciële beleid binnen de beperkingen die de kapitaalallocatie in het kader van de solvabiliteitslimieten stelt en op de aansturing van de algemene gang van zaken en van projecten. Specifieke risico's die door het Directieoverleg worden geadresseerd zijn het kredietrisico en het operationeel risico. Het Directieoverleg bestaat uit de leden van de RvB, de directeur Treasury & Capital Markets, de directeur Public Finance, de directeur Processing, het hoofd Risk Management, het hoofd Finance & Control, het hoofd Data- en Informatiemanagement en de secretaris van de RvB. Per 1 januari 2018 maakt ook het hoofd Personeelszaken deel uit van het Directieoverleg.

De deelnemers aan het Directieoverleg hebben contact met de RvC in vergaderingen van de commissies van de RvC, in het introductieprogramma's voor nieuwe commissarissen en in het programma van permanente educatie. Individuele deelnemers aan het Directieoverleg zijn daarin desgewenst aanwezig en/of verzorgen daarin presentaties. Daarnaast is sprake van informele afstemming tussen partijen.

### **DOCHTERMAATSCHAPPIJEN EN DEELNEMINGEN**

BNG Bank heeft twee dochtermaatschappijen die werkzaam zijn ten dienste van het kernbedrijf van de bank. BNG Gebiedsontwikkeling BV is gespecialiseerd in risicodragende participatie in grondexploitatie en procesinrichting en procesbegeleiding voor gemeenten en andere (semi) publieke organisaties. Het Hypotheekfonds voor Overheidspersoneel BV verstrekte voordelige hypotheeklen aan werknemers in overheidsdienst. Vanwege de gewijzigde marktomstandigheden heeft BNG Bank besloten dit product niet langer aan te bieden en vanaf 2013 geen nieuwe klanten meer te accepteren. Daarnaast heeft BNG Bank een aantal deelnemingen. Een overzicht daarvan is opgenomen op [bngbank.nl](http://bngbank.nl).

### **AANDEELHOUDERS**

Aandeelhouders van BNG Bank zijn uitsluitend overheden. De helft van de aandelen is in handen van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. De Staat is houder van de andere helft van de aandelen. Jaarlijks wordt de reguliere Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. Reguliere agendaonderwerpen omvatten de goedkeuring van de jaarlijkse jaarrekening, goedkeuring van het voorgestelde dividend en kwijting van elk lid van de RvB en RvC. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt, herbenoemt en ontslaat de leden van de RvC.

---

## Verklaring van het bestuur

---

De interne risicobeheersings- en controlesystemen vormen een belangrijk punt van aandacht binnen BNG Bank. De basis voor alle risicobeheeractiviteiten binnen BNG Bank is het Risk Governance Framework en verduidelijkt de principes achter het interne beheersings- en risico-beheersysteem. In het Risk Appetite Statement worden de risico's omschreven die de bank wenst te accepteren om haar doelstellingen te realiseren. De diverse risico's waarmee de bank bij de uitoefening van haar activiteiten wordt geconfronteerd, worden jaarlijks in het jaarverslag van BNG Bank aan de orde gesteld. De directeuren en afdelingshoofden die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren, geven in hun 'In Control Statement' aan de Raad van Bestuur aandacht aan de beheersing van de risico's in relatie tot de risicobereidheid van de bank. Tevens geven zij in de jaarplannen aan hoe zij inhoud zullen geven aan hun verantwoordelijkheid om te voldoen aan het risicobeleid. Het totale raamwerk heeft een nauwe relatie met het Kapitaal-beheersbeleid. Dit beleid wordt periodiek herzien en met de toezichthouder afgestemd.

Audits door de Interne Auditdienst (IAD) zijn erop gericht de goede opzet en werking van de interne risicobeheer- en controlesystemen onafhankelijk te kunnen vaststellen. De externe accountant controleert de jaarrekening en evalueert de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de bank voor zover van belang in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de IAD en de externe accountant worden aan de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen gerapporteerd in de management letter, respectievelijk het accountantsverslag. Het hoofd van de IAD en externe accountant zijn aanwezig in de vergadering van het Audit Committee van de Raad van Commissarissen en in de vergadering van de voltallige Raad van Commissarissen waarin de jaarrekening wordt besproken.

Het jaarverslag geeft in voldoende mate inzicht in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van BNG Bank. Voornoemde systemen geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Deze systemen kunnen op zichzelf uiteraard geen absolute zekerheid bieden voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en niet alle onjuistheden, fraudes en overtreding van wetten en regels voorkomen. In de Risk Section in de Annual Accounts 2017 is een uitgebreide toelichting opgenomen. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van het going-concern principe. Daarbij zijn geen materiële risico's en onzekerheden geïdentificeerd die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.



---

## Corporate Governance Code

---

### HERZIENING CORPORATE GOVERNANCE CODE

In het jaar 2017 is de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: 'de Code') per 8 december 2016 en de gevolgen daarvan voor werkwijzen en reglementen een belangrijk thema voor BNG Bank geweest. Hoewel de Code formeel niet van toepassing is op BNG Bank, conformeert BNG Bank zich aan de bepalingen van de Code door werkwijzen, reglementen, e.d. zoveel mogelijk met de Code in overeenstemming te brengen. Vanwege de herziening van de Code is in 2017 opnieuw vastgesteld in hoeverre BNG Bank aan de Code voldoet. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe, waarbij het uitgangspunt van BNG Bank is om bepalingen zoveel mogelijk toe te passen.

### AANPASSINGEN STATUTEN EN REGLEMENTEN

Mede naar aanleiding van de Code worden de statuten en de reglementen van de RvC, de commissies van de Raad van Commissarissen en de RvB in de eerste helft van 2018 aangepast. De volgende inhoudelijke aanpassingen worden voorzien in statuten en reglementen.

Het reglement van het Audit Committee zal worden aangepast conform best practice bepaling 1.3.1 (benoeming en ontslag leidinggevende interne auditor) waarbij de benoeming en het ontslag van de leidinggevende interne auditor samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de RvC. In de huidige situatie wordt alleen het Audit Committee geconsulteerd over benoeming en ontslag van het hoofd IAD door de RvB.

Aan het reglement van het Audit Committee zal worden toegevoegd dat het Audit Committee zich eveneens richt op het toezicht op het bestuur ten aanzien van het belastingbeleid van de vennootschap conform best practice bepaling 1.5.1.iv.

In de statuten van BNG Bank zullen de benoemings- en herbenoemingstermijnen van commissarissen worden aangepast conform best practice bepaling 2.2.2 waarbij commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar en daarna éénmalig voor een periode van vier jaar kunnen worden herbenoemd. Eventuele herbenoemingen na acht jaar worden gemotiveerd in het verslag van de RvC in het jaarverslag. Volgens de huidige statuten kunnen commissarissen worden benoemd voor drie termijnen van vier jaar. Het rooster van aftreden, gepubliceerd op [bngbank.nl](http://bngbank.nl), is inmiddels overeenkomstig best practice bepaling 2.2.2 aangepast, waarbij twee benoemingstermijnen van vier jaar worden gehanteerd.

Enkele best practice bepalingen uit de Code worden niet geformaliseerd in reglementen en statuten. Het betreft de gedelegeerd commissaris (best practice bepaling 2.3.8) en responstijd (best practice bepalingen 4.1.6). BNG Bank kent geen statutaire of reglementaire bepalingen die deze best practice bepaling in de weg staan en onder omstandigheden is een beroep op de Code mogelijk.

### TOEGEPASTE BEPALINGEN

Inmiddels is het merendeel van de best practice bepalingen door BNG Bank geïmplementeerd en vastgelegd in werkwijzen, op [bngbank.nl](http://bngbank.nl) gepubliceerd of in dit jaarverslag opgenomen. Zo wordt vanaf het jaarverslag 2017 in het verslag van de RvC verslag gedaan van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar, de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen en het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de RvC en van de commissies, conform best practice bepaling 2.3.5 en 2.4.4.

Met ingang van 2018 wordt op [bngbank.nl](http://bngbank.nl) het nog niet door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde jaarverslag en de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met toelichting geplaatst. Tevens is voor aandeelhouders relevante informatie gepubliceerd conform best practice bepalingen 4.1.4 en 4.1.5. Het beleid bilaterale contacten met aandeelhouders zoals opgenomen in best practice bepaling 4.2.2 zal in de loop van 2018 op [bngbank.nl](http://bngbank.nl) worden geplaatst.

