



Ministerie van Financiën

# JAARVERSLAG

BEHEER STAATSDEELNEMINGEN

20  
11



**JAARVERSLAG**  
BEHEER STAATSDEELNEMINGEN

20

11



# Inhoudsopgave

- 1. Inleiding**
- 2. Het jaar 2011 in vogelvlucht**
- 3. Staatsdeelnemingenbeleid**
  1. Staatsdeelnemingen en publieke belangen
  2. Doelmatigheid
  3. Actief beheersbeleid: aandachtsgebieden
  4. Samenstelling portefeuille staatsdeelnemingen
  5. Strategie
  6. Investerings
  7. Vermogenspositie
  8. Bezoldigingsbeleid
  9. Corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 4. Financiële resultaten**
- 5. Staatsdeelnemingen onder de loep**
  1. Operationele deelnemingen bij Financiën
  2. Deelnemingen in afbeheer
  3. Beleidsdeelnemingen
- 6. Toelichting definities en colofon**





## 1. Inleiding

Voor u ligt het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2011. Sinds 2009 is het jaarverslag in ere hersteld en wordt er jaarlijks een verslag gepubliceerd over het aandeelhouderschap van de staat in de staatsdeelnemingen.

Voor deze editie van het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen is in grote lijnen dezelfde opbouw gebruikt als in de voorgaande edities. Er zijn enkele wijzigingen doorgevoerd ten opzichte van het verslag over 2010. In hoofdstuk 4 worden de samenstelling van de portefeuille en de geaggregeerde kerncijfers behandeld. Dit jaar is dit hoofdstuk uitgebreider en wordt er ook een korte analyse van de kerncijfers gegeven. Achterin het jaarverslag is een hoofdstuk opgenomen met toelichting op de definities en berekeningen. In lijn met de wens van de Tweede Kamer wordt dit jaar extra aandacht besteed aan de wijze waarop de met de deelneming ten aanzien van hun gemoeide publieke belangen worden geborgd en wordt per deelneming uitgelegd welke dat zijn. In deze editie wordt, op verzoek van de Kamer, eenmalig aandacht besteed aan de wijze waarop Staatsdeelnemingen bij niet-bestuurders omgaan met variabele beloningen.

In het jaarverslag 2010 was de categorie “tijdelijke financiële deelnemingen” opgenomen. Op 1 juli 2011 is de Stichting Administratiekantoer Beheer Financiële Instellingen (NLFI) opgericht, die het beheer van deze categorie deelnemingen voert. De Kamer zal voortaan derhalve separaat over deze deelnemingen worden geïnformeerd.

In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste gebeurtenissen van het verslagjaar 2011 genoemd. In hoofdstuk 3 wordt het deelnemingenbeleid in het kort beschreven. In hoofdstuk 4 wordt een overzicht van de samenstelling van de deelnemingenportefeuille en een overzicht van de kerncijfers gegeven. In hoofdstuk 5 hoofdstuk van dit jaarverslag worden de afzonderlijke staatsdeelnemingen geïntroduceerd en wordt specifieke informatie over het beheer van deze deelnemingen gepresenteerd. Achterin het jaarverslag vindt u een overzicht van alle staatsdeelnemingen, een begrippenlijst en colofon.

Dit verslag is ruim ná het aflopen van het verslagjaar 2011 verschenen. Dit valt eenvoudig te verklaren. De informatie in dit document over de staatsdeelnemingen is deels gebaseerd op de jaarverslagen die de afzonderlijke staatsdeelnemingen zelf uitbrengen. Enkele deelnemingen publiceren hun jaarverslagen pas in juni van het jaar volgend op het verslagjaar. Pas na vaststelling en publicatie van die jaarverslagen kan de daarin opgenomen informatie worden gebruikt voor dit jaarverslag. Extra inspanningen hebben dit jaar ertoe geleid dat het jaarverslag eerder kan verschijnen.

## 2. Het jaar 2011 in vogelvlucht

Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnames in 2011 beschreven.

### **Gasunie**

Gasunie heeft in 2011 een afboeking moeten doen van € 0,9 miljard vanwege wijzigingen in het Nederlandse reguleringskader en van € 0,4 miljard op haar Duitse activiteiten. De afboekingen resulteren in een verlies van circa 602 miljoen € over 2011, dat ten laste wordt gebracht van het eigen vermogen. Als gevolg hiervan is over het jaar 2011 geen dividend uitgekeerd.

### **Holland Casino**

Holland Casino heeft voor het eerst in drie jaar weer winst gemaakt. De hervorming van de onderneming en een herordening van de kansspelmarkten blijft noodzakelijk voor een florerende toekomst.

### **NS**

Sinds begin 2011 is gewerkt aan een oplossing voor de financiële problematiek bij de HSA die is ontstaan door tegenvallende inkomsten. Verschillende oplossingen zijn hiervoor in kaart gebracht. Er is voor gekozen de hogesnelheidslijn met de hoofdlijnconcessie samen te voegen in combinatie met een garantie van NS dat zij voor de toekomst garant staat voor HSA, wat betekent dat gegarandeerd tot 2025 hogesnelheidstreinen over de HSL-Zuid zullen rijden.

### **NLFI**

Op 1 juli 2011 is de onafhankelijke stichting NLFI opgericht. Het beheer van de aandelen van de staat in ABN AMRO Group N.V., ASR Nederland N.V. en ABN AMRO Preferred Investments B.V. zijn op 29 september 2011 overgedragen aan NLFI. NLFI is nu aandeelhouder, de staat is certificaathouder en staat daarmee op afstand.

### **Tennet**

Eind 2011 heeft de eerste helft van de totaal € 600 miljoen kapitaalinjectie in Tennet plaatsgevonden waartoe het voornemen eerder met de Kamer is gedeeld. Deze kapitaalinjectie was nodig om de grote Nederlandse investeringsagenda van Tennet te kunnen financieren.



## 3. Staatsdeelnemingenbeleid

### 3.1 Staatsdeelnemingen en publieke belangen

Een staatsdeelneming is een vennootschap met uitstaande aandelen (“een kapitaalvennootschap”), die (al dan niet volledig) worden gehouden door de staat. In de vennootschap is de directe verantwoordelijkheid voor de uitvoering van activiteiten ondergebracht, waaraan de overheid een publiek belang toekent. In dit jaarverslag wordt in hoofdstuk 5 per staatsdeelneming specifiek beschreven welke publieke belangen met de betreffende onderneming zijn gemoeid.

De huidige portefeuille staatsdeelnemingen bestaat uit:

- bedrijven met een monopoliepositie, bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur. Doordat de investeringskosten hoog zijn, ligt het niet voor de hand dat er concurrenten op de markt komen. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlandse Spoorwegen, Schiphol en Tennet;
- bedrijven die dienstverlening voor de overheid of overheidsgerelateerde organisaties verzorgen. Door het aandeelhouderschap van de staat kunnen deze deelnemingen goedkopere (financiële) dienstverlening aanbieden aan overheden. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) zijn hier voorbeelden van;
- deelnemingen met een specifieke taak, zoals gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan Meerstad in Groningen. Dit is een gebied ter grootte van de stad Groningen waar natuur, woningen, voorzieningen en recreatiemogelijkheden worden gerealiseerd;
- regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Deze maatschappijen ondersteunen regionale ontwikkeling die door de markt niet wordt opgepakt. Een voorbeeld is de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM).

Publieke belangen dienen eerst en vooral te worden geborgd via wet- en regelgeving. Publiekrechtelijke instrumenten zijn immers het meest geëigende instrument voor de overheid om haar beleidsdoelen te verwezenlijken. Wet- en regelgeving komen via democratische weg tot stand en kunnen door de overheid bovendien – binnen staatsrechtelijke en internationale randvoorwaarden – grotendeels zelf worden ingevuld. Bovendien zijn wet- en regelgeving door de overheid afdwingbaar. Vrijwel alle publieke belang laten zich ook goed vastleggen in publiekrechtelijke borgingsinstrumenten en over het algemeen is overheidsingrijpen dan ook daartoe beperkt (staatsdeelnemingen vormen een van de uitzonderingen).

Het publiek aandeelhouderschap dient daarbij als aanvullend instrument. Daarbij dient de staat als aandeelhouder zich wel rekenschap te geven van de wettelijke kaders van het aandeelhouderschap. De rechten en plichten van een aandeelhouder zijn immers vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en daarmee liggen de grenzen waarbinnen de aandeelhouder zich dient te begeven vast. Als sturingsinstrument is het aandeelhouderschap – gegeven de bevoegdheden die de aandeelhouder toekomen – bovendien minder geschikt om initiërend op te treden; de bestuurders en commissarissen voeren de dagelijkse leiding over het bedrijf. Daarmee ligt het pro-actief sturen op publieke belangen met het aandeelhouderschap minder voor de hand

en zijn andere instrumenten geschikter om publieke belangen te borgen. In sommige omstandigheden is er desalniettemin wat voor te zeggen om het eigendom van enkele ondernemingen die publieke taken uitvoeren in eigen hand te houden. Het aandeelhouderschap als borgingsinstrument dient dan als “extra slot op de deur”, bijvoorbeeld doordat de aandeelhouder kan meepraten over de strategie van de onderneming en een goedkeuringsrecht heeft bij grote investeringen.

### 3.2 Doelmatigheid

Binnen de overheid hebben verschillende partijen een rol bij staatsdeelnemingen. Zo is de staat beleidsmaker, aandeelhouder en hoeder van de rijksbegroting. Daarnaast is er vaak ook nog een onafhankelijke toezichthouder. Vanuit die rollen dient de overheid de verschillende publieke belangen rondom staatsdeelnemingen. Omdat de staatsdeelnemingen een bezit voor de staat vertegenwoordigen, is – naast de specifieke publieke belangen per deelneming – ook het belang van waardebehoud van de onderneming een publiek belang.

De wet stelt dat de naamloze vennootschap (NV) en de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BV), de organisatievormen voor het gros der staatsdeelnemingen, gericht dienen te zijn op het behalen van winst, vermogensrechtelijk voordeel, ten behoeve van de aandeelhouders (Art. 2;105 BW). Los van deze wettelijke randvoorwaarde is het ook met het oog op een efficiënte aanwending van publieke middelen belangrijk dat staatsdeelnemingen doelmatig met hun middelen omgaan, en dus een redelijk rendement op hun activiteiten laten zien. Via dit rendement krijgt de staat allereerst een vergoeding en compensatie voor de gemaakte kapitaalkosten. Daarnaast kan het bedrijf uit de ingehouden winst de investeringen financieren die nodig zijn voor de uitoefening van de publieke taak. De staat verkrijgt zijn middelen niet gratis en loopt risico's door kapitaal aan de staatsdeelneming te verstrekken. De staat wenst net als iedere marktpartij compensatie voor de gemaakte kapitaalkosten (de rente op staatsobligaties) en een vergoeding voor dit risico. Indien het rendement van de staatsdeelneming lager is dan die norm, dan is sprake van waardevernietiging: de opbrengsten van het bedrijf zijn onvoldoende om de gemaakte (kapitaal)kosten te compenseren. Dat kan negatieve consequenties hebben voor het door de staat te ontvangen dividend. Ten tweede moet de staatsdeelneming blijvend investeren in het publieke belang dat met de onderneming is gemoeid. Daarvoor moet het bedrijf vreemd vermogen kunnen aantrekken tegen marktconforme voorwaarden. Dat lukt alleen als sprake is van een marktconform rendement. Als de deelneming er onvoldoende in slaagt om via rendementen het eigen vermogen op te bouwen, dan zal dat de solvabiliteit van de onderneming schaden, hetgeen van negatieve invloed is op de kredietwaardigheid van de deelneming. Een neerwaartse bijstelling van de credit rating kan de kosten van het vreemde vermogen doen toenemen, wat het rendement verder onder druk kan zetten, waarna een vicieuze cirkel kan ontstaan. Ten derde kan de onderneming door het genereren van een rendement een buffer opbouwen voor financieel turbulente tijden.

Daarnaast is het belangrijk dat de staat een redelijk rendement eist van zijn deelnemingen, met het oog op regels ten aanzien van mededinging, staatssteun en om bij te dragen aan een transparante aanwending van publieke middelen.

Om de mate van winstgevendheid van een bedrijf te meten maakt de staat gebruik van de indicator 'rendement op eigen vermogen'. Zo weet de aandeelhouder in welke mate zijn kapitaal rendeert. Het eigen vermogen in een onderneming is immers het vermogen is dat de aandeelhouder in beginsel toekomt (economisch gezien) en anders had kunnen inzetten voor andere doelen. Portefeuillebreed hanteert de staat een rendementsnorm voor haar deelnemingen van 8%.

### 3.3 Actief beheersbeleid: aandachtsgebieden

De afgelopen jaren is het deelnemingenbeleid gericht geweest op een actief beheersbeleid van de bestaande portefeuille staatsdeelnemingen. Bij de invulling van het actieve beheersbeleid van de staat als aandeelhouder wordt in het bijzonder toegezien op:

- de strategie van staatsdeelnemingen;
- belangrijke investeringsbeslissingen;
- de vermogenspositie;
- het bezoldigingsbeleid voor bestuurders van de staatsdeelnemingen.

Deze aandachtsgebieden worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Bovendien wordt verderop in dit jaarverslag per deelneming beschreven wat er in het verslagjaar per aandachtsgebied heeft plaatsgevonden.