Best practice bepalingen 2.1.5 en 2.1.6 geven aan dat de RvC een diversiteitsbeleid opstelt voor de samenstelling van het bestuur, de RvC en, indien aanwezig, het executive committee en dat in de corporate governance verklaring in het jaarverslag het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan wordt toegelicht. In 2017 is het diversiteitsbeleid opgesteld en in dit Governance hoofdstuk wordt daarover gerapporteerd.

Best practice bepaling 2.2.4 geeft aan dat de RvC zorgdraagt dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen en daarbij een rooster van aftreden van de RvC wordt vastgesteld.

In 2017 is een eerste aanzet van het opvolgingsplan opgesteld en een rooster van aftreden vastgesteld. Het opvolgingsplan voor RvC en RvB zal in 2018 verder worden uitgewerkt.

Binnen BNG Bank fungeert het Directieoverleg als executive committee, een commissie die nauw betrokken is bij de besluitvorming van het bestuur en waar naast leden van het bestuur ook leden van het senior management deel van uitmaken, conform best practice bepaling 2.1.3. Binnen het Directieoverleg zijn de leden van de RvB formeel beslissingsbevoegd, de overige deelnemers hebben een adviserende stem. In navolging van de best practice bepaling zal het toezicht door RvC zich meer dan voorheen uitstrekken tot de RvB in relatie tot het Directieoverleg.

Best practice bepalingen 2.2.6 en 2.2.7 geven aan dat de RvC ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen evalueert. Ook de RvB evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders. De RvC voert jaarlijks een eigen interne evaluatie uit en zal ook het functioneren van individuele commissarissen jaarlijks evalueren.

Evaluatie van het functioneren van individuele commissarissen heeft tot nu toe vooral als voorbereiding van herbenoemingen plaatsgevonden. De RvB zal met ingang van 2018 het eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders evalueren.

Best practice bepalingen 2.5.2 en 2.5.4 geven aan dat de RvB een gedragscode opstelt en toeziet op de werking en de naleving ervan door zichzelf en door werknemers. Monitoring van de werking en naleving van de gedragscode van BNG Bank vindt plaats via de klachtenregeling, de incidentenrapportage en het toezicht op naleving beleid. Met ingang van 2018 zal de RvB directer toezicht houden op de werking en naleving van de gedragscode en de werking en naleving van de gedragscode zal met ingang van het jaarverslag 2018 worden opgenomen.

Mocht er sprake zijn van tussentijdse beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie, respectievelijk van tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris, dan wordt een persbericht uitgebracht conform best practice bepalingen 1.6.5 en 2.2.3.

### **NIET TOEGEPASTE BEPALINGEN**

Enkele bepalingen uit de Code zijn niet van toepassing voor BNG Bank. Het gaat hier veelal om bepalingen die betrekking hebben op zaken rondom aandelen. Het gaat hier om de volgende (sub)bepalingen:

- 2.1.8 vi, vii en 3.3.3: Aandelenbezit van commissarissen in vennootschap.
- 3.1.2 vi, vii: Aandelen en opties als onderdeel van beloningsbeleid.
- 4.2.3: Bijeenkomsten en presentaties.
- 4.3.3: Ontnemen bindende karakter voordracht.
- 4.3.4: Stemrecht financieringspreferente aandelen.
- 4.3.5 en 4.3.6: Stembeleid institutionele beleggers.
- 4.4: Certificering van aandelen.
- Hoofdstuk 5: One-tier bestuursstructuur.

Daarnaast zijn er enkele bepalingen waarbij BNG Bank ervoor kiest om deze niet toe te passen. Het stemmen op afstand voor aandeelhouders zoals geformuleerd in principe 4.3 zal niet worden geformuleerd. Deze afwijking op de Code is reeds eerder als een niet toegepaste bepaling beschouwd bij een eerdere versie van de Code. Voor aandeelhouders is het alleen mogelijk om fysiek deel te nemen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. BNG Bank kent al haar aandeelhouders, kan hen gericht benaderen en wenst de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te blijven gebruiken als contactmoment.

Een tijdelijke 'leg uit'-bepaling betreft het meenemen van beloningsverhoudingen in het beloningsbeleid. In 2016 is het beloningsbeleid van de RvB vastgesteld. Dit beloningsbeleid is nog niet gebaseerd op beloningsverhoudingen. Bij een toekomstige herziening van het beloningsbeleid zullen ook de beloningsverhoudingen worden meegenomen.

---

## Diversiteitsbeleid

---

### UITGANGSPUNTEN

BNG Bank ondersteunt de gedachte dat een gemengde samenstelling van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van ondernemingen de leden van deze organen in staat stelt beslissingen op constructieve wijze ter discussie te stellen en meer open te staan voor vernieuwende ideeën, waardoor het risico van eenzijdige beeld- en besluitvorming onder de leden wordt verminderd. BNG Bank heeft daartoe een diversiteitsbeleid opgesteld voor RvC, RvB en het Directieoverleg. Dit diversiteitsbeleid zal uitgebreid worden naar een diversiteitsbeleid voor de hele bank.

In best practice bepaling 2.1.5 van de Corporate Governance Code wordt aangegeven dat in het diversiteitsbeleid dient te worden ingegaan op concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. BNG Bank laat de volgende elementen in haar diversiteitsbeleid terugkomen: (1) geslacht, (2) leeftijd en (3) kennis en ervaring. Gezien het feit dat BNG Bank overwegend in de Nederlandse markt opereert, wordt vooralsnog geen diversiteitsdoelstelling gekoppeld aan het element 'nationaliteit'.

### GESLACHT

Gestreefd wordt naar een evenwichtige verdeling van de zetels van de RvB en de RvC. Ten minste 30% van de zetels wordt bezet door vrouwen en ten minste 30% van de zetels door mannen. Begin 2017 bestond de RvC uit 9 leden, te weten 6 mannen (67%) en 3 vrouwen (33%). Na het vertrek van Petri Hofsté per 20 april 2017 heeft de RvC uit totaal 8 leden bestaan: 6 mannen (75%) en 2 vrouwen (25%). Met de benoeming van Marlies van Elst in de RvC in 2018 wordt een bijdrage geleverd aan een evenwichtiger verdeling van de zetels in de RvC. In 2017 heeft de RvB uit 3 mannelijke leden bestaan (100%) en daarmee is de doelstelling in 2017 niet gehaald. Met de benoeming van Gita Salden als voorzitter van de RvB per 1 januari 2018 wordt voldaan aan de doelstelling en bestaat de RvB uit 2 mannen (67%) en 1 vrouw (33%).

Wat betreft het Directieoverleg wordt de doelstelling met twee vrouwen van de totaal tien leden (inclusief de leden van de RvB) niet gehaald in 2017. BNG Bank streeft ook hier naar een evenwichtige samenstelling waarbij ten minste 30% van de leden van het Directieoverleg uit vrouwen zal bestaan. Met ingang van januari 2018 is Anja Vester, hoofd Personeelszaken, benoemd als lid van het Directieoverleg en met de komst van Gita Salden, voorzitter van de RvB per 1 januari 2018, bestaat het Directieoverleg uit 7 mannen (64%) en 4 vrouwen (36%). Het totaal aantal vrouwen in leidinggevende functies binnen BNG Bank bedraagt 27%.

## LEEFTIJD

BNG Bank streeft ernaar om meer spreiding in leeftijdscategorieën te bewerkstelligen. In 2017 is sprake van een grote vertegenwoordiging in de hogere leeftijdscategorieën. Met de benoeming van de nieuwe commissaris zal een lid in een lagere leeftijdscategorie (45 – 54 jaar) vallen. Door de benoeming van Gita Salden in de RvB per 1 januari 2018 zal er eveneens een verschuiving naar een lagere leeftijdscategorie plaatsvinden (45 – 54 jaar).

## LEEFTIJDSCATEGORIEËN MANAGEMENT

	31-12-2017		
	RVC	RVB	DO
≤ 34 jaar	0	0	0
35 – 44 jaar	0	0	1
45 – 54 jaar	0	1	5
55 – 64 jaar	4	1	3
≥ 65 jaar	4	1	1
Gemiddelde leeftijd	64	57	51

## EXPERTISE EN ERVARING

In het functieprofiel van de RvC is opgenomen dat de RvC dient te beschikken over leden met voldoende deskundigheid en bestuurlijke ervaring op het gebied van (A) bankwezen en financiën, (B) medeoverheden, (C) rijksoverheid en (D) de klantgroepen van BNG Bank. In 2017 voldoet de RvC volledig aan het gewenste profiel. Respectievelijk 3, 4, 3 en 3 leden vertegenwoordigen de kennisgebieden. Op basis van het huidige functieprofiel zijn geen maatregelen nodig. In het functieprofiel van de RvB is opgenomen dat de RvB dient te beschikken over een lid met in het bijzonder deskundigheid en ervaring op het gebied van (A) financiële markten en treasury, asset & liability management en monetaire economie, (B) risicobeheer, financiële verslaggeving, het toezicht en asset & liability management, en (C) (semi)publieke sector. In 2017 voldoet de RvB volledig aan het gewenste profiel. Ieder lid vertegenwoordigt een kennisgebied. Op basis van het huidige functieprofiel zijn geen maatregelen nodig.



---

## Beloningsbeleid en beloningen in 2017

---

Deze paragraaf behandelt de hoofdlijnen van de beloning van de Raad van Bestuur (RvB), de beloning van de medewerkers en de vergoeding van de Raad van Commissarissen (RvC) van BNG Bank over het jaar 2017. Alle informatie over het beloningsbeleid van BNG Bank is te vinden op de themapagina 'beloningsbeleid' op [bngbank.nl](http://bngbank.nl).

### UITGANGSPUNTEN

Het beloningsbeleid bevindt zich binnen de wettelijke en beleidskaders voor in Nederland gevestigde instellingen. Over 2017 was met name de volgende wet- en regelgeving bepalend:

- Europese en nationale financiële toezichtsregelgeving (onder andere Capital Requirements Regulation, Wet op het financieel toezicht, Regeling beheerst beloningsbeleid, Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen, Wet Werk en Zekerheid);
- De Nederlandse Corporate Governance Code;
- Code Banken.

Naast wet- en regelgeving voldoet het beloningsbeleid ook aan het beleid rijksoverheid ten aanzien van staatsdeelnemingen.

### BELONINGSBELEID RVB

Het huidige beloningsbeleid voor leden van de RvB is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 5 oktober 2016 vastgesteld. Dit beloningsbeleid is integraal van toepassing op na 1 januari 2016 aangetreden bestuurders. Voor de eerder aangetreden bestuurders worden de bestaande arbeidsovereenkomsten gerespecteerd.

BNG Bank streeft naar marktconforme arbeidsvoorwaarden en beloning van haar RvB. Marktconform wil zeggen: vastgesteld vanuit een vergelijking met wat gebruikelijk is in de voor BNG Bank relevante arbeidsmarkt in Nederland. Voor deze vergelijking is in overleg met aandeelhouders een referentiegroep gedefinieerd. De referentiegroep bestaat uit een publiek deel en een privaat deel. Voor het publieke deel dient de WNT-norm als referentie. Het private deel is samengesteld in overleg tussen de RvC van BNG Bank en aandeelhouders. De weging van het publieke en private deel is 60%, respectievelijk 40%. Bij het vergelijken van beloningen wordt gebruik gemaakt van onafhankelijk extern advies. Voor de marktconformiteit is de mediaan in de referentiegroep uitgangspunt. De RvC beziet in beginsel vierjaarlijks of ontwikkelingen binnen de referentiegroep aanleiding geven de arbeidsvoorwaarden van de RvB te wijzigen.



De totale beloning van de voorzitter bedraagt in 2016 maximaal EUR 301.000. Deze bovengrens voor de beloning wordt jaarlijks (vanaf 2017) verhoogd met de algemene verhogingen in de CAO Banken. In 2017 was er geen verhoging. De primaire beloning is opgebouwd uit 12 keer het maandsalaris plus vakantietoeslag. De leden van de RvB ontvangen geen variabele beloning.

In de arbeidsovereenkomsten met de leden van de RvB is vastgelegd welke overige bepalingen uit de CAO Banken van toepassing zijn.

De bepalingen van het pensioenreglement van de Stichting Pensioenfonds ABP (middelloonstelsel met eigen bijdrage) zijn van toepassing. De pensioenleeftijd is gekoppeld aan de wettelijke AOW-leeftijd. Als de pensioenleeftijd (wettelijk/fiscaal) verder wordt opgetrokken, wordt de bestuurder hier niet voor gecompenseerd.

In de arbeidsovereenkomsten met leden van de RvB wordt een benoemingstermijn van vier jaar vastgelegd. De duur van de arbeidsovereenkomst is gelijk aan de benoemingstermijn. Deze bepaling geldt niet voor personen die worden voorgedragen vanuit de organisatie en al een contract voor onbepaalde tijd hebben.

Er worden met bestuurders geen andere vertrekvergoedingen overeengekomen dan die waarin de Wet Werk en Zekerheid voorziet. Daarom zal de ontslagvergoeding nooit meer bedragen dan de transitievergoeding.

Slechts met instemming van aandeelhouders kan van de bovengrens voor de beloning en van de overige arbeidsvoorwaarden worden afgeweken, met inachtneming van het bepaalde in artikel 8, lid 4 van de statuten van BNG Bank.

#### **REALISATIE DOELSTELLINGEN PRESTATIEGERELATEERDE BELONING RVB 2017**

Over 2017 ontvangen twee leden van de RvB een prestatiegerelateerde beloning. De hiervoor vastgestelde doelstellingen bestaan uit kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen, waarvan het gewicht hierna is aangegeven. De prestatiegerelateerde beloning is voor ten minste 50% gebaseerd op niet-financiële criteria. Bij prestaties 'at target' op de kwantitatieve doelstellingen wordt 70% van de aan deze doelstellingen verbonden maximale variabele beloning uitgekeerd.

PRESTATIEDOELSTELLINGEN	2017	
	WEGING	REALISATIE
<b>KWANTITATIEVE DOELSTELLINGEN</b>		
Marktaandeelstelling voor de lange solvabiliteitsvrije kredietverlening aan decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen	10%	10%
Gecombineerde productie- en margedoelstelling voor de overige kredietverlening	10%	10%
Rendement	15%	15%
Leverage ratio	15%	15%
<b>KWALITATIEVE DOELSTELLINGEN</b>		
Voortgang van het meerjarige programma		
Data Insight	10%	7%
Verbetering van de positionering bij stakeholders van BNG Bank als duurzame bank	10%	10%
Verbetering van het solvabiliteitsplichtige kredietproces	10%	6%
Verdere verbetering van het renterisicoraamwerk	10%	7%
Kostenbeheersing en een kostenbewuste bedrijfsvoering	10%	10%
<b>TOTAAL</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>

Op advies van de Remuneratiecommissie heeft de RvC vastgesteld in welke mate de doelstellingen variabele beloning 2017 door de leden van de RvB zijn gehaald en dat daaraan een uitkeringspercentage van 90% wordt verbonden (2016: 88,5%). De Remuneratiecommissie heeft zich ervan vergewist dat bij de vaststelling en het ten uitvoer brengen van het beloningsbeleid, de beloningsverhoudingen binnen de onderneming in acht zijn genomen en mogelijke uitkomsten van de variabele beloningselementen (korte en lange termijn) voor de beloning van individuele bestuurders zijn geanalyseerd. Tevens zijn bij de vaststelling van de hoogte en structuur van de bezoldiging onder meer de resultaatontwikkeling en niet-financiële indicatoren in ogenschouw genomen, met inachtneming van de risico's voor de onderneming. De RvC acht het uitkeringspercentage billijk en heeft geen gebruik gemaakt van zijn discretionaire bevoegdheid de variabele beloning aan te passen. Ook heeft de RvC in 2017 geen aanleiding gehad om te overwegen van zijn bevoegdheid tot terugvordering van variabele beloning over eerdere jaren gebruik te maken.

#### UITKOMSTEN BELONINGSBELEID 2017 EN VOORUITZICHTEN KOMENDE JAREN

Voor een overzicht van de beloning van de leden van de RvB wordt verwezen naar de paragraaf Verbonden partijen van de geconsolideerde jaarrekening. Er is geen sprake van toegekende aandelen/opties. De hoogte van de variabele beloning over 2017 (90% van 20% vast) valt binnen de vooraf vastgestelde bandbreedte van minimaal 0% en maximaal 20% van de vaste beloning.

Per 1 januari 2018 heeft BNG Bank een nieuwe bestuursvoorzitter. Haar beloning bestaat uitsluitend uit een vast deel van EUR 301.000 (geen variabele beloning en geen pensioen compensatie), hetgeen past binnen het door de aandeelhouders vastgestelde beleid.