Steeds blijft voorop staan dat staatsdeelnemingen doelmatig invulling geven aan hun bedrijfsactiviteiten. Hieraan zal de staat als aandeelhouder ook bij de beoordeling van bovengenoemde onderwerpen steeds aandacht besteden.

### 3.4 Samenstelling portefeuille staatsdeelnemingen

Ultimo 2011 was de staat aandeelhouder in 33 ondernemingen. Deze waren onder te verdelen in drie categorieën:

1. operationele deelnemingen, in beheer bij de minister van Financiën;
2. deelnemingen in afbeheer, in beheer bij de minister van Financiën;
3. operationele beleidsdeelnemingen niet in het beheer bij de minister van Financiën, maar bij het betrokken vakdepartement.

In 2010 was de minister van Financiën ook nog aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen. Het privaatrechtelijk beheer van de aandelen in deze deelnemingen, ABN Amro en ASR Nederland, is inmiddels ondergebracht in de Stichting administratiekantoor financiële instellingen (NLFI). Met de overdracht van de aandelen van deze ondernemingen aan NLFI is de directe aandeelhoudersrol van de minister beëindigd. Dit biedt een extra waarborg voor een transparante belangenafweging, een geloofwaardige exitstrategie en een zakelijk, niet politiek beheer. Dat is specifiek in het geval van

deze financiële instellingen van belang, omdat de minister van Financiën, als aandeelhouder enerzijds en beleidsmaker anderzijds, met potentieel tegenstrijdige verantwoordelijkheden te maken heeft op het terrein van de financiële markten. Met de overdracht aan NLFI is invulling gegeven aan een motie van de Kamer. De minister van Financiën houdt toezicht op NLFI.

De financiële instellingen die in 2008 en 2009 op andere wijze werden gesteund, bijvoorbeeld door middel van het verstrekken van een (achtergestelde) lening of garantie, komen in dit jaarverslag niet aan bod. Denk hierbij aan kapitaalversterkingen van ING en SNS REAAL, de illiquid assets back-up facility voor ING en de garanties voor Leaseplan, Achmea, NIBC en Eureko. De overheid is in deze bedrijven geen aandeelhouder.

Aangezien er geen actief afstotingsbeleid wordt gevoerd, wordt ook niet iedere deelneming periodiek doorgelicht op de mogelijkheid om haar al dan niet af te stoten. Niettemin kunnen zich ook onder het huidige beleid redenen voordoen om een privatisering of minderheidsprivatisering te overwegen, namelijk in de volgende gevallen:

1. indien het aandeelhouderschap als instrument geen toegevoegde waarde meer heeft voor de borging van het publieke belang;
2. indien er voldoende waarborgen zijn dat de continuïteit van de dienstverlening door privaat aandeelhouderschap niet in gevaar komt;
3. indien privaat aandeelhouderschap toegevoegde waarde heeft voor de betreffende onderneming en de duurzame kwaliteit van de activiteiten die worden uitgeoefend.

Indien het voornemen bestaat om tot verkoop van een belang in een van de deelnemingen over te gaan, zal de Tweede Kamer daarover vooraf worden geïnformeerd. Een uitzondering geldt voor de deelnemingen in afbeheer. Voor deze deelnemingen is immers reeds duidelijk dat wordt gestreefd naar liquidatie of verkoop. In het geval van de onderstaande deelnemingen werd door het vorige kabinet een (minderheids)privatisering overwogen. Wat betreft alle andere deelnemingen was het vorige kabinet van mening dat verkoop van het belang van de staat op gespannen voet stond met borging van het publieke belang dat met die ondernemingen is gemoeid en dat dus niet is voldaan aan bovengenoemde drie overwegingen. Het huidige kabinet zal zich op korte termijn over deze kwestie buigen.

#### Connexion

In 2006 is door het kabinet na overleg met de Tweede Kamer besloten de aandelen van Connexion te verkopen, aangezien er geen redenen waren om een belang te houden in één van de bedrijven in de geliberaliseerde regionale openbaar vervoersmarkt. In 2007 is 66,7% van de aandelen Connexion aan Transdev BNG Connexion Holding (TBCH) verkocht en is voorgenomen na vijf jaar de resterende 33,3% van de aandelen te verkopen. Het vorige kabinet heeft aan de Kamer medegedeeld voornemens te zijn om het resterende belang van de staat te verkopen. Het vorige kabinet heeft aan de Kamer medegedeeld voornemens te zijn om het resterende belang van de staat te verkopen.

### **Holland Casino**

In de beleidsvisie kansspelen is gesteld dat het pseudo-aandeelhouderschap in Holland Casino onderwerp van onderzoek zal zijn. Alvorens Holland Casino geprivatiseerd zou kunnen worden dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd. In een situatie met één aanbieder is er immers een inherent groter risico op non-continuïteit en lagere kwaliteit van dienstverlening dan wanneer meerdere aanbieders actief zijn. Wanneer meerdere aanbieders actief zijn kan de toezichthouder – de Kansspelautoriteit (Ksa) – zonder dat de continuïteit van dienstverlening in gevaar zou komen en zonder dat de markt direct zou ophouden te bestaan eenvoudig een vergunning intrekken. Wanneer dus een concurrerende marktomgeving gecreëerd is, bestaan er voldoende waarborgen dat de continuïteit van de dienstverlening door privaat aandeelhouderschap niet in gevaar komt. Indien de Ksa toezicht houdt op deze marktomgeving is het aandeelhouderschap als instrument voor de borging van de publieke belangen niet meer van toegevoegde waarde. Het is bovendien de verwachting dat privaat aandeelhouderschap toegevoegde waarde zal hebben voor de onderneming, bijvoorbeeld voor investeringen zodat het productaanbod kwalitatief goed en aantrekkelijk kan blijven.

### **Nederlandse Staatsloterij**

Met de in het regeerakkoord voorziene transparante gunning van loterijvergunningen en de oprichting van de Kansspelautoriteit (Ksa) lijkt er in de toekomst weinig toegevoegde waarde te zijn van het pseudo-aandeelhouderschap van de staat in de Nederlandse Staatsloterij ter borging van de publieke belangen. De kernvraag is waarom in een voorziene competitieve loterijenmarkt een organisatie in publieke handen met een permanente loterijvergunning bestaat naast private organisaties met tijdelijke loterijvergunningen. Het risico dat de continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt zodra de overheid geen aandeelhouder meer is, lijkt niet aan de orde. De vergunning kan dan immers aan een andere partij worden gegund. De Ksa is verantwoordelijk voor het toezicht op de vergunninghouders. Over de toegevoegde waarde van privaat aandeelhouderschap voor de Nederlandse Staatsloterij is het lastig om op voorhand iets concreets te zeggen: dit is in grote mate afhankelijk van de wijze waarop de loterijenmarkt zal worden ingericht en van de beperkingen die aan aanbieders op die markt worden opgelegd. De verwachting is dat er bij toetreding van meer partijen op de loterijenmarkt wel schaalvoordelen te behalen zijn aan opbrengst- en kostenkant die gunstig voor de consumenten kunnen uitvallen, bijvoorbeeld een gevarieerder aanbod met meer prijzengeld en kostenvoordelen op het gebied van marketing en ICT.

### **Tennet en Gasunie**

De landelijke netbeheerders Gasunie en Tennet hebben veel (miljarden) extra eigen vermogen nodig om te kunnen investeren in uitbreiding en verduurzaming van de energievoorziening. Het toestaan van privaat aandeelhouderskapitaal biedt hen de mogelijk-

heid om extra financiële middelen aan te trekken, zonder dat dit ten laste komt van de Rijksbegroting. Daarnaast maakt het grensoverschrijdende samenwerking mogelijk door kruisparticipaties met andere netbeheerders. Bij Tennet is kapitaaluitbreiding met de huidige investeringsagenda uiterlijk in 2014 nodig. Het vorige kabinet achtte volledige eigendom niet langer nodig en was daarom van plan om minderheidsprivatisering mogelijk te maken. Het huidige kabinet zal zich op korte termijn over deze kwestie buigen.

### **3.5 Strategie**

Als aandeelhouder ziet de minister van Financiën toe op de strategie van de staatsdeelnemingen. De strategie van de deelneming is belangrijk, omdat die het publieke belang van de deelneming dient te ondersteunen en de onderneming in staat moet stellen om voldoende rendement te genereren met het oog op de continuïteit van de onderneming en dus van de borging van het publiek belang. De strategie van de deelneming hoeft hierbij echter niet uitsluitend te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publieke belang. Deelnemingen kunnen legitieme redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang'. Een van deze redenen kan zijn de realisatie van synergievoordelen.

Eventuele aanvullende activiteiten mogen echter niet (de borging van) het publieke belang ondermijnen dat met een deelneming is gemoeid en/of de continuïteit van de onderneming bedreigen. Daarnaast mogen aanverwante activiteiten niet leiden tot marktverstoring, indien sprake is van een concurrerende markt.

### **3.6 Investerings**

Het deelnemingenbeleid beoogt bij alle deelnemingen een statutair goedkeuringsrecht te verkrijgen voor belangrijke (des)investerings door de deelnemingen. Als aandeelhouder wenst de minister van Financiën niet zozeer betrokken te zijn bij investeringen met een zeer operationeel karakter, maar wel bij investeringen van een substantiële omvang, met een strategisch belang en/of met een afwijkend risicoprofiel. Het statutaire verankerde goedkeuringsrecht van de aandeelhouder dient hiermee rekening te houden. De verantwoordelijkheid van een juiste en volledige beoordeling van een investeringsvoorstel rust in hoge mate bij de directie en raad van commissarissen van de deelneming. De minister van Financiën als aandeelhouder maakt vervolgens een eigen beoordeling van het voorstel, op basis van de informatie die van de staatsdeelneming is ontvangen.

De beoordeling van investeringsvoorstellen van deelnemingen door de minister van Financiën gebeurt aan de hand van een beoordelingskader. De basis van de beoordeling is de strategische rationale van de investering. Deze dient aan te sluiten bij het publiek belang dat met de onderneming is gemoeid en bij de strategie van de

<sup>1</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 97.

onderneming. In ieder geval geldt dat de publieke taak van de onderneming op geen enkele wijze in het geding mag komen. Verder is essentieel dat er sprake is van een gezonde financiële propositie, hetgeen onder meer wil zeggen dat een marktconform rendement wordt behaald. Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria waaronder ook de risico's. De minister van Financiën verzoekt de betrokken deelneming om per criterium de gewenste informatie op te leveren. Aan de hand hiervan wordt een beoordeling van het proces en een inhoudelijke beoordeling van het voorstel gemaakt en volgt al dan niet goedkeuring.

### 3.7 Vermogenspositie

De minister van Financiën heeft de verantwoordelijkheid om toe te zien op de doelmatige omgang met gemeenschapsgeld. Mede om die reden behoort toezicht op de vermogenspositie van staatsdeelnemingen tot de uitgangspunten van het deelnemingsbeleid.

De minister beoordeelt of de omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming adequaat is als buffer voor mogelijk negatieve resultaten van reguliere activiteiten en eventuele uitbreidingsinvesteringen. Als de vermogenspositie ruimer is dan noodzakelijk, dan zal de staat een uitkering ten laste van het eigen vermogen voorstellen om de vermogenspositie tot passende proporties terug te brengen. In dit verband wordt wel gesproken van een 'superdividend'. Het vermogen dat niet nodig is vanuit optiek van gezonde solvabiliteit en noodzakelijke investeringen (bijvoorbeeld vanwege de betrokken publieke belangen) komt dan ten goede aan het algemene belang. Staatsdeelnemingen kunnen zich ook juist geconfronteerd zien met een kapitaalbehoefte, bijvoorbeeld vanwege een intensieve investeringsagenda (bijvoorbeeld als gevolg van maatschappelijke doelen, zoals verduurzaming van energie) of stringenter solvabiliteitseisen. Hierop kan worden gereageerd met het verlagen van het percentage van de jaarlijkse nettowinst dat als dividend wordt uitgekeerd, waarmee de solvabiliteit kan worden verbeterd. Pas na het zorgvuldig wegen van de gevolgen en mogelijkheden van alternatieve vormen van kapitaalversterking voor de bedrijfsvoering van de staatsdeelneming en daarmee voor de borging van het publiek belang, is kapitaalstorting door de staat in dit soort gevallen een reële mogelijkheid. Dit moet dan wel passen binnen de normen en doelen van de staatsschuldontwikkeling.

Bij de analyse van een passende omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming, vormen *credit ratings* belangrijke indicatoren. De credit rating, als indicator voor de kredietwaardigheid van de onderneming, reflecteert de vermogenspositie en is van belang voor het vermogen van staatsdeelnemingen om tegen aanvaardbare kosten vreemd vermogen uit de kapitaalmarkten te kunnen aantrekken ter financiering van noodzakelijke investeringen. Voor de financiële instellingen in de portefeuille van de

staatsdeelnemingen<sup>2</sup> wordt als uitgangspunt het behoud van de huidige AAA-ratings gehanteerd. Voor de niet-financiële staatsdeelnemingen is een A-rating het uitgangspunt van analyse en beleid. Hiermee is het beleid van de minister van Financiën prudentier dan de veelgebruikte minimumeis van *investment grade*<sup>3</sup>, hetgeen gepast lijkt gezien de noodzakelijke continuïteit in de uitoefening van publieke taken door staatsdeelnemingen. De vermogenspositie van staatsdeelnemingen die niet over een credit rating beschikken, in de regel de kleinere staatsdeelnemingen, kan op basis van minder geaggregeerde indicatoren dan een credit rating worden geanalyseerd, zoals solvabiliteitsratio's en rentedekkingpercentages.