### VASTGESTELDE COLLECTIEVE DOELSTELLINGEN RVB 2018

De RvC heeft besloten alle leden van de RvB met ingang van 2018 te beoordelen op basis van een aantal doelstellingen voor de RvB als collectief en een aantal individuele doelstellingen, zonder daaraan de uitkering van een variabele beloning te verbinden. De doelstellingen voor de RvB als collectief bestaan uit een gecombineerde marktaandeel- en margedoelestelling voor de lange solvabiliteitsvrije kredietverlening aan decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen en een gecombineerde productie- en margedoelestelling voor de overige kredietverlening zoals opgenomen in het jaarplan 2018. Verder zijn doelstellingen geformuleerd voor de ontwikkeling van de portefeuille langlopende kredietverlening en het renteresultaat als percentage van het eigen vermogen. Naast deze kwantitatieve doelstellingen zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld. Voor 2018 betreft het onder andere afspraken over de voortgang van het meerjarige programma Data Insight, verbetering van de positionering bij stakeholders van BNG Bank als duurzame bank, de implementatie van de HR-strategie 2018-2020, realisatie van voorgestelde veranderingen in de bedrijfsprocessen, alsmede kostenbeheersing en een kostenbewuste bedrijfsvoering. De RvC zal begin 2019 beoordelen in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald en dit oordeel betrekken in zijn oordeel over het functioneren van de leden van de RvB.

### BELONINGSVERHOUDINGEN

Het salaris van de voorzitter van de RvB was in 2017 6,19 maal het gemiddelde salaris van de BNG-medewerkers (2016: 6,59). De verhouding is berekend op basis van de vaste en variabele beloning, inclusief alle pensioenbijdragen. De variabele beloning die in het verslagjaar is toegekend, heeft betrekking op het voorafgaande boekjaar. Het betreft zowel het uitbetaalde deel als het voorwaardelijk toegekende deel van de variabele beloning. De daadwerkelijke uitbetaling van voorwaardelijk toegekende variabele beloning over 2013, respectievelijk 2012 is buiten beschouwing gelaten. Het salaris van de voorzitter van de RvB is in 2017 met 0,1% gedaald, terwijl het gemiddelde salaris (hier: loonkosten) van de BNG-medewerkers met 6,4% is gestegen.

### BELONINGSBELEID MEDEWERKERS

Per 1 januari 2017 bestaat de primaire beloning van de medewerkers van BNG Bank, afhankelijk van hun functie, uit de volgende componenten.

	VAST	2017	
		VARIABEL	
		PRESTATIE-GERELATEERDE BELONING	WINSTDELING
Directeuren	Ja	Nee	Nee
Stafhoofden	Ja	Nee	Ja
Overige medewerkers	Ja	Nee	Ja

Het vaste deel van de beloning is opgebouwd uit 12 keer het maandsalaris plus 8% vakantietoelage en waar van toepassing compensatie voor de 40-urige werkweek. Overige medewerkers ontvangen een 13e maand. Algemene verhogingen uit hoofde van de CAO Banken, eenmalige uitkeringen daaronder begrepen, zijn van toepassing.

De prestatiegerelateerde beloning is per 1 januari 2017 afgeschaft. De totale variabele beloning van een medewerker (te weten winstuitkering en in incidentele gevallen een eventuele gratificatie) bedraagt nooit meer dan 20% van de vaste beloning. Waar deze grens zou worden overschreden vindt aftopping plaats.

Alle directeurs/stafhoofden en een aantal specifieke functiehouders worden gerekend tot de Identified Staff. Voor hun variabele beloning uit hoofde van de winstdeling is een verzwaard beheersingsregime aan de orde (in dit geval voorwaardelijke toekenning van 40% van deze beloning) als deze meer dan één maandsalaris en/of meer dan EUR 10.000 bedraagt.

De medewerkers bezitten geen aandelen of opties BNG Bank en ontvangen geen additionele beloning via de dochtermaatschappijen van de bank.

De bepalingen van het pensioenreglement van de Stichting Pensioenfonds ABP (middelloonstelsel) zijn van toepassing op de vaste beloning en de winstuitkering. De uitgekeerde vaste beloning is pensioendragend tot het fiscale maximum.

### **BELONINGSREGELING RVC**

De beloning van de RvC is in 2016 door de Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders met algemene stemmen aanvaard met ingang van 1 januari 2017. De nieuwe regeling geldt voor de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2021. De regeling is gepubliceerd op [bngbank.nl](http://bngbank.nl).

Voor de beloning van de RvC geldt dat deze vanaf 2017 mag groeien met hetzelfde percentage als de verhogingen van de CAO Banken. Per 1 januari 2017 is de commissiestructuur van de RvC veranderd. De Commissie Marktstrategie is opgeheven en het Audit & Risk Committee is gesplitst in een Audit Committee en een Risk Committee. Daarnaast is de Selectie en Benoemingscommissie omgevormd tot een HR Committee. De beloningsregeling is hierop aangepast.

Het beleid ter zake is gericht op een marktconforme beloning, die onafhankelijk is van het resultaat van de vennootschap. Daarbij wordt rekening gehouden met het maatschappelijke karakter van de bank, de beoogde kwaliteit van commissarissen, de benodigde beschikbaarheid voor de taak alsmede het tijdsbeslag en daarnaast aspecten van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Commissarissen bezitten geen aandelen of opties BNG Bank en ontvangen geen beloningen via dochtermaatschappijen van de bank.

De bezoldiging voor leden van de RvC bedraagt EUR 24.300 per jaar en die van de voorzitter EUR 35.300 per jaar. Leden van het Audit Committee en Risk Committee ontvangen een toeslag van EUR 6.000 per jaar op hun bezoldiging. Leden van de Selectie- en benoemingscommissie en de Remuneratiecommissie ontvangen een toeslag van EUR 1.500 per jaar op hun bezoldiging.

Daarnaast ontvangen leden van de RvC een vaste onkostenvergoeding van EUR 1.000 per jaar. Voor leden van het Audit Committee en het Risk Committee wordt deze vergoeding verhoogd met EUR 500. Voor leden van het HR Committee en de Remuneratiecommissie wordt deze vergoeding verhoogd met EUR 250.

---

## Ondernemingsraad

---

### ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad is in 2017 als volgt samengesteld:

**S.D.P. (SELMA) HUIZER**  
VOORZITTER

**F.B. (FRAN) BOON**  
SECRETARIS

**M.G.J. (MASCHA) BALTUS-PFENNINGS**

**M.E. (MARJOLEIN) HOFSTEE**

**E.J. (ERIC) VAN MASTRIGT (VANAF 13 JUNI 2017)**

**T.E.T. (TERRENCE) ROEP**

**V.G.W.H (VICTOR) TJIA**

**A.T.B. (ARNOUD) TROE (TOT 17 MEI 2017)**

**L.C. (LEO) VALKENBURG**

**F.W.A. (FELIX) ZWETSLOOT**



# Maximaal groen resultaat

CHANTAL PUTKER VAN BNG BANK VOOR DE PANELEN OP HET VELD BIJ VOETBALVERENIGING RIJSOORD

## Softs Points bij voetbalvereniging Rijsoord

**Bij voetbalvereniging Rijsoord in Ridderkerk staan zogenaamde Softs Points aan de rand van het voetbalveld. Met deze panelen slaat de vereniging drie vliegen in één klap: reclamebord, zonnepaneel en absorptie van vuile lucht in één systeem.**

De gemeente Ridderkerk en het Sliedrechtse bedrijf Softs helpen lokale sportverenigingen energie besparen en verduurzamen met de installatie van deze panelen. Softs staat voor 'Surface Of Things' en verwijst naar een draaiend chassis met drie zijden. Hierop zitten driehoekige panelen die kunnen worden gebruikt voor compen-

satie, communicatie of een milieutoepassing. Ook de binnenkant van het chassis kan worden ingezet. Softs Points kunnen ook tegen gevels of op daken worden gemonteerd.

### ENERGIEKOSTEN VERLAGEN

Bij energiesponsoring worden maatschappelijke organisaties gesponsord om maatregelen te nemen, zonder zelf te investeren. Zo kunnen zij de energiekosten verlagen en verduurzamen. Voetbalvereniging Rijsoord kan het systeem tijdens wedstrijden laten fungeren als reclamebord. Als de zon schijnt, wekken ze energie op. Bij bewolkt weer draaien ze een slag en absorberen ze bijvoorbeeld vervuilde lucht. Het Softs Point is voorzien van een tekstdisplay zodat het kan worden gebruikt voor techniek- en speltraining voor de jeugdspelers van Rijsoord.





---

# Verlag van de Raad van Commissarissen

---



---

Voorwoord van de voorzitter	<a href="#">81</a>
Samenstelling Raad van Commissarissen en commissies	<a href="#">83</a>
Vergaderingen van de Raad van Commissarissen	<a href="#">87</a>
Commissies van de Raad van Commissarissen	<a href="#">91</a>

---

---

## Voorwoord van de voorzitter

---

De Nederlandse economie is in 2017 opnieuw verder hersteld van de diepe recessie die de eerste helft van dit tweede decennium kenmerkte. Niettemin heeft dit zich nog niet ten volle vertaald in een dienovereenkomstige toename van maatschappelijke investeringen. Gemeenten waren terughoudend als gevolg van de budgettaire onzekerheden die de decentralisatie van (jeugd) zorgtaken met zich brachten en ook in de sector Volkshuisvesting bleef investeringsherstel nog uit, ondanks de lage rentestand als gevolg van het ruime monetaire beleid van de ECB.

Niettemin kijkt de Raad van Commissarissen met tevredenheid terug op het afgelopen jaar. BNG Bank heeft verdere invulling gegeven aan het streven een betrokken partner voor duurzame initiatieven te zijn, onder andere met de introductie, in samenwerking met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, van de Energietransitie Financieringsfaciliteit (ETFF). Hiermee levert de bank een bijdrage aan het bevorderen van energietransitie naar duurzamer vormen van energiegebruik. Dit past bij het streven van de bank om als betrokken partner bij te dragen aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van financieringen aan overheaden en maatschappelijke instellingen. Verder boekte de bank een goed resultaat, ondanks de aanhoudend lage rentestand, en kwam aan het einde van 2017 de leverage ratio uit op 3,5 procent, waarmee BNG Bank voldoet aan de norm die naar verwachting gaat gelden.

Het afgelopen jaar heeft ook in het teken gestaan van de werving van een opvolger voor Carel van Eykelenburg, voorzitter van de Raad van Bestuur, die per 1 januari 2018 zijn functie heeft neergelegd. De Raad van Commissarissen is hem zeer erkentelijk voor zijn grote bijdrage aan het op koers houden van BNG Bank in één van de grootste financiële en economische crises die ons land heeft gekend. De bank heeft onder zijn leiding het loket opengehouden voor het financieren van maatschappelijke investeringen en bleef, mede dankzij een degelijke en betrouwbare reputatie en hoge ratings, in staat hiertoe de benodigde financiering aan te trekken in de internationale kapitaalmarkt. De Raad van Commissarissen heeft er alle vertrouwen in dat zijn opvolgster Gita Salden als voorzitter van de Raad van Bestuur erin zal slagen deze succesvolle lijn voort te zetten. Verder ging de Raad op zoek naar een opvolger van commissaris Petri Hofsté die niet voor een tweede termijn in aanmerking wenste te komen.

In zijn vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in 2017 naast de hiervoor genoemde onderwerpen uitgebreid aandacht geschonken aan het opvolgen van suggesties, voorwaarden en eisen voortkomend uit extern toezicht. Ook stond de Raad uitgebreid stil bij strategische vraagstukken en besprak de Raad de uitkomsten van de externe zelfevaluatie en de herziening van Corporate Governance Code. Vanwege de wens van de Raad van Commissarissen om een bredere focus op het HR-domein te hebben, is de Selectie- en Benoemingscommissie van de RvC in de tweede helft van 2017 omgevormd tot een HR Committee.

Net als in voorgaande jaren kwamen de leden van de Raad ook een aantal malen bijeen voor zogenaamde ‘deep dives’, waarin ter zake deskundige medewerkers van BNG Bank met de leden van de Raad de ontwikkelingen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied bespraken en voor Permanente Educatie, waarbij terzake deskundigen van buiten naast interne medewerkers met de Raad in discussie gingen. De Raad van Commissarissen ziet deze bijeenkomsten als uitermate nuttig voor het effectief functioneren van de Raad in zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord/adviseur van de Raad van Bestuur. De formele en informele discussies dragen bij aan een open en constructieve sfeer in de Raad, waarin alle leden deelnemen aan de discussies en zich vrij voelen de Raad van Bestuur uit te dagen adequaat om te gaan met de vraagstukken waarmee de financiële wereld en de bank worden geconfronteerd.

De Raad van Commissarissen dankt de Raad van Bestuur en alle medewerkers van BNG Bank voor de bijdrage die zij in 2017 hebben geleverd aan de missie en doelstellingen van de bank, te weten het laag houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger, het zijn van een betrokken partner voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang en het bankieren ten dienste van overheden.

Namens de Raad van Commissarissen,

**MARJANNE SINT**  
**VOORZITTER**

Den Haag, 9 maart 2018

---

## Samenstelling Raad van Commissarissen en commissies

---

### SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

In 2017 heeft de Raad van Commissarissen (RvC) gesproken over de gewenste toekomstige omvang van de RvC onder meer voortkomend uit een aanbeveling van de ECB en de laatste zelfevaluatie van de RvC. De RvC heeft besloten om de omvang van de RvC in stappen terug te brengen van negen naar zeven leden. De RvC acht een omvang van zeven leden voldoende voor een goed functionerende RvC.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van BNG Bank van 20 april 2017 heeft commissaris Petri Hofsté afscheid genomen van de RvC. Het HR Committee van de RvC heeft zich over de invulling van de ontstane vacature binnen de RvC beraden. Daarbij is de door de RvC gewenste inperking van de omvang van de RvC in overweging genomen. Hoewel de omvang van de RvC de komende jaren zal worden teruggebracht, is toch besloten om deze vacature in te vullen. Borging in de RvC en het Risk Committee van de aanwezigheid van specifieke deskundigheid en bestuurlijke ervaring op het gebied van het bankwezen, is na het vertrek van Petri Hofsté wenselijk. Bij de invulling van de vacature is tevens rekening gehouden met doelstellingen op het gebied van diversiteit. Met de invulling van de vacature door Marlies van Elst, heeft de RvC een kandidaat gevonden die zowel voldoet aan de vereisten van het functieprofiel als aan de diversiteitsdoelstellingen. Met haar benoeming voldoet de RvC aan de doelstelling om de RvC voor ten minste 30% uit vrouwen te laten bestaan.

In 2017 eindigde eveneens de eerste zittingstermijn van Marjanne Sint. Haar herbenoeming is door het HR Committee voorbereid. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 april 2017 is Marjanne Sint herbenoemd als lid van de RvC. Marjanne Sint zal in de tweede zittingstermijn tevens de rol van voorzitter van de RvC blijven vervullen. Jan Nooitgedagt blijft vicevoorzitter van de RvC.

De samenstelling van de RvC in 2017 is in het overzicht hierna weergegeven.

NAAM	GESLACHT	GEBORTE- JAAR	NATIONA- LITEIT	DATUM EERSTE BENOEMING	HERBE- NOEMBAAR	AFTREDEND
Marjanne Sint, voorzitter	V	1949	NL	20-08-2012		2021
Jan Nooitgedagt, vicevoorzitter	M	1953	NL	23-04-2012		2020
Kees Beuving	M	1951	NL	24-04-2014	2018	2022
Lucas Bolsius	M	1958	NL	24-04-2014		2018
Theo Bovens	M	1959	NL	23-04-2012		2020
Johan Conijn	M	1950	NL	01-01-2016	2020	2024
Petri Hofsté (tot 20 april 2017)	V	1961	NL	22-04-2013		2017
Jantine Kriens	V	1954	NL	24-04-2014	2018	2022
Jan van Rutte	M	1950	NL	23-11-2015	2020	2024

In overeenstemming met artikel 13 van de statuten kunnen commissarissen herbenoemd worden in de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders nadat een periode van vier jaar is verstreken sinds de laatste benoeming. Ten aanzien van het aantal termijnen waarop commissarissen kunnen worden benoemd, worden de termijnen van de Corporate Governance Code 2016 gehanteerd, te weten twee termijnen van vier jaar.

### BEKNOPT CURRICULUM VITAE RVC

Hieronder is van de leden van de RvC de hoofdfunctie of de laatst vervulde hoofdfunctie weergegeven. Nevenfuncties van de commissarissen zijn alleen weergegeven voor zover deze relevant zijn voor de limitering van het aantal nevenfuncties uit hoofde van de CRD IV-regeling. Een register van door commissarissen gemelde nevenfuncties is te vinden op de website van BNG Bank. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.7, 2.1.8 en 2.1.9 van de Corporate Governance Code.



#### MARJANNE SINT, VOORZITTER RVC

Marjanne Sint was voorzitter van de RvB van de Isalaklinieken in Zwolle. Zij is voorzitter van de RvC van NL Healthcare en lid van de RvC van De Friesland/FBTO Zorgverzekeringen.