### 3.8 Bezoldigingsbeleid

Het kabinet is van mening dat in de beloningsstructuur bij staatsdeelnemingen terughoudendheid moet worden betracht en dat het niet passend is dat de beloning bij een onderneming die duidelijk opereert op het gebied van publieke dienstverlening voor 100% wordt gerelateerd aan een volledig commerciële omgeving. De afgelopen jaren is meermalen met de Kamer het zogenoemde beloningskader voor staatsdeelnemingen besproken, dat een methodiek bevat waarmee deelnemingen van elkaar kunnen worden onderscheiden naar de mate waarin zij meer in een publieke, dan wel meer in een commerciële omgeving opereren. Hoe 'publieker' de deelneming, hoe meer de beloning van de bestuurders moet zijn afgestemd op genormeerde beloningen in de (semi)publieke sector. Als een deelneming verder van de overheid afstaat, en bijvoorbeeld niet of nauwelijks met publieke middelen wordt gefinancierd, dan kunnen de beloningen in de private sector een grotere rol spelen bij vaststelling van de bestuurdersbeloningen. In het beloningsbeleid van alle deelnemingen worden echter de genormeerde beloningen uit de (semi)publieke sector meegewogen. De vorige minister van Financiën heeft toegezegd het beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen uiterlijk 2014 te herzien.

Aan de hand van het bestaande kader is de afgelopen jaren bij vrijwel alle deelnemingen een nieuw beloningsbeleid vastgesteld. Over de uitkomsten is de Kamer verschillende keren geïnformeerd, voor het laatst in het jaarverslag beheer staatsdeelnemingen over 2010. De gemiddeld bereikte matiging van de bezoldiging voor de bestuurders van de staatsdeelnemingen bedraagt rond de 25%. Bij het opstellen van het vorige jaarverslag liepen de gesprekken over een nieuw beloningsbeleid voor het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) nog. Inmiddels hebben de aandeelhouders staat en gemeente Rotterdam ook voor deze deelneming een nieuw beloningsbeleid vastgesteld,

<sup>2</sup> Het betreft de financiële instellingen uit de categorie "operationele staatsdeelnemingen". Hieronder vallen niet de vanwege gevolgen van de financiële crisis verworven financiële instellingen.

<sup>3</sup> Over het algemeen wordt een scheidslijn toegepast tussen "investment grade" en "non-investment grade". Algemeen wordt verondersteld dat ondernemingen met een investment grade prima in staat zijn hun verplichtingen te voldoen. De scheidslijn ligt bij een BBB rating. Een "non-investment grade" duidt op een groter risico dat een onderneming niet kan voldoen aan haar betalingsverplichtingen.



dat 5% gematigder is dan het vorige beloningsbeleid. De matiging is beperkter dan voor de meeste andere deelnemingen; eerder werd al gemeld dat de bestuurdersbeloningen bij HbR redelijk in lijn liggen met de voor HbR relevante referentiegroep en de matiging dus onder het gemiddelde van de portefeuille zou uitkomen. Ook voor de Koninklijke Nederlandse Munt is inmiddels een nieuw beloningsbeleid vastgesteld; voor deze deelneming geldt het normsalaris in de publieke en semipublieke sector als maximum.

De Tweede Kamer heeft de minister gevraagd het beloningsbeleid van NS op een aantal punten te wijzigen. Zo is verzocht om de weging van de peergroups aan te passen, een knock-out criterium in te voeren en te kijken naar de omvang van de variabele beloning. De raad van commissarissen van NS is daarom verzocht om een nieuw voorstel te doen voor een nieuw beloningsbeleid. Over het nieuwe beloningsbeleid van Schiphol leek overeenstemming te bestaan tussen de publieke aandeelhouders, maar het college van burgemeesters en wethouders van Amsterdam heeft besloten nogmaals naar het nieuwe beleid te willen kijken. Het nieuwe beleid is dan ook nog niet formeel vastgesteld. Er zal op korte termijn overleg plaatsvinden met de gemeente Amsterdam.

Tijdens de behandeling van het vorige jaarverslag is toegezegd om de Kamer eenmalig te informeren over de wijze waarop en de mate waarin variabele beloning een rol speelt voor de overige personeelsleden van de staatsdeelnemingen (niet zijnde commissarissen en bestuurders) en de mate waarin ook verder in de organisatie maatschappelijke doelstellingen worden gekoppeld aan de variabele beloning.

Het beloningsbeleid voor gewone werknemers (niet zijnde bestuurders) is een bevoegdheid van de raad van bestuur van de onderneming. Daarop ziet de raad van commissarissen toe. De aandeelhouder speelt daarin normaliter geen rol. De raden van commissarissen van de operationele deelnemingen die onder het beheer van de minister van Financiën vallen (m.u.v. de deelnemingen waarin de staat slechts een zeer klein aandeel heeft zoals Thales en KLM) is gevraagd om inzicht te verschaffen in het salarisgebouw en de mate waarin variabele beloning daarin een rol speelt.

Uit de antwoorden op deze vragen komt naar voren dat het grootste gedeelte van de staatsdeelnemingen op enigerlei wijze met variabele beloningen voor de overige personeelsleden werkt. Voor CAO-personeel gaat dit meestal om een gering percentage (zo rond de 10%), bij het middenkader kan dit hoger liggen. Geen enkele deelneming heeft melding gemaakt van een maximale variabele beloning die boven die van de huidige raad van bestuur van de desbetreffende deelneming uitgaat. Uit deze inventarisatie zijn geen variabele beloningen naar voren gekomen die conform deze norm als excessief kunnen worden uitgelegd.

De deelnemingen geven aan dat de vaststelling van de variabele beloning verloopt op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen en binnen het door de raad van bestuur vastgestelde beloningsbeleid. De doelstellingen die worden gehanteerd zijn zowel kwalitatief als kwantitatief en zeer divers. Doelstellingen die zijn genoemd zijn: klanttevredenheid, beperking fouten, tijdigheid, veiligheid en

leveringszekerheid, maar ook financiële resultaten. Een aantal deelnemingen geeft expliciet aan dat ook MVO-doelstellingen worden gekoppeld aan de variabele beloningen, andere geven aan dat MVO meer algemeen zit verweven in de doelstellingen van de onderneming.

### 3.9 Corporate Governance & Maatschappelijk verantwoord ondernemen

#### *Corporate Governance*

Een belangrijk onderdeel van het beleid ten aanzien van corporate governance is het agenderen van de Code Corporate Governance in de gesprekken met de aandeelhoudersvergadering van de staatsdeelnemingen. Als aandeelhouder ziet de minister van Financiën erop toe dat de Code wordt toegepast en alleen met gerechtvaardigde redenen van bepalingen wordt afgeweken.

De staat ziet toe op een kwalitatief goede en transparante governance. Er is een algemeen kader voor statuten opgesteld waarin is vastgelegd welke statutaire zeggenschaps- en informatierechten wenselijk zijn voor de staat als aandeelhouder. De statuten van de verschillende staatsdeelnemingen worden getoetst aan dit kader en waar nodig wordt aangedrongen op een wijziging van de statuten. De staat investeert ook in de relatie met de andere organen van de vennootschap, te weten het bestuur en de raad van commissarissen, door middel van periodieke overleggen.

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)*

Het onderwerp mvo heeft een nauwe relatie met transparantie. Door middel van transparantie leggen ondernemingen verantwoording af over de bedrijfsvoering; niet alleen aan de aandeelhouders maar ook aan de samenleving. Dit is voor staatsdeelnemingen niet anders; ook zij dienen transparant te zijn over keuzes in hun bedrijfsvoering en de maatschappelijke gevolgen hiervan. Derhalve heeft de minister van Financiën verzocht dat alle staatsdeelnemingen deelnemen aan de Transparantiebenchmark en als aandeelhouder verzocht de richtlijnen van het Global Reporting Initiative toe te passen. Er wordt verlangd dat staatsdeelnemingen minimaal voldoen aan toepassingsniveau C van GRI. Daarbij stelt de minister van Financiën verificatie door een derde partij als aanvullende voorwaarde.

De staatsdeelnemingen zijn in verschillende sectoren actief en hebben dus uiteenlopende eigenschappen. Ook op het punt van mvo vergt dit een aanpak per deelneming. Voor een financiële dienstverlener als BNG is inzicht in de aard van de beleggingen betekenisvoller dan toezien op de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Voor Connexion is dit omgekeerd. Derhalve is gekozen om te beginnen met een meer generieke aanpak: van alle deelnemingen wordt transparantie verlangd. Vervolgens kan op basis van de Transparantiebenchmark per deelneming worden bezien of en op welke punten het noodzakelijk of wenselijk is dat de staat als aandeelhouder de dialoog met de onderneming aangaat en de directie bevraagt naar de doelstellingen en de resultaten.

## 4. Financiële resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de samenstelling van de portefeuille staatsdeelnemingen en geeft financiële en niet-financiële kerncijfers op geaggregeerd niveau van de operationele deelnemingen in beheer bij de minister van Financiën.

### Samenstelling portefeuille staatsdeelnemingen

Ultimo 2011 was de staat aandeelhouder in 33 ondernemingen. Deze waren onder te verdelen in drie categorieën:

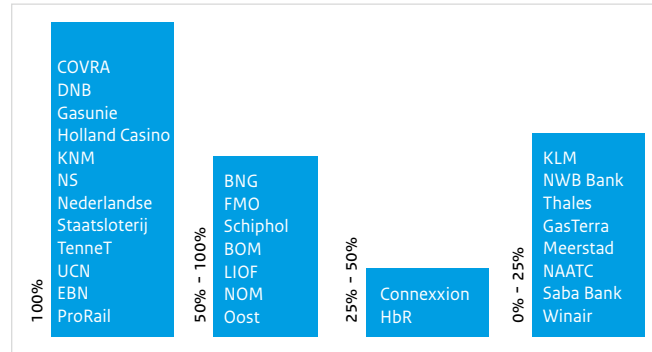
1. operationele deelnemingen, in beheer bij de minister van Financiën (17);
2. deelnemingen in afbeheer, in beheer bij de minister van Financiën (5);
3. operationele beleidsdeelnemingen niet in het beheer bij de minister van Financiën (11).

Ondanks dat de deelnemingen allemaal (gedeeltelijk) in handen zijn van de staat, kenmerkt de portefeuille zich door diversiteit qua zeggenschap, sector en financieel belang.

### De zeggenschap in de staatsdeelneming

Een onderscheid dat kan worden gemaakt tussen de deelnemingen betreft de omvang van het belang dat de staat heeft in de verschillende ondernemingen. In figuur 1 is het belang van de staat in de deelnemingen (ultimo 2011) gepresenteerd. Zoals blijkt uit deze figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. Elf operationele staatsdeelnemingen zijn volledig in het eigendom van de staat (inclusief de stichtingen Holland Casino en Nederlandse Staatsloterij).

**Figuur 1** Zeggenschap per deelneming in 2011



### De sectoren waarin de staatsdeelnemingen actief zijn

Een tweede onderscheid kan gemaakt worden in de sectoren waarin de ondernemingen actief zijn. Figuur 2 toont in welke sectoren de staatsdeelnemingen opereren. De staat is als aandeelhouder van oudsher actief in de sectoren energie, infrastructuur, en transport met deelnemingen als Gasunie, Tennenet, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. Dit zijn veelal ook sectoren met (deels) een monopoloid karakter; sectoren die gekenmerkt worden door hoge investeringskosten in netwerk infrastructuur waardoor concurrentie niet of beperkt mogelijk is. Daarnaast is de staat aandeelhouder in de sectoren financiële dienstverlening en kansspelen.

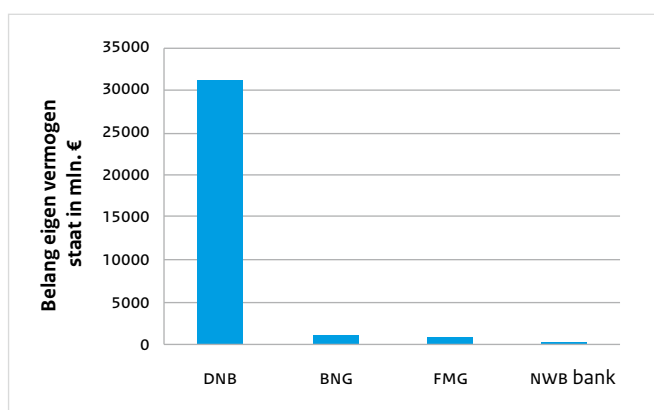
**Figuur 2** Overzicht sectoren staatsdeelnemingen

Energie	Financiële dienstverlening	Kansspelen	Infrastructuur	Transport	Participatie-maatschappij	Overig
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBN</li> <li>• Gasterra</li> <li>• Gasunie</li> <li>• Saba bank</li> <li>• Tennenet</li> <li>• UCN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNG</li> <li>• DNB</li> <li>• FMO</li> <li>• NWB Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Nederlandse Staatsloterij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havenbedrijf Rotterdam</li> <li>• Prorail</li> <li>• Schiphol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connexxion</li> <li>• DC-ANSP</li> <li>• KLM</li> <li>• NS</li> <li>• Winair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOM</li> <li>• LIOF</li> <li>• Meerstad</li> <li>• NOM</li> <li>• Oost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVRA</li> <li>• KNM</li> <li>• Thales Nederland</li> </ul>

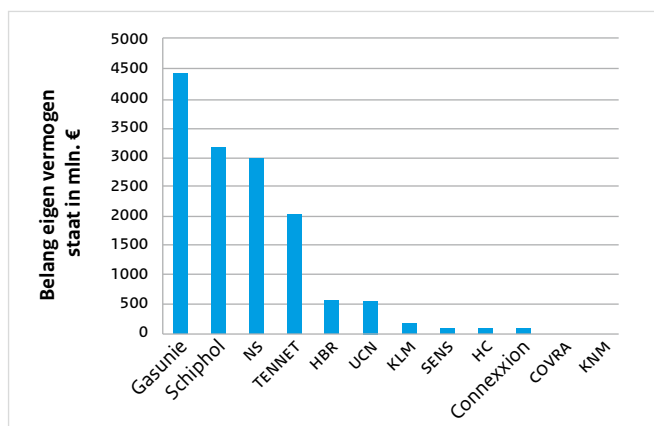
### Financieel belang: dividendopbrengsten en omvang van activa

Een derde onderscheid kan gemaakt worden in de omvang van de bedrijven uitgedrukt in financieel belang. Ter illustratie hiervan worden in figuur 3 en 4 de totale activa voor financiële en niet-financiële deelnemingen weergegeven. Uit figuur 5 blijkt dat ook de gemiddelde dividendopbrengsten over de laatste 3 jaar aan de staat sterk verschillen per deelneming.

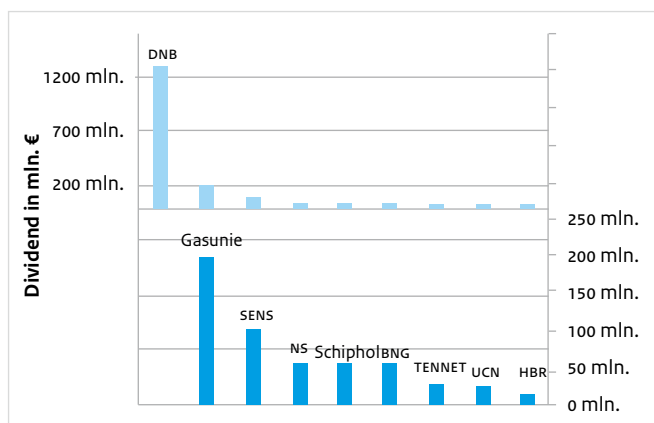
**Figuur 3** Eigen vermogen naar belang staat in 2011 deelnemingen financiële sector



**Figuur 4** Eigen vermogen naar belang staat in 2011 deelnemingen overige sectoren



**Figuur 5** Dividendopbrengsten gemiddeld per jaar over periode 2009-2011



### Kerncijfers op geaggregeerd niveau

**Figuur 6** Overzicht kerncijfers staatsdeelnemingen<sup>4</sup>

Operationele deelnemingen bij Financiën (in mln. €)			
	2011	2010	2009
Totaal activa	658.629	478.172	438.422
Eigen vermogen	55.878	52.619	45.435
Eigen vermogen naar belang staat <sup>4</sup>	48.104	44.809	38.375
Vreemd vermogen	602.689	425.445	392.903
Inkomsten	27.460	33.085	27.821
Winst	2.410	3.805	2.868
Dividend	1.402	2.388	2.609
Ontvangen door staat	1.161	2.161	2.366
Solvabiliteitsratio (mediaan)	0,30	0,30	0,23
Return on equity (mediaan)	7,09%	8,34%	7,74%
Return on equity > 8%	47%	47%	n.v.t.
Pay-out ratio > 40%	41%	47%	n.v.t.
Niet financieel			
Corporate governance code	94%	88%	n.v.t.
GRI minimaal C	94%	88%	n.v.t.
Aantal werknemers	83.173	82.915	89.649
Aantal deelnemingen	17	17	17

### Dividendopbrengsten

De staat heeft in 2011 € 1,161 miljard aan dividend ontvangen over de portefeuille operationele deelnemingen (in 2010: € 2,161 miljard). Het verschil in dividendopbrengsten met 2010 wordt met name verklaard door de aanzienlijk lagere dividendopbrengsten van Gasunie en DNB. De winstafdracht van De Nederlandsche Bank aan de staat bedroeg € 750 mln. (in 2010: € 1567 mln.). Gasunie keerde geen dividend uit (in 2010: € 181,5 mln.).

### Return on Equity

In de begroting wordt gesteld dat 65% van de deelnemingen een rendement op eigen vermogen hoger dan 8% moet hebben. In 2011 voldeden 8 van de 17 deelnemingen ofwel 47% aan deze norm (In 2010: 47%). De mediaan return on equity van de 17 operationele deelnemingen lag in 2011 op 7,09% (in 2010: 8,34%). De mediaan suggereert dat over de gehele portefeuille de winstgevendheid in 2011 lager was. De winstgevendheid van Holland Casino is in 2011 verbeterd naar 6,1% rendement op eigen vermogen (in 2010: -16,0%). Gasunie moest over het jaar 2011 een afwaardering nemen van in totaal € 1,3 miljard. Daardoor is het rendement op eigen vermogen van Gasunie sterk gedaald naar -13,6% (in 2010:

<sup>4</sup> Boekwaarde op basis van jaarverslagen 2011

8,6%). Het operationeel bedrijfsresultaat van Gasunie is ten opzichte van 2010 echter wel verbeterd.

### ***De payout ratio***

In de begroting wordt gesteld dat 80% van de deelnemingen een pay-out ratio hoger dan 40% moet hebben. In 2011 hadden 7 van de 17 deelnemingen een payout ratio hoger dan 40% (in 2010: 8 uit 17 deelnemingen). De payout ratio van de BNG en NWB Bank is verlaagd om versnelde opbouw van eigen vermogen mogelijk te maken om aan de Basel III solvabiliteitsnorm te kunnen voldoen. Voor NWB Bank, Connexion en COVRA was de payout ratio over 2011 nul procent.<sup>5</sup>

### ***Vermogenspositie***

Portefeuillebreed is de verhouding van vreemd vermogen tot eigen vermogen onveranderd gebleven. De boekwaarde van de totale activa is wel toegenomen. Dit komt met name doordat de balansomvang van de financiële instellingen in de portefeuille DNB, BNG en NWB Bank is toegenomen. De toename van de balansomvang in 2011 bij de sectorbanken wordt verklaard door de marktomstandigheden (lage rentes) en anderzijds door de toename van kredietverlening. De toename van de balansomvang in 2011 van de DNB is niet los te zien van de onconventionele maatregelen die vanwege de spanningen op de financieringsmarkten zijn getroffen.

### ***Corporate governance***

Hoewel onder de staatsdeelnemingen geen beursgenoteerde ondernemingen zijn, verlangde de minister van Financiën na de introductie van de Corporate Governance Code dat alle staatsdeelnemingen informatie verschaffen in hun jaarverslag over de mate en wijze waarop ze de code toepassen ("pas toe, of leg uit"). Daarnaast heeft de minister van Financiën aan de staatsdeelnemingen laten weten dat hij verwacht dat zij vanaf verslagjaar 2010 rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en dat zij worden opgenomen in de Transparantiebenchmark 2011. 16 van 17 deelnemingen passen de Corporate governance code toe en hebben minimaal GRI richtlijn C. De deelneming Thales Nederland past deze gezien de aard en positie van de onderneming niet toe.

---

<sup>5</sup> In hoofdstuk 5 wordt per deelneming o.a. ingegaan op het dividendbeleid.



## 5. Staatsdeelnemingen onder de loep

In dit hoofdstuk worden allereerst de staatsdeelnemingen gepresenteerd waarvan het beheer bij het ministerie van Financiën is belegd, onderverdeeld in operationele deelnemingen en deelnemingen in afbeheer. Bij de deelnemingen die in beheer zijn bij het ministerie van Financiën worden de vier pijlers van het deelnemingenbeleid ten aanzien van staatsdeelnemingen behandeld. Van de deelnemingen die niet in beheer zijn bij het ministerie van Financiën, de categorie “beleidsdeelnemingen”, worden enkel cijfermatige gegevens gepresenteerd.

### **Algemene gegevens staatsdeelnemingen**

Elke staatsdeelneming wordt in eerste instantie gepresenteerd met de naam zoals de deelneming bekend is bij het ‘grote publiek’. Bij “naam staatsdeelneming” wordt de volledige en/of formele naam van de staatsdeelneming genoemd. Voorts is de bedrijfssector vermeld waarin de betreffende staatsdeelneming actief is.

### **Financieel overzicht**

Dit overzicht bevat enkele algemene financiële indicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Door deze meer generieke aanpak kan het echter voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke karakter van een deelneming, waardoor onderlinge vergelijkingen niet goed mogelijk zijn. Een voorbeeld betreft de solvabiliteitsratio (een ratio van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen zoals opgenomen in de balans) voor financiële instellingen. Deze zal in de regel aanzienlijk lager zijn dan die van niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in de berekening van de ratio voor de solvabiliteit. Hiervoor wordt - bijvoorbeeld door de toezichthouder - de BIS Tier 1 ratio gebruikt. Dergelijke indicatoren die het specifieke karakter van een staatsdeelneming uitdragen, zijn opgenomen onder *Bedrijfspecifieke kerncijfers*.

### **Corporate governance**

In dit deel zijn indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de naleving van de Corporate governance code. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen. Voor GRI wordt het door de staatsdeelneming in het jaarverslag over 2011 gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen gepresenteerd. Hierbij wordt ook vermeld of een staatsdeelneming dit toepassingsniveau door een derde partij heeft laten verifiëren. Voor de Transparantiebenchmark is de positie van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2011 vermeld. Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat de Transparantiebenchmark 2011 de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2010 beoordeelt. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2011 is nog niet gepubliceerd.

### **Directie en raad van commissarissen**

De samenstelling van directie (of raad van bestuur) en raad van commissarissen is voor elke staatsdeelneming opgenomen. Voor deze leden zijn tevens gegevens over de bezoldiging (of vergoeding, waar het commissarissen betreft) opgenomen. Bij de bezoldiging van de leden van directie of raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen een vaste en een variabele component. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Voor deze bedragen en eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectieve deelnemingen.

### **Publiek belang**

Gegeven de rol van publiek belang bij de invulling van het aandeelhouderschap én dat dit jaarverslag tevens verslag doet van de wijze waarop invulling is gegeven aan het aandeelhouderschap, worden in dit jaarverslag de per staatsdeelneming gemoeide publieke belangen gepresenteerd en wordt beschreven hoe dit belang is geborgd.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Per staatsdeelneming is uitgewerkt op welke wijze in het verslagjaar invulling is gegeven aan de vier sporen uit het deelnemingenbeleid. Hierbij wordt vermeld welk beleid de betreffende onderneming ter zake voert en welke handelingen de aandeelhouder heeft verricht.

## 5.1 Operationele deelnemingen bij Financien

BNG  
Connexion  
COVRA  
DNB  
FMO  
Gasunie  
Havenbedrijf Rotterdam  
Holland Casino  
KLM  
Koninklijke Nederlandse Munt  
NS  
NWB Bank  
Schiphol  
Staatsloterij  
Tennet  
Thales Nederland  
UCN

## BNG

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	NV Bank Nederlandse Gemeenten
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1914
Aantal werknemers	278
Website	www.bng.nl
Belang Staat der Nederlanden	50%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	136.460	118.533	104.496
Eigen vermogen	1.897	2.259	2.253
Vreemd vermogen	134.563	116.274	102.243
Inkomsten	2.327	1.898	2.628
Winst	256	257	278
Dividend	64	128	139
Ontvangen door staat	32	64	69,3
Return on equity	13,5%	11,4%	12,3%
Pay-out ratio	25%	50%	50%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Renteresultaat (€ mln.)	462	410	337
Verstreckte kredieten (€ mln.)	90.775	86.851	79.305
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.647	11.181	11.024
BIS-ratio Tier 1 (%)	20%	20%	19%
Capital ratio (%)	1,8%	2,0%	2,1%

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	31
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

### Raad van bestuur

	Functie	Bezoldiging 2011 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. ir. C. van Eykelenburg	Voorzitter	446	72	518	138
prof. dr. J.J.A. Leenaars	Lid	366	54	420	116
drs. J.C. Reichardt	Lid	354	57	411	58

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
dr. H.O.C.R. Ruding	Voorzitter	31
mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy <sup>6</sup>	Vice-voorzitter en secretaris	23
drs. R.J.N. Abrahamsen <sup>7</sup>	Lid	23
drs. H.H. Apotheker	Lid	23
mw. drs. H.G.O.M. Berkers RA	Lid	29
drs. T.J.F.M. Bovens <sup>8</sup>	Lid	-
mw. S.M. Dekker	Lid	23
dr. W.M. van den Goorbergh	Lid	29
dr. J.J. Nootgedagt RA <sup>9</sup>	Lid	-
mr. R.J.J.M. Pans	Lid	23
mr. dr. A.G.J.M. Rombouts <sup>10</sup>	Lid	23

<sup>6</sup> Afgetreden per 23 april 2012.

<sup>7</sup> Afgetreden per 23 april 2012.

<sup>8</sup> Benoemd per 23 april 2012.

<sup>9</sup> Benoemd per 23 april 2012.

<sup>10</sup> Afgetreden per 23 april 2012.