#### JAN NOOITGEDAGT, VICEVOORZITTER RVC

Jan Nooitgedagt was Chief Financial Officer en lid van de RvB van Aegon. Hij is voorzitter van de RvC van TMG en lid van de RvC van Rabobank en van Robeco Groep.





**KEES BEUVING**

Kees Beuving was voorzitter van de RvB van Friesland Bank. Hij is voorzitter van de RvC van BPF Bouwinvest.



**LUCAS BOLSIOUS**

Lucas Bolsius is burgemeester van de gemeente Amersfoort.



**THEO BOVENS**

Theo Bovens is commissaris van de Koning (gouverneur) in de provincie Limburg.



**JOHAN CONIJN**

Johan Conijn is bijzonder hoogleraar Woningmarkt aan de Universiteit van Amsterdam en directeur Real Estate Management bij Ortec Finance. Hij is lid van het Investment Committee van Amvest Residential Core Fund.



**JANTINE KRIENS**

Jantine Kriens is voorzitter van de directieraad van VNG.



**JAN VAN RUTTE**

Jan van Rutte was voorzitter van de RvB bij Fortis Bank Nederland en CFO in de RvB van ABN AMRO Groep. Hij is voorzitter van de RvC van Volksbank en lid van de RvC van ORMIT en PGGM.

## SAMENSTELLING RVC-COMMISSIES EN AANWEZIGHEID

Sinds 1 januari 2017 is het Audit & Risk Committee van de RvC van BNG Bank naar aanleiding van een aanbeveling van ECB/DNB gesplitst in twee afzonderlijke commissies: het Audit Committee en het Risk Committee. Na splitsing van het Audit & Risk Committee is Jan Nooitgedagt, voormalig voorzitter van het Audit & Risk Committee, benoemd tot voorzitter van het Audit Committee. Petri Hofsté, lid van het Audit & Risk Committee, is benoemd als voorzitter van het Risk Committee. Na het vertrek van Petri Hofsté als commissaris en daarmee als voorzitter van het Risk Committee, is het voorzitterschap van het Risk Committee in eerste instantie waargenomen door Johan Conijn. Nadat diens toetsing door ECB/DNB was afgerond, is het voorzitterschap van het Risk Committee definitief door hem ingevuld. In de tweede helft van 2017 is Marjanne Sint overgestapt van het Audit Committee naar het Risk Committee. Verder is besloten om de Selectie- en Benoemingscommissie om te vormen tot een HR Committee met een bredere focus op het HR-domein.

De commissiesamenstelling inclusief de aanwezigheid van commissarissen bij vergaderingen is hieronder weergegeven. Het gemiddelde aanwezigheidspercentage in de vergaderingen van de RvC en de vergaderingen van de commissies van de RvC in 2017 is 95%.

## COMMISSIESAMENSTELLING INCLUSIEF AANWEZIGHEID COMMISSARISSEN BIJ VERGADERINGEN

	31-12-2017				
	RVC	AC	RC	HRC	REMCIE
<b>COMMISSARIS</b>					
Marjanne Sint					
Voorzitter RvC					
Voorzitter SBC/HR Committee	6/6	2/2	2/2	7/7	2/2
Jan Nooitgedagt					
Vicevoorzitter RvC					
Voorzitter AC	5/6	3/4	4/5		
Kees Beuving					
Voorzitter Remuneratie- commissie	5/6	4/4		7/7	2/2
Lucas Bolsius	6/6				
Theo Bovens	3/6				
Johan Conijn	5/6		5/5		
Petri Hofsté (tot 20 april 2017)	2/2		2/2		
Jantine Kriens	5/6			7/7	2/2
Jan van Rutte	6/6	4/4			
Gemiddelde aanwezigheid	87%	94%	95%	100%	100%

RvC: Raad van Commissarissen

AC: Audit Committee

RC: Risk Committee

HRC: HR Committee

REMCIE: Remuneratiecommissie

---

## Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

---

### WERKWIJZE

Een breed scala aan door de RvB gepresenteerde aangelegenheden wordt kritisch beoordeeld en bediscussieerd door de RvC. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering en voortgang van de invulling van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. Een belangrijk thema voor 2017 vormde daarin de voor BNG Bank toegenomen concurrentie. De RvC onderschrijft verder volledig het streven van BNG Bank om als betrokken partner voor een duurzamer Nederland te fungeren. In de vergaderingen van de RvC wordt daarom op regelmatige basis de voortgang van duurzaamheidsinitiatieven besproken. Naast strategische en duurzaamheidsaangelegenheden heeft de RvC in 2017 onder meer uitgebreid aandacht geschonken aan aangelegenheden voortkomend uit extern toezicht, de uitkomsten van de externe zelfevaluatie, de voortgang van projecten en de herziening van de Corporate Governance Code. De komende tijd zal de RvC zijn discussies over HR en strategische ontwikkelingen in de publieke sector verder versterken.

Binnen de RvC heerst een open en constructieve sfeer waarin elk lid deelneemt aan discussies en zich vrij voelt om bij te dragen aan de uitdagingen waarmee de financiële wereld wordt geconfronteerd. De leden van de RvC hebben allen ruime kennis van en ervaring met de relevante bedrijfsonderdelen van BNG Bank, met de markten waarin de bank opereert en met de specifieke kenmerken van publieke stakeholders.

De RvC is in 2017 zes keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen. Overige deelnemers aan vergaderingen van de RvC zijn leden van de RvB en op uitnodiging de externe accountant. Voorafgaand aan vergaderingen van de RvC wordt een 'private session' gehouden waaraan alleen leden van de RvC deelnemen.

In de vergaderingen van de RvC wordt schriftelijk dan wel mondeling verslag uitgebracht van de commissievergaderingen die voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de RvC worden gehouden. Tevens worden de voor de RvC relevante vergaderstukken van de commissies in de vergadering van de RvC geagendeerd. In de commissies worden specifieke onderwerpen die binnen het domein van de commissie vallen, diepgaander besproken. Indien goedkeuring van de RvC is vereist, geeft de desbetreffende commissie een advies aan de RvC.

### BESPROKEN ONDERWERPEN IN 2017

#### STRATEGIE

De RvC houdt toezicht op de wijze waarop de RvB waardecreatie op lange termijn uitvoert. In de vergaderingen van de RvC wordt daarom op regelmatige basis de strategie, de uitvoering

en voortgang van de invulling van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's besproken.

In 2015 is de strategie opnieuw herijkt ('BNG Bank+') en is er een aantal nieuwe accenten geplaatst, te weten: dicht bij klant en aandeelhouder, duurzaamheid, en kennisdeling en flexibiliteit. Dat is gebeurd tegen de achtergrond van de voor het functioneren van de bank relevant geachte trends en ontwikkelingen. In 2017 is aan de hand van het jaarplan BNG Bank gerapporteerd over de wijze waarop BNG Bank invulling geeft aan haar strategie. In 2017 zijn in dit kader ook de belangrijkste ontwikkelingen waarmee BNG Bank de komende jaren te maken zal krijgen en de daaruit vloeiende kansen en bedreigingen voor BNG Bank enkele malen behandeld in de RvC. Een groep van medewerkers is in 2017 uitgenodigd om ontwikkelingen te benoemen waarin volgens hen een kans is gelegen voor de business van de bank én om ontwikkelingen te benoemen die voor de business een bedreiging vormen. Op basis van de ontvangen reacties zijn kansen en bedreigingen benoemd, die vervolgens binnen de RvC zijn bediscussieerd.

### **DUURZAAMHEID**

De RvC onderschrijft het streven van BNG Bank om een betrokken partner voor een duurzamer Nederland te zijn. De RvC heeft dan ook met instemming kennis genomen van de initiatieven die in gang zijn gezet op het gebied van de bevordering van duurzaamheid bij klanten van BNG Bank. Het is de rol van BNG Bank om het overheidsbeleid daarin te ondersteunen. BNG Bank is actief in het energieakkoord en belangrijke financier daarvan. De Energietransitie Financieringsfaciliteit (ETFF) is een voorbeeld van hoe BNG Bank kan bijdragen aan het financierbaar maken van innovatieve duurzaamheidsprojecten. Met ETFF stimuleert het ministerie van Economische Zaken en Klimaat investeringen in 'nog niet volwassen' deelmarkten binnen de energietransitie zoals aardwarmte, energiebesparing, energieopslag en biomassa. BNG Bank levert daaraan een bijdrage door achtergestelde ETFF-leningen te verstrekken. De voortgang van dergelijke initiatieven wordt op regelmatige basis besproken in de RvC.