## Beschrijving

BNG is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten ("VNG") opgericht als de Gemeentelijke Credietbank om als intermediair te fungeren tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en een groeiend aantal nutsbedrijven. Aan die functie is sindsdien niet veel veranderd. Tegenwoordig vormen de woningcorporaties de grootste klantengroep van BNG. Hoewel BNG in de kern nog altijd een kredietbedrijf is, biedt de bank haar klanten ook diensten op het gebied van elektronisch betalingsverkeer, beleggen en treasury. BNG begeeft zich verder ook op het terrein van de zorgsector en publiek-private samenwerking. BNG financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Kredietbeoordelaars Standard & Poor's, Moody's en Fitch hebben alledrie BNG *triple-A-ratings* toegekend.

## Juridische status en eigendom

Bank Nederlandse Gemeenten is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 50% van de aandelen. De overige aandelen worden gehouden door gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. Hoewel dit aantal groter is geweest, kende de staat als gevolg van gemeentelijke herindelingen in 2011 nog 428 medeaandeelhouders.

BNG heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. BNG is een structuurvennootschap.

## Publiek belang

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. BNG draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden ("Fido");
- Financiële Verhoudingswet ("FVw");
- Wet Financieel Toezicht ("Wft");
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden (Ruddo);
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* BNG presenteert zich als 'bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang'. Met financiële dienstverlening tegen lage tarieven wil BNG bijdragen aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. BNG wil de positie van expert in financiering van publieke voorzieningen in de komende jaren verder versterken. Hiertoe is de strategie van de bank gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het

volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor in complexiteit toenemende financieringsvraagstukken. Op initiatief van de minister van Financiën zijn echter wel grenzen gesteld aan het inspelen op de veranderende behoeften van de klanten. De solvabiliteitsvrije kredietverlening zal de kernactiviteit van BNG blijven, waarbij decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen de belangrijkste klantengroepen zijn.

*Investeringen.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van BNG.

In 2011 verstrekte BNG € 12,3 miljard aan langlopende kredietverlening. Deze lag hiermee weer op een meer gebruikelijk niveau na het historisch hoogtepunt van € 16,3 miljard in 2010. De totale portefeuille langlopende uitzettingen aan klanten op basis van hoofdsommen is in 2011 toegenomen met € 6,2 miljard tot € 80,2 miljard, mede als gevolg van uitbetaling in 2011 van in 2010 gecontracteerde kredieten in de sectorvolkshuisvesting. De vraag naar langlopende leningen vanuit decentrale overheden en de zorgsector is in 2011 ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2010. Kredietverlening behoeft geen instemming van aandeelhouders. Alleen fusies, overnames en investeringen groter dan een derde van het eigen vermogen behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2009 is het bezoldigingsbeleid bij BNG vastgesteld, waarbij de bezoldiging van toekomstige bestuurders maximaal € 310.000 zal bedragen. De huidige bestuurders vallen nog onder het oude beloningsbeleid. Dit niveau van beloningen is bijna twee maal zoveel als het niveau op basis van het nieuwe bezoldigingsbeleid. Per 1 januari 2011 is de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011 in werking getreden. Het toezicht op de naleving van deze regeling valt onder DNB. BNG legt daarover verantwoording af op haar website.

*Vermogensstructuur.* BNG houdt voor de BIS Tier-1 ratio een minimum van 18% aan. De vermogensstructuur heeft blijvende aandacht van de bank en haar aandeelhouders. De voorheen aangehouden minimum capital ratio van 2% is niet langer voldoende vanwege de door het Baselse Comité voor Banktoezicht uitgevaardigde richtlijnen van Basel III. Het voornemen is om de minimumnorm van de leverage ratio vanaf 2018 op 3% vast te stellen. De leverage ratio van BNG daalde in 2011 naar 1,84%, voornamelijk als gevolg van boekhoudkundige en afgedekte veranderingen in marktwaarde die hun invloed deden gelden op zowel het balanstotaal als het eigen vermogen. De noodzakelijke groei van het eigen vermogen van BNG zal opgebracht moeten worden door een groter deel van de winst in te houden, mogelijk aan te vullen met een relatief beperkte uitgifte van hybride schuldbewijzen die het karakter hebben van eigen vermogen. Op basis hiervan keert met ingang van de uitkering over het boekjaar 2011 BNG 25% (voorheen: 50%) van de nettowinst uit als dividend.

## Connexion

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Connexion Holding N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Hilversum
Jaar van oprichting	1999
Aantal werknemers	13.808
Website	www.connexion.nl
Belang Staat der Nederlanden	33,33%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	559,2	561,5	633,4
Eigen vermogen	178,0	170,9	164,1
Vreemd vermogen	381,2	390,6	469,3
Inkomsten	1096	1105	1154
Winst	14,1	5,8	2,6
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,32	0,30	0,26
Return on equity	7,9%	3,4%	1,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
<b>Waardering passagiers</b>			
Passagiers bus	7,3	7,3	7,4
Passagiers trein	7,6	7,6	7,6
<b>Waardering medewerkers</b>			
Medewerkers algemeen	7,1	7,1	6,7
Medewerkers bus	7,2	6,9	6,7
Medewerkers trein	7,9	8,0	-

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	115
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
H.A.B. Guyot	CEO	308	120	428	71
B.J. Bruins <sup>11</sup>	CCRO	205	80	285	45
B.J. Drexhage	CFO	270	105	375	60
R.J. Dujardin	CCO	36	-	-	-

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
Th. G.J. Walrafen	Voorzitter	44
F.N.P. Gagey	Lid	31
J.R.H. Majj-Weggen	Lid	29
J.J.M. van der Does de Willebois	Lid	26
E.J.J. Schenk	Lid	26

<sup>11</sup> Afgetreden per 14 november 2011.



### **Beschrijving**

Connexxion is een vervoerbedrijf voor openbaar stads- en streekvervoer. Daarnaast is Connexxion actief in het besloten vervoer met taxidiensten, ambulancezorg en tours. Ook verzorgt Connexxion bootvervoer. Connexxion verzorgt dit vervoer in opdracht van zowel publieke opdrachtgevers, zoals decentrale overheden die het regionale busvervoer aanbesteden, als private opdrachtgevers voor wat betreft het besloten vervoer.

### **Juridische status en eigendom**

Connexxion is een naamloze vennootschap waarvan de staat 33,3% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 66,7% van de aandelen is eigendom van Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. In Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. houdt het Franse Veolia Transdev 75% van de aandelen en de BNG houdt 25% van de aandelen.

Connexxion heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing.

### **Publiek belang**

Het publieke belang bestaat uit het leveren van voorzieningen voor openbaar vervoer. Dit publieke belang is niet specifiek verbonden aan het bedrijf Connexxion, maar geldt voor alle openbaarvervoerbedrijven met concessies. Het toezicht op de concessie wordt uitgevoerd door de concessieverlener. Connexxion is voortgekomen uit een fusie van overheidsbedrijven in de transitieperiode naar marktwerking in het openbaar vervoer. Inmiddels zijn er meer spelers op de openbaarvervoermarkt en wordt het genoemde publieke belang geborgd door de Wet Personenvervoer 2000. Derhalve is in overleg met de Tweede Kamer besloten dat Connexxion kan worden verkocht. In 2007 is daartoe 66,7% van de aandelen van de staat in Connexxion verkocht aan Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. Daarbij is overeengekomen de resterende 33,3% vijf jaar later aan de kopers over te dragen tegen een vastgestelde prijs.

Het publiek belang wordt geborgd door:

- het aanbestedingsregime, waarvan de kern is vastgelegd in de Wet Personenvervoer 2000 en onderliggende wet- en regelgeving.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De strategie van Connexxion is gericht op het versterken van haar positie in Nederland. Het is hierbij van belang dat de winstgevendheid verder verbetert. Hierbij helpt de alliantie met VeoliaTransdev, omdat beide bedrijven elkaar kunnen aanvullen met hun kennis en ervaring. Gegeven dat het publieke belang ten aanzien van het openbaar vervoer is geborgd via de Wet Personenvervoer 2000, richt de minister van Financiën zich in zijn rol als medeaandehouder in Connexxion op de financiële continuïteit van de onderneming. Ten behoeve van deze financiële continuïteit is Connexxion eind 2010 onder andere gestart met

Project 180, een project dat ziet op de vermindering van de indirecte kosten.

*Investerings.* Connexxion heeft in 2011 geen investeringen gedaan die aan de staat als aandeelhouder dienden te worden voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Het nieuwe beloningsbeleid voor de raad van bestuur is in 2010 vastgesteld. Hierin is een matiging voor de maximale beloning voor de (toekomstige) leden van de raad van bestuur bij Connexxion opgenomen. Alle benoemingen na die tijd zijn volgens het nieuwe beloningsbeleid vastgesteld.

*Vermogensstructuur.* In 2011 namen de netto financieringslasten af met € 3 mln. ten opzichte van het jaar daarvoor. Deze verbetering werd met name gedreven door een lagere gemiddelde schuldpositie en lagere rentemarges. Het gemiddeld geïnvesteerd kapitaal nam af doordat de investeringen in nieuwe activa laag waren terwijl afschrijvingen onveranderd bleven en ook het werkkapitaal afnam. Op voorstel van de Raad van Commissarissen heeft de AVA besloten de winst over 2011 volledig toe te voegen aan het eigen vermogen. Op grond van het dividendbeleid is de doelstelling om 50% van de winst uit te keren. Om de onderneming voldoende slagkracht te geven om zich te handhaven in de markt en om te kunnen investeren, staat het dividendbeleid echter toe om in enig jaar een groter deel van de winst toe te voegen aan het eigen vermogen.

## COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	COVRA N.V.
Bedrijfssector	Radioactiefafvalmanagement
Vestigingsplaats	Nieuwdorp
Jaar van oprichting	1982
Aantal werknemers	53,3 fte
Website	www.covra.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	189,2	172,9	163,2
Eigen vermogen	10,6	10,4	9,4
Vreemd vermogen	178,6	162,5	153,8
Inkomsten	26,5	18,1	18,3
Winst	0,23	0,93	1,86
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,06	0,06	0,06
Return on equity	2,2%	8,9%	19,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	23.442	20.541	18.378
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	67,9	52,0	42,3
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	3.365	2.752	3.100
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	4,0%	4,0%	5,0%
Omgevingsbesmetting	0	0	0

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	106
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. H.D.K. Codée	Directeur	148	-	148	51

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
ir. J.J. Verwer	Voorzitter	14
prof. dr. ir. M. de Bruin	Lid	11
dr. A.G.W.J. Lansink <sup>12</sup>	Lid	6
drs. J. Lintjer	Lid	11
drs. P.L.B.A. van Geel <sup>13</sup>	Lid	6

<sup>12</sup> Afgetreden per 1 juli 2011.

<sup>13</sup> Benoeming per 1 juli 2011.

### **Beschrijving**

COVRA is in 1982 opgericht met het doel om uitvoering te geven aan het nationale radioactiefafvalbeleid. Dit houdt in dat één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens de overname van het radioactief afval bij de producenten, de verwerking tot een geconditioneerde vorm en voor de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. De duur van de opslagperiode is ten minste honderd jaar. Gedurende deze periode van opslag zal een deel van de radioactiviteit van het afval vervallen tot onder de vergunningplichtige grens en als niet-radioactief materiaal kunnen worden afgevoerd. Het dan nog radioactieve deel zal naar een eindberging worden gebracht, na eventuele verdere bewerkingen. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren onder meer EPZ (eigenaar van de kerncentrale in Borssele), ECN (van de onderzoeksreactor in Petten), Technische Universiteit Delft (eigenaar van de onderzoeksreactor in Delft) en ziekenhuizen.

### **Juridische status en eigendom**

De Centrale Organisatie voor Radioactief Afval is een naamloze vennootschap. Per 15 april 2002 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder in deze vennootschap.

### **Publiek belang**

Hoewel het beperkt is, vindt het gebruik van radioactieve stoffen plaats in een breed gebied van toepassingen die niet zijn weg te denken in de huidige maatschappij. Hierdoor zal er altijd radioactief afval worden geproduceerd. Voor een goede en langdurige zorg voor dit afval is het van belang dat de beheersorganisatie stabiel is en is gericht op een lang bestaan. COVRA dient als enige partij in Nederland dit publieke belang voor langdurige zorg van radioactief afval.

COVRA is in essentie verantwoordelijk voor:

- overname van radioactief afval bij de producenten;
- verwerking tot een geconditioneerde vorm van dit afval;
- langdurige opslag onder gecontroleerde omstandigheden;
- het bewaken en controleren van al het opgeslagen afval;
- voorbereiden van de eindberging.

Dit publieke belang wordt geborgd door:

- Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De missie van COVRA is: “blijvend zorg dragen voor het radioactief afval in Nederland”. In het beleidsplan 2009-2014 is als strategie vastgelegd dat de missie voor COVRA wordt versterkt, verruimd en verder wordt geprofileerd. Deze strategie houdt - met zoveel woorden - in het:

- realiseren van optimale bedrijfs- en milieuprestaties;
- (doen) uitvoeren van een Nederlands/internationaal onderzoeksprogramma voor eindberging;
- actief uitvoeren van voorlichtingsactiviteiten.

*Investeringsbeslissingen.* In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder. Periodiek breidt COVRA opslagcapaciteit voor het radioactief afval uit.

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van COVRA was reeds in lijn met de beloningsmethodiek bij staatsdeelnemingen. COVRA behoort tot categorie “publiek”. De bezoldiging van de directeur is conform de uitgangspunten voor deze categorie.

*Vermogensstructuur.* Kenmerkend aan de balans van COVRA zijn de voorzieningen die worden getroffen voor toekomstige kosten van lange termijn opslag en eindberging van het radioactief afval. Zo is voor de dekking van die toekomstige kosten een fonds opgericht. Dat fonds groeit deels door de vergoeding die leveranciers van COVRA betalen voor het gehele verdere traject van behandeling en opslag alsook voor de eventuele eindberging. Met dit fonds kan COVRA beleggingen doen binnen de beperkingen van een fondsreglement om er voor te zorgen dat voldoende middelen beschikbaar zijn voor de eindberging. Het gedeelte van de middelen die zijn gestort in het fonds voor de opslag van afval in het Hoogradioactief afvalbehandelings- en opslaggebouw (“HABOG”) - tijdens de actieve en passieve fase - en de eindberging hiervan, is gestald bij het ministerie van Financiën. Eind 2011 was de omvang van alle voorzieningen in totaal ruim € 150 miljoen. De groei van het fonds blijft achter bij eerder geprognosticeerde lijnen. Dit is onderwerp van gesprek tussen COVRA en de aandeelhouder. De statuten van COVRA schrijven voor dat de winst geheel gereserveerd dient te worden, tenzij de aandeelhoudersvergadering anders beslist. Het resultaat over 2011 is toegevoegd aan de algemene reserves.

## DNB

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandsche Bank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1814
Aantal werknemers	1.589
Website	www.dnb.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	266.577	133.412	131.238
Eigen vermogen <sup>14</sup>	31.120	27.609	22.047
Vreemd vermogen	235.457	105.803	109.191
Inkomsten	2.425	1.761	1.941
Winst	1.213	1.649	1.707
Dividend	750	1.567	1.565
Ontvangen door staat	750	1.567	1.565
Solvabiliteitsratio	0,12	0,21	0,17
Return on equity	3,9%	6,0%	7,7%
Pay-out ratio	61,8%	95,0%	91,7%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	46.600	44.147	42.397
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	119	105	96

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	28
Global Reporting Initiative (GRI)	A+
Corporate Governance Code	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ 1000)

	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
A.H.E.M. Wellink <sup>15</sup>	President	226,8	-	226,8	-
K.H.W. Knot <sup>16</sup>	President	159	-	159	47
H.J. Brouwer	Directeur	162	-	162	37
A.J. Kellerman	Directeur	286	-	286	85
L.H. Hoogduin <sup>17</sup>	Directeur	190	-	190	56
J. Sijbrand	Directeur	135	-	135	40
F. Elderson	Directeur	135	-	135	40
J. Swank <sup>18</sup>	Directeur	23	-	23	7

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)		Functie	Vergoeding 2011 (€ 1000)
J.F. van Duyn	Voorzitter	36	W.G. Tuinberg	Lid	30
E.Kist	Vice-voorzitter	30	G.J. Kleisterlee	Lid	30
A.H. van Delden	Secretaris	24	H.M. Vletter-van Dort	Lid	24
A.M. Fentener van Vlissingen	Lid	30	J.A. van Manen	Lid	24
F. Bolkestein	Lid	28	A.H.M. de Jong <sup>19</sup>	Lid	10

<sup>14</sup> Dit is inclusief de herwaarderingsrekeningen.

<sup>15</sup> Tot 1 juli 2011.

<sup>16</sup> Per 1 juli 2011.

<sup>17</sup> Tot 1 september 2011.

<sup>18</sup> Per 1 december 2011.

<sup>19</sup> Commissaris van overheidswege benoemd. Deze vergoeding is uitgekeerd aan de werkgever.



### **Beschrijving**

DNB is in 2004 in haar huidige vorm ontstaan uit een fusie van DNB en de Pensioen- en verzekeringskamer en zet zich in voor de bewaking van de financiële stabiliteit in Nederland. Ter uitvoering van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie heeft DNB in het kader van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) als hoofddoel het handhaven van de prijsstabiliteit. Tevens draagt DNB bij aan de verwezenlijking van de in artikel 3 van dit verdrag omschreven doelstellingen van de Unie. Dit betekent onder meer dat DNB als onderdeel van het ESCB onafhankelijk van de staat bijdraagt aan het door het ESCB te bepalen en ten uitvoer te leggen monetaire beleid van de EU, het beheren van de externe reserves van de lidstaten en het bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer. Voorts voert DNB enkele taken uit die haar bij wet zijn opgedragen. Een belangrijke taak betreft het uitoefenen van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandsche Bank is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de aandelen in DNB. Als zelfstandig bestuursorgaan is DNB evenzo verbonden met de staat.

Als deelnemer aan het ESCB is DNB onafhankelijk in de uitvoering van de bij het Verdrag opgedragen taken en plichten. Ook voor het toezicht op de financiële markten heeft DNB van de wetgever een onafhankelijke positie toegekend gekregen. DNB heeft een directie en raad van commissarissen.

### **Publiek belang**

Een stabiel financieel stelsel is essentieel voor het functioneren van onze economie en daarmee voor onze welvaart. Daarom vormt financiële stabiliteit de rode draad in de taakuitvoering van DNB.

Het publiek belang van DNB komt onder meer tot uiting in de drie hoofdtaken van DNB:

- het mede bepalen en uitvoeren van het gemeenschappelijke monetaire beleid in het eurogebied;
- het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer;
- het houden van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

Deze publieke belangen worden geborgd door:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Bankwet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De activiteiten van DNB volgen uit het Verdrag en uit de relatie met de staat als zbo; de vorm van vennootschap is historisch ingegeven. Aan de relatie met DNB wordt door de staat niet zozeer als aandeelhouder invulling gegeven, maar als wet- en opdrachtgever. Hierover wordt afzonderlijk gerapporteerd door het ministerie van Financiën.

## FMO

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ned. Financierings-Maatschappij Voor Ontwikkelingslanden NV
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1970
Aantal werknemers	274
Website	www.fmo.nl
Belang Staat der Nederlanden	51%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	5.059	4.305	3.772
Eigen vermogen	1.665	1.514	1.327
Vreemd vermogen	3.394	2.791	2.445
Inkomsten	237,9	225,2	166,3
Winst	93,4	126,2	59,9
Dividend	2,1	1,9	1,5
Ontvangen door staat	1,1	0,8	0,7
Solvabiliteitsratio	0,33	0,35	0,35
Return on equity	5,6%	8,3%	4,5%
Pay-out ratio	2,2%	1,5%	2,5%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
BIS Solvency ratio	29,4%	29,0%	29,7%
Equityportefeuille (€ mln.)	688	€ 795	€ 688
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	2.213	€ 2.585	€ 2.269
Economic Development Impact Score ("EDIS")	67	66	67

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	38
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
Nanno Kleiterp	CEO	265	51	316	76
Nico Pijl	CR&FO	202	39	241	63
Jurgen Rigterink	CIO	202	39	241	40

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
Willy Angenent <sup>20</sup>	Voorzitter	10
Jean Frijs <sup>21</sup>	Voorzitter	25
Rein Willems	Vice-voorzitter	18
Bert Bruggink	Lid	19
Dolf Collee	Lid	18
Agnes Jongerius	Lid	17
Pier Vellinga	Lid	18

<sup>20</sup> Tot en met Mei 2011.

<sup>21</sup> Vanaf Mei 2011.

### **Beschrijving**

FMO is opgericht in 1970 als onderdeel van het ontwikkelingsbeleid van het toenmalige kabinet. FMO is een ontwikkelingsbank die als doel heeft een bijdrage te leveren aan de bevordering van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Dit doet zij door bedrijven in ontwikkelingslanden eigen vermogen te verschaffen of leningen te verstrekken waarbij alleen rendabele projecten in aanmerking komen voor financiering die voldoen aan FMO's sociale, milieu en "good governance" standaarden. De activiteiten van de ontwikkelingsbank zijn complementair aan die van commerciële partijen. Dit betekent dat in beginsel alleen maar projecten gefinancierd worden die onder identieke condities niet door marktpartijen gefinancierd zouden worden. Op deze manier probeert FMO de stroom van financieringen naar onder andere de ontwikkelingslanden te faciliteren. Hierdoor neemt FMO een katalyserende positie in voor wat betreft de financiering van initiatieven in ontwikkelingslanden.

### **Juridische status en eigendom**

De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden is een naamloze vennootschap waarvan de staat 51% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 49% van de aandelen is grotendeels in eigendom van commerciële banken. De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime. In de periode tussen 1999 en 2005 heeft de staat een bedrag van in totaal € 658 miljoen gestort dat als kapitaal is opgenomen in de balans van FMO. Hiermee is meer dan 90% van FMO's eigen vermogen verschaft door de staat. Inmiddels is het eigen vermogen door winstinhouding uitgegroeid tot bijna € 1,7 miljard.

### **Publiek belang**

FMO is opgericht om een bijdrage te leveren aan de bevordering van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Door de private sector in deze landen te versterken, wil de staat een bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede. Als gevolg van de staatsgarantie op bijvoorbeeld obligaties die FMO uitgeeft, geniet de ontwikkelingsbank een AAA-status. Hierdoor kan FMO relatief goedkoop kapitaal aantrekken, waarmee projecten in ontwikkelingslanden kunnen worden gefinancierd die veelal een hoog financieel risicoprofiel hebben.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- overeenkomst staat-FMO van 16 november 1998 en het bijbehorende addendum;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* FMO stelt vierjaarlijks de strategie op, waarna het aan de staat ter raadpleging wordt voorgelegd. In de strategie *Moving Frontiers*, die de periode 2009-2012 bestrijkt, geeft FMO aan zich toe te zullen leggen op de financiële, huisvesting-, en energiesector in

ontwikkelingslanden. De staat hanteert als richtlijn dat FMO's strategie naast rendabel ook in lijn moet zijn met de onder de "publiek belang" genoemde overeenkomst die in 1998 is opgesteld. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

*Investerings.* Kredietverstrekking en participaties vormen voor een bank als FMO de belangrijkste investeringen. FMO investeert in ontwikkelingslanden die conform de methodologie van de Wereldbank geclassificeerd worden in LIC's, LMIC's en UMIC's (respectievelijk *low-income*, *lower-middle income* en *upper-middle income countries*). In de overeenkomst FMO-Staat (1998) is vastgesteld dat FMO er naar zal streven om circa 70% van de financieringen in LICs en LMICs te realiseren, waarvan de helft in LIC's. Alleen investeringen groter dan een derde van het uitstaande kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan. De totale investeringsportefeuille nam toe van € 5,3 miljard in 2010 tot € 5,9 miljard in 2011. De kwaliteit van de portefeuille bleef sterk.

In 2011 heeft FMO de agrisector als nieuwe focus sector toegevoegd. Voedsel en voedselzekerheid worden beschouwd als de belangrijkste uitdaging voor de wereld. De agrisector portefeuille van FMO bedraagt momenteel € 330 miljoen. FMO's focus is gericht op een gecontroleerde groei van de portefeuille in de komende jaren.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën in 2009 een nieuw gematigder beloningsbeleid voor de raad van bestuur van FMO vastgesteld. De zittende bestuurders zijn nog onder het oude beloningsbeleid benoemd.

*Vermogensstructuur.* FMO heeft een banklicentie en valt onder toezicht van DNB. De ontwikkelingsbank voldoet ruimschoots aan DNB's solvabiliteitseisen. Gelet op het risicoprofiel van de portefeuille hanteert FMO intern nog prudentere richtlijnen; de bank is conservatief gekapitaliseerd. Uit het dividendbeleid dat de staat met FMO is overeengekomen, vloeit voort dat het grootste gedeelte van de nettowinst aan FMO's reserves wordt toegevoegd. De lage dividenduitkering wordt door de staat geaccepteerd, omdat dat bijdraagt aan de versterking van de vermogensstructuur en daarmee ook de capaciteit van FMO vergroot om invulling te geven aan zijn mandaat. FMO realiseerde een netto winst van € 93 miljoen in 2011 (2010: € 126 miljoen). Ondanks een toename van de netto rente-inkomsten, hebben de huidige marktomstandigheden geleid tot minder verkoop van deelnemingen en hogere afschrijvingen, met een negatief effect op de netto winst.

## Gasunie

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Nederlandse Gasunie
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1963
Aantal werknemers	1.683
Website	www.gasunie.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	10.109	11.113	10.326
Eigen vermogen	4.437	5.261	5.310
Vreemd vermogen	5.672	5.852	5.017
Inkomsten	1.726	1.523	1.669
Winst	-602	453,7	121,8
Dividend	0	181,5	415,9
Ontvangen door staat	0	181,5	415,9
Solvabiliteitsratio	0,44	0,47	0,51
Return on equity	-13,6%	8,6%	2,3%
Pay-out ratio	0%	40,0%	341,5%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	102	111	99
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	25	24	25
Investerings materiële vaste activa (€ mln.)	681	1083	458

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	34
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
P.C. van Gelder	CEO	262	61	323	30
H.A.T. Chin Sue	CFO	241	32	273	82
G.H. Graaf <sup>22</sup>	Lid	57	10	67	8
E. Dam <sup>23</sup>	Lid	181	26	207	31
P.E.G. Trienekens <sup>24</sup>	Lid	120	31	151	37

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
G.J. van Luijk	Voorzitter	40
C. Griffioen	Vice-voorzitter	31
A. Lont	Lid	27
H.L.J. Noy	Lid	32
Mw. M.J. Poots-Bijl <sup>25</sup>	Lid	9
J.P.H.J. Vermeire	Lid	30

<sup>22</sup> Aangetreden per 1 oktober 2011.