In 2017 is de opzet en werking van het BNG Duurzaamheidsfonds in de RvC besproken. Aanleiding voor dit initiatief is een toenemende vraag van gemeenten om kleine duurzame projecten te financieren. Het gaat om initiatieven waarvoor geen directe rol voor gemeenten is weggelegd, maar die wel passen bij het gemeentelijke duurzaamheidsbeleid. Voorwaarde voor financiering is dat gemeenten en/of provincies de initiatieven ondersteunen. Het fonds is aanvullend op bestaande regionale duurzaamheidsfondsen. Met het fonds worden gemeenten en provincies ondersteund in het realiseren van hun doelstellingen voor een duurzame en toekomstbestendige samenleving. BNG Bank geeft op deze wijze invulling aan haar strategie en haar identiteit van betrokken partner voor een duurzamer Nederland. De eerste kredieten zijn inmiddels verstrekt.

### **CORPORATE GOVERNANCE CODE**

De RvC heeft in 2017 besproken in hoeverre BNG Bank voldoet aan de bepalingen van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code 2016 en in geval van afwijkingen is vastgesteld of bepalingen zullen worden toegepast of zullen worden uitgelegd. In het hoofdstuk 'Governance' in dit jaarverslag wordt gerapporteerd over de naleving van de Corporate Governance Code.



## EVALUATIE VAN DE RVC

In maart 2017 heeft de RvC de uitkomsten van de jaarlijkse evaluatie van de RvC besproken. De evaluatie is deze keer onder externe begeleiding gehouden. Onder meer is besproken hoe het functioneren van de RvC en de dialoog tussen RvC en RvB verder versterkt kunnen worden, hoe strategische vraagstukken voldoende aandacht kunnen krijgen en hoe de rollen van de RvC van toezichthouder, adviseur en werkgever versterkt kunnen worden. Het algemene beeld uit deze zelfevaluatie is bijzonder positief en een aanmoediging voor de RvC en RvB om door te gaan met de ingezette lijn. Er is sprake van een open dialoog en constructieve samenwerking, zowel binnen de RvC als tussen de RvC en de RvB. De belangrijkste uit de evaluatie voortkomende aanbeveling betreft het verder inhoud geven aan de adviseursrol naast de toezichtrol. De RvC zal bezien hoe hij zijn rol als sparringpartner en adviseur van de RvB nog verder kan versterken. Daarbij wordt dan bijzondere aandacht gegeven aan strategische vraagstukken, organisatieontwikkeling, cultuur, duurzame inzetbaarheid en diversiteit. De RvC wil in zijn agendavoering bewust aandacht aan deze vraagstukken besteden en zal daarnaast meer aandacht besteden aan 'lessons learned'. Van onderwerpen die in commissies worden besproken, zal worden vastgesteld welke onderwerpen in de vergadering van de RvC moeten worden besproken om daarmee doublures te voorkomen en zo de beschikbare tijd van de RvC en RvB effectief te besteden. Daarnaast wil de RvC in een vroeg stadium van strategievorming betrokken worden en de RvB daarop 'challenges' door een open discussie te voeren, om daarmee de daadwerkelijke impact van de RvC op de strategie van de bank te vergroten.

## EVALUATIE VAN DE RVB

In 2017 heeft, voorbereid door het HR Committee en besproken in de RvC, de evaluatie van de RvB plaatsgevonden. De door de RvC vastgestelde beoordelingscriteria over het jaar 2017 zijn daarbij gebruikt voor de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de RvB. Naar oordeel van de RvC is een positief beeld uit de evaluatie van de RvB gekomen. De RvC heeft besloten alle leden van de RvB met ingang van 2018 te beoordelen op basis van een aantal doelstellingen voor de RvB als collectief en een aantal individuele doelstellingen. Meer informatie daarover is opgenomen in het beloningsbeleid in het hoofdstuk Governance.

## PERMANENTE EDUCATIE EN 'DEEP DIVES'

Jaarlijks volgen leden van de RvC en RvB een programma van permanente educatie (PE). De opzet van het programma was gelijk aan die van voorgaande jaren. In 2017 zijn drie PE-sessies georganiseerd waaraan behalve leden van de RvC, ook leden van de RvB en directeurs van BNG Bank hebben deelgenomen. PE-sessies met externe gastsprekers zijn georganiseerd over 'Financieren van de Nederlandse economie' en 'Het investerend vermogen van overheden'. Naar aanleiding van het onderzoek van ECB inzake de IT-outsourcing van BNG Bank, is op voorstel van de RvC een bezoek georganiseerd aan de partij waaraan IT is uitbesteed. Tijdens dit bezoek heeft de RvC zich inhoudelijk laten informeren over de uitbesteede activiteiten en de aansturing daarvan. Tevens is tijdens dit bezoek het onderwerp 'Fintech' als permanente educatie behandeld.

Naast de PE-sessies zijn er vier 'deep dive' sessies voor het Audit Committee en Risk Committee georganiseerd, waaraan ook andere leden van de RvC en de leden van de RvB hebben deelgenomen. In 2017 zijn deep dives georganiseerd over het door BNG Bank gehanteerde model voor het prijzen van kredieten, de implementatie van International Financial Reporting Standard (IFRS 9) door BNG Bank, het raamwerk dat BNG Bank gebruikt voor de berekening van het renterisico en de eerder genoemde IT-outsourcing.

## CONTACTEN MET BELANGHEBBENDEN

Naast overleg met en advisering van de RvB, heeft de RvC contacten met andere belanghebbenden zoals de ondernemingsraad, aandeelhouders, de externe toezichthouder, de externe accountant en management. Leden van de RvC hebben in 2017 driemaal een overlegvergadering met de ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast ontmoeten de RvC en de RvB de ondernemingsraad eenmaal per jaar tijdens een gezamenlijke themalunch. In 2017 zijn de verkiezingen van de Tweede Kamer van 15 maart en duurzame inzetbaarheid van medewerkers als thema besproken. De RvC ervaart de contacten met de ondernemingsraad als constructief en waardeert de openhartige dialoog tussen de RvC, RvB en de ondernemingsraad.

De contacten van de RvC met de aandeelhouders lopen onder meer via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, waarin de RvC verantwoording aflegt over het gehouden toezicht. De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders is gehouden op 20 april 2017. Reguliere agendaonderwerpen omvatten de goedkeuring van de jaarrekening van 2016, goedkeuring van het voorgestelde dividend voor het jaar 2016, kwijting van elk lid van de RvB en RvC tijdens het boekjaar 2016, alsmede de vacature in de RvC die is ontstaan in verband met het aftreden van Petri Hofsté en de herbenoeming van Marjanne Sint als lid van de RvC. Alle agendaonderwerpen voor goedkeuring zijn goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In 2017 hebben er ieder kwartaal gesprekken plaatsgevonden tussen het ministerie van Financiën, grootaandeelhouder in BNG Bank, en de voorzitter van de RvC.

Naast het bespreken van toezichthoudende aangelegenheden in de RvC, voeren de voorzitters van de RvC, het Audit Committee en het Risk Committee ieder een jaarlijks overleg met de externe toezichthouder. Leden van de RvC voeren eveneens gesprekken met het senior management van de bank. De RvC, het Audit Committee en het Risk Committee betrekken personen uit de managementlaag onder de RvB bij specifieke agendapunten en in het kader van de eigen deskundigheidsbevordering.

Ten slotte onderhoudt de RvC reguliere contacten met de externe accountant en de Interne Auditdienst (IAD) en de RvC houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.

Er hebben zich naar het oordeel van de RvC in 2017 geen situaties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of externe accountant speelden of spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de desbetreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of externe accountant.



---

## Commissies van de Raad van Commissarissen

---

### AUDIT COMMITTEE

Het Audit Committee ondersteunt de RvC bij het toezicht op de activiteiten van de RvB en bereidt de besluitvorming voor over financiële rapportages, interne controlesystemen, interne audit en de externe accountant.

Het Audit Committee is in 2017 vier keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen. Daarnaast hebben enkele andere leden van de RvC de Audit Committee vergaderingen bijgewoond. Overige deelnemers aan de Audit Committee vergaderingen zijn leden van de RvB, het hoofd van Interne Audit (IAD), het hoofd Finance & Control en de externe accountant. Voorafgaand aan een reguliere vergadering van het Audit Committee, houdt het Audit Committee een 'private session' met de externe accountant en het hoofd IAD. De voorzitter van het Audit Committee spreekt tweemaal per jaar met het hoofd van de IAD.