<sup>23</sup> Afgetreden per 1 oktober 2011.

<sup>24</sup> Afgetreden per 1 juli 2011.

<sup>25</sup> Aangetreden per 1 september 2011.

### **Beschrijving**

Sinds de afsplitsing van de handelsactiviteiten in 2005 richt Gasunie zich op landelijk gastransport en op gasinfrastructuuractiviteiten. Hieronder vallen onder meer het beheer en de ontwikkeling van het gastransportnet, en het aanbieden van gastransport en hieraan complementaire diensten zoals gasopslag, LNG-infrastructuur en participatie in langeafstandslijnen om de aanvoer van gas naar Noordwest-Europa te borgen en te bevorderen. Gasunie is de eerste onafhankelijke aanbieder van gastransport met een omvangrijk grensoverschrijdend netwerk in Europa. Gasunie combineert gereguleerde gastransportdiensten met aanvullende niet-gereguleerde diensten. Deze combinatie stelt Gasunie in staat de langetermijndoelstellingen te realiseren, gericht op de ontwikkeling van een infrastructuurbedrijf met een centrale rol in de Europese energievoorziening.

Via het landelijke transportnet vervoert Gasunie aardgas naar grote gasverbruikende industrieën, die direct op dit netwerk zijn aangesloten, en naar andere netwerkbedrijven in binnen- en buitenland die het gas verder brengen naar de consumenten en bedrijven. De belangrijkste taak van Gasunie is om haar rol in de Europese gasmarkt en energievoorziening veilig, betrouwbaar en efficiënt te vervullen. Gasunie levert hiermee ook een bijdrage aan de verduurzaming van de toekomstige energiemix in Nederland en Europa, omdat aardgas bij uitstek geschikt is om de transitie naar een duurzame energievoorziening mogelijk te maken.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandse Gasunie is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. Voor de onderneming geldt het verlicht structuurregime.

Gas Transport Services B.V. ("GTS") is als 100%-dochter van Gasunie verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken inzake onafhankelijk beheer van het Nederlandse gastransportnet. Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. Om de markt zo goed mogelijk te bedienen, wordt het gereguleerde netwerk in beide landen zoveel mogelijk als één geheel beheerd.

### **Publiek belang**

Het publieke belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport ("leveringszekerheid") en de langetermijnvoorzieningszekerheid, waarbij betaalbaarheid van gas en veiligheid van de gasinfrastructuur de belangrijkste randvoorwaarden zijn.

Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

- continuïteit en kwaliteit van het gastransportnet en aanverwante taken garanderen als vitale schakel van het Nederlandse gastransport;
- op doelmatige wijze investeren in voldoende transportcapaciteit om te voorzien in de totale marktbehoefte, waaronder bevordering van de inname uit kleine velden;
- eerlijke mededinging: non-discriminatoire toegang tot het gastransportnet;
- voorkomen van misbruik van marktmacht: doelmatig beheer van

het gastransportnet;

- veiligheid van het gastransportnet en van installaties die gas verbruiken, waarbij het milieu wordt ontzien.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gaswet;
- Besluit milieutaak gasbedrijven Gaswet;
- Besluit stimulering duurzame energieproductie;
- Besluit leveringszekerheid Gaswet;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De strategische doelstellingen van Gasunie passen binnen het gasrotondebeleid van de overheid. Dit beleid heeft tot doel om - met het oog op de teruglopende Europese aardgasproductie - de gasvoorziening te faciliteren en te bevorderen. Voorzieningszekerheid voor Nederland en Europa, het bevorderen van een liquide gasmarkt voor consumenten en het bedrijfsleven, een leidende rol in de ontwikkeling van de Europese gasinfrastructuur, het bevorderen van de transitie naar een duurzame energievoorziening en het benutten van hoogwaardige kennis zijn hierin leidende doelstellingen. Als enig aandeelhouder wordt de minister van Financiën nauw betrokken bij de vertaling van het beleid in de strategie. Hiertoe vindt ook regelmatig overleg plaats met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

*Investerings.* Voorgenomen deelnemingen en investeringen door Gasunie, die meer bedragen dan respectievelijk € 50 miljoen en € 100 miljoen, dienen ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de minister van Financiën als aandeelhouder. In 2011 is ingestemd met investeringen ten behoeve van uitbreiding van de transportcapaciteit in het Nederlands en Duitse net, het zogenaamde Integrated Open Season. Deze uitbreiding is gebaseerd op vraag in de markt naar extra transportcapaciteit. Het behoort tot de wettelijke taken van Gasunie om daarin te voorzien. Het uitvoeren van een wettelijke taak wordt beschouwd als het dienen van een publiek belang.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën in 2009 een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van Gasunie vastgesteld. De bereikte matiging van de totale maximale beloning bedraagt ongeveer 26%. De bestuurders Graaf en Van Gelder zijn conform het nieuwe beleid benoemd.

*Vermogensstructuur.* Omdat Gasunie in 2011 voor het eerst in haar bestaan verlies heeft geleden, is er geen dividend uitgekeerd. In het licht van Gasunie's investeringsprogramma voor de middellange termijn is eerder afgesproken om voor het dividend in principe een *pay-out ratio* te hanteren van 75% over de boekjaren 2009-2012. Door de recente daling van het eigen vermogen als gevolg van afwaarderingen en het beleid om minimaal een A credit rating te behouden zal de *pay-out ratio* mogelijk naar beneden bijgesteld moeten worden. Hierover kan in 2013 worden besloten.

## Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Rotterdam
Jaar van oprichting	1932
Aantal werknemers	1.220
Website	www.portofrotterdam.com
Belang Staat der Nederlanden	29,2%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	3.216	3.280	3.088
Eigen vermogen	1.902	1.770	1.645
Vreemd vermogen	1.258	1.427	1.362
Inkomsten	588,1	551,4	519,4
Winst	194,6	154,2	167,4
Dividend	65,1	63,8	61,1
Ontvangen door staat	19	18,6	16,5
Solvabiliteitsratio	0,60	0,54	0,53
Return on equity	10,2%	8,7%	10,2%
Pay-out ratio	335%	41,4%	36,5%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Overslag (mln. metric tons)	435	430	387
Aantal bezoeken zeeschepen	33.681	34.404	33.352
Rendement werkzaam vermogen	37,0%	37,8%	36,8%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	17
Global Reporting Initiative (GRI)	A+
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2011 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. drs. H.N.J. Smits	CEO	336	92	428	70
ir. T. Menssen MBA	COO	268	87	355	56
ir. P.R.J.M. Smits <sup>26</sup>	CFO	148	26	175	29

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
A.J. Scheepbouwer <sup>27</sup>	President-commissaris	10
R.P.M. van Slobbe <sup>28</sup>	President-commissaris	25
R.J.N. Abrahamsen	Plv. president-commissaris	18
J.M. Kroon MBA	Lid	19
R.M. Smit <sup>29</sup>	Lid	18
M.W.L. van Vroonhoven <sup>30</sup>	Lid	17

<sup>26</sup> COO André Toet heeft per 1 januari 2011 zijn functie neergelegd. Met ingang van die datum is voormalig CFO Thessa Menssen benoemd tot nieuwe COO. Met ingang van 1 juni 2011 is Paul Smits de nieuwe CFO.

<sup>27</sup> Afgetreden per 1 juli 2011.

<sup>28</sup> Voorzitter per 1 juli 2011.

<sup>29</sup> Afgetreden per 1 juli 2011.

<sup>30</sup> Aangetreden per 1 juli 2011.

### Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. De doelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, en het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust. Het Havenbedrijf Rotterdam verhuurt – via langlopende contracten - haven-terreinen aan bedrijven, met name aan op- en overslagbedrijven en de (petro)chemische industrie, waaronder energieproducenten. De belangrijkste inkomstenstromen zijn huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van nieuwe haventerreinen, met name Maasvlakte II, in openbare infrastructuur, zoals wegen in het havengebied, en in klantspecifieke infrastructuur, zoals kademuren en aanlegsteigers. Ook wordt geïnvesteerd in de achterlandketen en het buitenland (Sohar). Om de scheepvaart optimaal af te wikkelen, wordt geïnvesteerd in een verkeersbegeleidend systeem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding.

### Juridische status en eigendom

Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70<sup>5</sup>/<sub>6</sub>% van de aandelen, de staat 29<sup>1</sup>/<sub>6</sub>%. Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf in het Havenbedrijf Rotterdam is op 23 mei 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op het Havenbedrijf.

### Publiek belang

De Rotterdamse haven is van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat, aangezien het een van de belangrijkste kruispunten van goederenstromen ter wereld is. De aanleiding voor participatie door het Rijk in Havenbedrijf Rotterdam is de aanleg van de Maasvlakte II. De volgende groepen van publieke belangen zijn gedefinieerd voor het Havenbedrijf:

- continuïteit en kwaliteit van de haven Rotterdam als vitale schakel in de mainport;
- efficiënte marktverhoudingen: eerlijke mededinging en vrije toegang tot infrastructuur;
- nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik.

Deze publieke belangen worden geborgd door<sup>31</sup>:

- de PKB PMR<sup>32</sup> (nu: "AMvB Ruimte");
- de Uitwerkingsovereenkomsten PMR;
- de Convenanten Haventarieven HbR-Deltalinqs en HbR-VNPI<sup>33</sup>;

<sup>31</sup> Zie ook Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2004-2005, 24 691, nr. 60; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 28165, nr. 46; en Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 24691, nr. 71.

<sup>32</sup> Planologische Kernbeslissing-Plus Project Mainportontwikkeling Rotterdam

<sup>33</sup> Overeengekomen op 9 juni 2011

- het Havenmeesterconvenant;
- de Akte Vestiging Erfpacht I en II Maasvlakte II;
- Overeenkomst Taakverwaarlozing;
- publiek aandeelhouderschap.

Van gemeentewege zijn nog van belang de Operationele Havenovereenkomst tussen de gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam N.V. en de Inbrengeovereenkomst.

### Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Het Havenbedrijf Rotterdam heeft vanuit haar statutaire doelen de volgende missie geformuleerd: "Het Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt in partnerschap dé Europese haven van wereldklasse." Het Havenbedrijf Rotterdam zet in op het verder ontwikkelen van het haven- en industriecomplex Rotterdam tot het meest concurrerende, innovatieve en duurzame ter wereld. Het bedrijf creëert waarde voor klanten door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters.

Voor de langere termijn heeft het Havenbedrijf de Havenvisie 2030 ontwikkeld. De Havenvisie 2030 geeft onder meer een visie op de toekomst van industrie en logistiek (Europe's Industrial Cluster & Global Hub) en het beschrijft wat er moet gebeuren om die visie te realiseren.

*Investerings.* Zonder twijfel is de grootste investering op dit moment Maasvlakte II: de ontwikkeling van 2.000 hectare nieuw gebied waardoor de haven twintig procent groter wordt. Naar verwachting kan Maasvlakte II in 2013 in gebruik worden genomen. De investering in Maasvlakte II is ongeveer € 3 miljard groot. Wat betreft het bestaand Rotterdamse gebied is het investeringsportfolio voor de komende jaren rond de € 175 miljoen per jaar. Dit zijn investeringen in (onder meer) klantgebonden investeringsinitiatieven, openbare inrichting, deelnemingen en vastgoed. In de aandeelhoudersovereenkomst is vastgelegd dat investeringen groter dan € 50 miljoen ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Internationale participaties moeten altijd aan de aandeelhouders voorgelegd worden. In 2011 hebben de aandeelhouders ingestemd met een investering van ongeveer € 145,9 miljoen (+/- 20%) die gemoed is met een door een consortium nieuw aan te leggen terminal, genoemd Tankterminal Europoort West (TEW). TEW wordt één van de grootste natte bulk terminals in de haven van Rotterdam.

*Bezoldigingsbeleid.* Het Havenbedrijf is in het beoordelingskader bezoldigingsbeleid ingedeeld in de categorie "markt-publiek". De aandeelhouders hebben een nieuw en gematigder bezoldigingsbeleid vastgesteld. De huidige CFO is onder het nieuwe beloningsbeleid benoemd.

*Vermogenspositie.* Voortvloeiend uit de toetreding van de staat als aandeelhouder tot het Havenbedrijf Rotterdam zijn met medeaandeelhouder gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam afspraken gemaakt over uit te keren dividenden. Over 2011 is aan de staat € 19.0 miljoen dividend uitgekeerd.



## Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	3.210
Website	www.hollandcasino.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	245,8	237	239
Eigen vermogen	62	62	72 <sup>34</sup>
Vreemd vermogen	183,8	151	154
Inkomsten	557,1	546,7	595,6
Winst	3,8	-9,9	-2,5
Dividend <sup>35</sup>	0	0	-12,0
Ontvangen door staat	0	0	-12,0
Solvabiliteitsratio	0,25	0,26	0,30
Return on equity	6,1%	-16,0%	-3,5%
Pay-out ratio	100%	0%	-155,1%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.699	5.624	6.218
Besteding per bezoek (€)	98	97	96

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	59
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2011 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
D.F. Flink	CEO	281	63	344	46
W.G. Kooijman	CFO	221	85	305	35
N.M.A.M. Leisse	COO	185	39	224	29

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
A. Schouwenaar <sup>36</sup>	Voorzitter	29
W.J.M. van den Dijssel	Lid	21
F.I.M. Houterman	Lid	21
A.E.J.M. Schaapveld MA	Lid	22
B. Staal <sup>37</sup>	Lid	5
W.F.C. Stevens	Lid	21
M.M. van Zuijlen <sup>38</sup>	Lid	12

<sup>34</sup> Een stelselwijziging heeft geleid tot herrekening van het eigen vermogen ultimo 2009.