In beginsel vergadert het Audit Committee een week voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. Het Audit Committee brengt van de beraadslagingen en bevindingen schriftelijk verslag uit aan de RvC. Daarnaast vindt er een mondelinge terugkoppeling in de vergadering van de RvC plaats door de voorzitter van het Audit Committee en worden de voor de RvC relevante Audit Committee vergaderstukken ook in de vergadering van de RvC geagendeerd.

Het Audit Committee heeft in 2017 de volgende reguliere onderwerpen besproken:

- jaarrekening en jaarverslag 2016;
- halfjaarrekening 2017;
- accountantsverklaring 2017, inclusief key audit matters;
- materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving;
- IAD management letter 2016 en IAD auditplan 2018;
- rapportages externe accountant;
- de effectiviteit van het interne en externe audit proces; en
- kwartaalrapportages met kerncijfers, ontwikkelingen en vooruitzichten op het gebied van klanten, rentabiliteit, solvabiliteit, kapitaal, liquiditeit en funding.

Naast de reguliere onderwerpen heeft het Audit Committee in 2017 aandacht geschonken aan de voortgang van de reeds eerder genoemde implementatie van de International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9). Naar oordeel van het Audit Committee is de implementatie van IFRS 9 binnen BNG Bank adequaat verlopen.

## RISK COMMITTEE

Het Risk Committee ondersteunt de RvC bij het toezicht op de activiteiten van de RvB en bereidt de besluitvorming voor over risicoaangelegenheden zoals risicobeleid en risicobeheersing, compliance en de risicoanalyse van het beloningsbeleid.

Het Risk Committee is in 2017 vier keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen en één keer voor een buitengewone vergadering. In de buitengewone vergadering zijn de documentatie en het resultaat van de Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), de Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP) en de Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) 2017 besproken. Daarnaast hebben enkele andere leden van de RvC de Risk Committee vergaderingen bijgewoond. Overige deelnemers aan de Risk Committee vergaderingen zijn leden van de RvB, het hoofd IAD en het hoofd Risk Management. De voorzitter van het Risk Committee spreekt tweemaal per jaar met het hoofd Risk Management en eenmaal per jaar met de Compliance Officer.

In beginsel vergadert het Risk Committee een week voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. Het Risk Committee brengt van de beraadslagingen en bevindingen schriftelijk verslag uit aan de RvC. Daarnaast vindt er een mondelinge terugkoppeling in de vergadering van RvC plaats door de voorzitter van het Risk Committee en worden de voor de RvC relevante Risk Committee vergaderstukken ook in de vergadering van de RvC geagendeerd.

Het Risk Committee bespreekt jaarlijks de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de materiële beheersingsmaatregelen gericht op het beheersen van strategische, operationele, compliance- en verslaggevingsrisico's. De volgende reguliere onderwerpen zijn in 2017 besproken:

- risicokwartaalrapportages over credit, markt, liquiditeit en operationele risico's;
- ECB-aangelegenheden: risicogerelateerde brieven, on-site inspecties, bevindingen en aanbevelingen;
- Complianceverslag 2016 en Compliance jaarplan 2018;
- risk appetite statement;
- herstelplan 2018; en
- beloningsbeleid.

In 2017 heeft het Risk Committee speciale aandacht geschonken aan de voortgang van het project datakwaliteit. Verder is er dieper ingegaan op operationele en liquiditeitsrisico's en is de evaluatie van de Compliance functie besproken.

## HR COMMITTEE

De Selectie- en Benoemingscommissie is in de tweede helft van 2017 omgevormd tot een HR Committee met een breder HR-gericht takenpakket, aangezien de RvC haar werkgeversrol breed wil oppakken en daarbij aandacht wil schenken aan een breed palet aan HR-onderwerpen. Het HR Committee heeft onder meer tot taak werving en selectie van de leden van de RvC en de RvB, het voorbereiden van (her)benoemingen van commissarissen, de periodieke evaluatie van de RvC en de RvB als geheel, en de beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en de leden van de RvB. Het HR Committee bereidt de besluitvorming van de RvC voor op dit vlak. In 2018 zal verdere invulling en uitbreiding worden gegeven aan het takenpakket van het HR Committee en zullen cultuur, personeelsplanning, beloningsbeleid personeel, performance

management, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid, talentmanagement, diversiteitsbeleid en opvolgingsplanning belangrijke thema's ter bespreking vormen.

Het HR Committee is in 2017 vier keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen. Drie keer is een buitengewone vergadering belegd, onder meer om de voortgang inzake de invulling van posities in de RvC en RvB te bespreken. Overige deelnemers aan de HR Committee vergaderingen zijn leden van de RvB.

In beginsel vergadert het HR Committee direct voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. De voorzitter van het HR Committee brengt van de beraadslagingen en bevindingen mondeling verslag uit aan de RvC.

Het HR Committee heeft in 2017 de volgende reguliere onderwerpen besproken:

- programma van Permanente Educatie voor RvC en RvB in 2017;
- portefeuillevdeling RvB; en
- nevenfuncties RvB.

In 2017 heeft het HR Committee speciale aandacht geschonken aan de omvang van de RvC, de invulling van de vacature die is ontstaan vanwege het afscheid van Petri Hofsté en de invulling van de positie van voorzitter van de RvB. Activiteiten van het HR Committee behelsden in dit kader onder andere de beoordeling van de functieprofielen, invulling geven aan de werving- en selectieprocedures en het voeren van gesprekken met potentiële kandidaten. Bij de invulling van de posities hebben het HR Committee en de RvC gestreefd naar een adequate en gebalanceerde samenstelling van de RvC en RvB door het functieprofiel en het diversiteitsbeleid in acht te nemen. Voor beide posities zijn kandidaten gevonden die voldoen aan de gestelde doelen.

## REMUNERATIECOMMISSIE

De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de beslissingen over beloning. Hierbij moet de Remuneratiecommissie rekening houden met de langetermijnbelangen van de aandeelhouders, beleggers en andere belanghebbenden van de bank. De Remuneratiecommissie houdt ook rechtstreeks toezicht op de beloning van hogere leidinggevende medewerkers die controlfuncties uitoefenen.

De Remuneratiecommissie is in 2017 twee keer voor een reguliere vergadering bijeengekomen. Overige deelnemers aan de Remuneratiecommissie vergaderingen zijn leden van de RvB. Gebruikelijk vergadert de Remuneratiecommissie voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. De voorzitter van de Remuneratiecommissie brengt van de beraadslagingen en bevindingen mondeling verslag uit aan de RvC.

## BESPROKEN ONDERWERPEN IN 2017

De Remuneratiecommissie heeft in 2017 de volgende reguliere onderwerpen besproken:

- rapportage beloningsbeleid 2016-2017;
- beoordelingscriteria RvB; en
- remuneratierapport 2016.

Het beloningsbeleid van de RvB is in 2016 door de aandeelhouders vastgesteld en in 2017 ongewijzigd gebleven. Het beloningsbeleid voor senior management is geactualiseerd en op advies van de Remuneratiecommissie door de RvC goedgekeurd. Het beloningsbeleid is opgenomen in het hoofdstuk Governance in dit jaarverslag.

De beoordelingscriteria voor de RvB zijn eveneens door de Remuneratiecommissie besproken en vastgesteld door de RvC. De kwantitatieve doelstellingen voor 2017 komen wat betreft aantal, onderwerp en wegingspercentage overeen met die voor 2016. De voorgestelde kwalitatieve doelstellingen 2017 komen wat betreft aantal en wegingspercentage overeen met die voor 2016. Wat betreft de invulling sluiten de kwantitatieve en kwalitatieve doelstelling aan op het jaarplan BNG Bank 2017. Uit een review van de beoordelingscriteria voor de RvB door de afdeling Risk Management is geconcludeerd dat de doelstellingen vanuit risicoperspectief geen ongewenste elementen bevatten. De beoordelingscriteria worden gebruikt bij de functioneringsgesprekken met de RvB-leden. Ten slotte zijn in 2017 de beoordelingscriteria 2018 voor de evaluatie van de RvB besproken en op advies van de Remuneratiecommissie vastgesteld door de RvC.

## COLOFON

Redactie: BNG Bank

Ontwerp & realisatie: Ron Goos, Rotterdam

Fotografie: Sanne Bas, Thijs Wolzak

Neem voor meer informatie op het gebied van duurzaamheid contact op met Jan Klaassens:

[jan.klaassens@bngbank.nl](mailto:jan.klaassens@bngbank.nl)

BNG Bank

Koninginnegracht 2

Postbus 30305

2500 GH Den Haag

T 070 3750 750

[mc@bngbank.nl](mailto:mc@bngbank.nl)

[bngbank.nl](http://bngbank.nl)