<sup>35</sup> In 2008 is minder winst gerealiseerd dan gedurende het jaar per kwartaal al was afgedragen aan de staat. Hierdoor ontving de staat in 2008 meer dividend dan de uiteindelijk gerealiseerde winst in 2008 en diende de staat in 2009 € 12 miljoen van de in 2008 teveel afgedragen winst terug te storten aan Holland Casino. De pay-out ratio geeft in 2009 dan ook geen reëel beeld.

<sup>36</sup> Vanaf 1 maart 2011 voorzitter van de raad van commissarissen.

<sup>37</sup> Tot 1 maart 2011 lid en voorzitter van de raad van commissarissen.

<sup>38</sup> Vanaf 1 juni 2011 lid van de raad van commissarissen.

### **Beschrijving**

Holland Casino is in 1974 opgericht om een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen en zodoende het aanbod van casinospelen te kanaliseren. Sinds december 1975 is Holland Casino door de Nederlandse overheid aangewezen als enig vergunninghouder voor het aanbieden van casinospelen in Nederland. Het doel van Holland Casino is het organiseren van casino's met inachtneming van de geldende wettelijke bepalingen, de op grond daarvan verleende vergunningen en de daarbij gestelde voorwaarden. Holland Casino geeft bij haar bedrijfsvoering invulling aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, waarvan de uitgangspunten zijn geformuleerd in de Wet op de Kansspelen.

### **Juridische status en eigendom**

Holland Casino is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. Holland Casino wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming. In de statuten van Holland Casino zijn de rechten en bevoegdheden van de minister van Financiën vastgelegd. Onder de minister van Veiligheid en Justitie vallen de beleidsmatige bevoegdheden.

### **Publiek belang**

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino, namelijk:

- het leiden van de vraag naar een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod van casinospelen;
- het beschermen van de consument en het tegengaan van kansspelverslaving door te voorkomen dat de sector wordt verstoord door oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino)spelen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Beschikking Casinospelen 1996;
- Besluit College van Toezicht op de Kansspelen;
- Kansspelenbesluit;
- Speelautomatenbesluit 2000;
- Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* In november 2008 heeft Holland Casino het meest recente beleidsplan vastgesteld. In dit plan wordt de wens van zowel de overheid als van Holland Casino centraal gesteld om een optimale balans te waarborgen tussen betrokken publieke belangen, consumenten-

tenbelangen, de continuïteit van de onderneming en een goed aanstuurbaar en besluitvaardig bedrijf. De strategie ziet op een vernieuwd casinoconcept en kent als hoofdthema's maatschappelijke relevantie (bijdragen aan bescherming van de consument en bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving), een optimaal rendement en een uniek aanbod van spel en speelsheid<sup>39</sup>. Om de continuïteit van Holland Casino én het publiek belang te borgen is het van belang dat Holland Casino ook een commerciële focus houdt. Het blijft noodzakelijk om te investeren en te vernieuwen, teneinde voldoende omzet te blijven genereren voor een gezonde financiële basis.

*Investerings.* In aanloop naar de strategie volgen investeringen in modernisering van de speel- en horecaruimten en horecafaciliteiten. Enkele vervangingsinvesteringen, die uitgesteld waren, zullen tegelijkertijd met deze geplande modernisering plaatsvinden. De sinds 2008 verzwakte financiële situatie van Holland Casino vraagt om een zeer zorgvuldige afweging tussen de hoogte van de investeringen voor de noodzakelijke vernieuwing en de continuïteit van het bedrijf. Volgens plan hebben in 2011 investeringen in Amsterdam, Eindhoven en Scheveningen plaatsgevonden. De vestigingen in Scheveningen en Eindhoven ondergingen een metamorfose en heropenden in 2012 als een moderne, innovatieve en veilige uitgaansgelegenheid voor casinospelen. Er hebben geen investeringen plaatsgevonden waarvoor instemming van de aandeelhouder benodigd was.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd voor staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën voor Holland Casino een nieuw beloningsbeleid vastgesteld per 1 januari 2011. Met dit beloningsbeleid voor bestuurders van Holland Casino wordt het salarisplafond teruggebracht tot een niveau dat 19% lager is dan de bezoldiging van de bestuursvoorzitter in 2010. In 2011 zijn geen nieuwe bestuurders aangetreden.

*Vermogensstructuur.* Holland Casino kan uit de netto-opbrengst van de gezamenlijke speelcasino's ten behoeve van de continuïteit van de exploitatie een reservering ter opbouw van een eigen vermogen vormen. Sinds medio 2008 staan de resultaten van Holland Casino echter sterk onder druk als gevolg van onder andere het rookverbod, de economische crisis en de concurrentie van andere vormen van entertainment en speelautomatenhallen. Daarnaast ondervindt Holland Casino ook concurrentie van illegaal kansspelaanbod op internet. Mede vanwege getroffen voorzieningen voor de lopende reorganisatie, heeft dit over 2010 geleid tot een verlies van € 9,9 mln. Dit verlies is ten laste gekomen van het eigen vermogen van Holland Casino, waardoor de vermogenspositie van Holland Casino is verzwakt. In 2011 is een beperkt positief resultaat geboekt van € 3,8 miljoen.

<sup>39</sup> De Tweede Kamer is per brief d.d. 24 maart 2009 over deze strategie geïnformeerd. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 24 557, nr. 117.

## KLM

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	KLM N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Jaar van oprichting	1919
Aantal werknemers	33.918
Website	www.klm.nl
Belang Staat der Nederlanden	5,92%

### Financieel overzicht<sup>40</sup>

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	10.617	11.244	10.799
Eigen vermogen	2.558	2.681	2.238
Vreemd vermogen	8.059	8.541	8.559
Inkomsten	6.985	8.651	7.469
Winst	47	147	-383
Dividend	6,0	9,5	0
Ontvangen door staat	0,7	1,3	0
Solvabiliteitsratio	0,24	0,24	0,21
Return on equity	3%	5%	-17%
Pay-out ratio	13%	6%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Bezettingsgraad passagiers (%)	85,6%	83,6%	82,2%
Bezettingsgraad vrachtovervoer (%)	70,4%	73,6%	72,3%

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	24
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

### Directie

	Functie	Bezoldiging 2011 (€ '000)			
		Basis	Variabel <sup>41</sup>	Totaal	Pensioen
P.F. Hartman	President-directeur	675	675	1.350	101
F.N.P. Gagey	Financieel directeur	413	331	744	- <sup>42</sup>
C.M.P.S. Eurlings <sup>43</sup>	Directeur	176	-	176	-
E.F. Varwijk <sup>44</sup>	Directeur	188	-	188	-
J.E.C. de Groot <sup>45</sup>	Directeur	77	176	480	76

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)		Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)	
K.J. Storm	Voorzitter	44,5		W. Kok <sup>46</sup>	Lid	31,0
J.D.F. Martre	Vice-voorzitter	34,5		R. Laan	Lid	29,5
I.P Asscher-Vonk	Lid	29,5		J. Peyrelevade	Lid	26,5
J.D.F.C. Blanchet	Lid	26,5		H.N.J. Smits	Lid	30,5
H. Guillaume	Lid	28,5		A.J.M. Roobeek <sup>47</sup>	Lid	14,3

<sup>40</sup> KLM werkt met een zogenoemd gebroken boekjaar. Onderstaande gegevens zien op 2010/2011.

<sup>41</sup> Dit is het short term incentive plan. Daarnaast is er ook een long term incentive plan in de vorm van zogenoemde phantom shares. De waarde van deze phantom shares kan pas op het moment van uitoefening (verkoop) worden vastgesteld, en is hier daarom buiten beschouwing gelaten.

<sup>42</sup> De pensioenkosten en sociale lasten van de heer Gagey worden gedragen door Air France.

<sup>43</sup> Vanaf 1 juli 2011

<sup>44</sup> Vanaf 1 juli 2011

<sup>45</sup> Tot 1 juli 2011

<sup>46</sup> Tot 1 juli 2011

<sup>47</sup> Vanaf 1 juli 2011

### **Beschrijving**

In 1919 werd in Den Haag de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Koloniën opgericht. Op 30 september 2003 heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu, mede namens de minister van Financiën, ingestemd met een fusie tussen KLM en Air France<sup>48</sup>. De fusie was onder meer ingegeven door de positieve bijdrage die de combinatie de komende jaren kon leveren aan de positie en ontwikkeling van KLM en de luchthaven Schiphol en daarmee aan de Nederlandse bereikbaarheid. Bovendien zou de gefuseerde onderneming de grootste luchtvaartcombinatie in Europa en één van de grootste in de wereld zijn.

### **Juridische status en eigendom**

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. ("KLM") is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. KLM kent een directie en een raad van commissarissen. Sinds mei 2007 kent KLM een verlicht structuurregime.

Op 31 maart 2010 ziet de aandeelhoudersstructuur van KLM er als volgt uit. Air France KLM houdt:

- alle KLM-prioriteitsaandelen en een gedeelte van de gewone aandelen, tezamen 49% van het stemrecht in KLM vertegenwoordigend;
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor KLM ("SAK I"), die zien op gewone KLM-aandelen en op de cumulatief preferente aandelen A gehouden door SAK I.
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen C ("SAK II"), die zien op de cumulatief preferente aandelen C gehouden door SAK II.

SAK I houdt 33,16% van het stemrecht in KLM op basis van de gewone aandelen en de cumulatief preferente aandelen A. SAK II houdt 11,25% van het stemrecht in KLM op basis van de cumulatief preferente aandelen C. De Nederlandse staat houdt direct cumulatief preferente aandelen A, welke 5,92% van het stemrecht representeren.

De operationele bedrijven van KLM en Air France zijn naast elkaar ondergebracht in een Franse holdingmaatschappij, Air France-KLM S.A.

### **Publiek belang**

Het netwerk van internationale verbindingen dat vanaf de mainport Schiphol wordt aangeboden is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse "home carrier" met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Dit belang wordt vooral geborgd door publiekrechtelijke

instrumenten (zie onderstaand) en overeenkomsten tussen de Nederlandse staat en Air France-KLM. Deze zijn afgesproken ten tijde van de fusie, met name ten aanzien van de rol van KLM voor de Nederlandse netwerkqualiteit. Hiervoor zijn zogeheten 'state assurances' afgesproken, zie Kamerstuk 2009 – 2010, 29232, nr. 6.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances (zie Kamerstuk 2009 – 2010, 29232, nr. 6);
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Daar waar relevant stemt de staat op de algemene vergadering van aandeelhouders conform de uitgangspunten van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2007. Echter, gezien het beperkte belang van de staat in KLM en de aanwezigheid van een andere prioriteitsaandeelhouder (de holding Air France-KLM S.A.) is de invloed van de Nederlandse staat als aandeelhouder beperkt.

<sup>48</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003-2004, 29232, nr. 1.

## Koninklijke Nederlandse Munt

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Koninklijke Nederlandse Munt
Bedrijfssector	Metaalbewerking
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1994
Aantal werknemers	91
Website	www.knm.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	35	33	34
Eigen vermogen	10	10	10
Vreemd vermogen	23	22	23
Inkomsten	32,2	28,1	32,8
Winst	0,2	0,5	0,8
Dividend	0,1	0,2	0,4
Ontvangen door staat	0,1	0,2	0,4
Solvabiliteitsratio	0,30	0,32	0,31
Return on equity	1,74%	4,6%	7,48%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Productie van euromunten (mln.)	26,2	41,4	47,2

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	134
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. M.T. Brouwer	Directeur	169	13	181	37

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
prof. drs. A. Verberk RA	Voorzitter	19,9
Ir. M.H. Hendrikse <sup>49</sup>	Lid	2,5
R.M. Lubbers <sup>50</sup>	Lid	5,7
mw. ir. W.A.A. Peek-Vissers	Lid	14,0

<sup>49</sup> Per 1 november.

<sup>50</sup> Teruggetreden per 24 mei 2011.

### **Beschrijving**

De missie van de Koninklijke Nederlandse Munt is het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten, dit alles ten behoeve van de Staat der Nederlanden, andere overheden, consumenten en commerciële partijen.

De Koninklijke Nederlandse Munt heeft een contract gesloten met het ministerie van Financiën – het zogenoemde Muntcontract – hetgeen in grote lijnen inhoudt dat de Koninklijke Nederlandse Munt te allen tijde capaciteit beschikbaar stelt om invulling te geven aan de behoefte aan Nederlandse euromunten.

### **Juridische status en eigendom**

De Koninklijke Nederlandse Munt is een naamloze vennootschap. De vennootschap is opgericht bij de verzelfstandiging van de onderneming in 1994. Deze oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt N.V. d.d. 27 april 1994. De vennootschap is ingericht volgens het verlicht structuurregime. De aandelen van de Koninklijke Nederlandse Munt worden voor 100% gehouden door de staat.

### **Publiek belang**

Munten mogen uitsluitend in opdracht van de staat worden vervaardigd. Daarbij moeten de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen in acht worden genomen. De Koninklijke Nederlandse Munt voert het muntrecht van de staat uit. Meer specifiek zijn de volgende publieke belangen gemoeid met de Koninklijke Nederlandse Munt:

- beschikbaarheid van Nederlandse euromunten, bijzondere munten met de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en munten zonder de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en daarvoor benodigde productiecapaciteit;
- veiligheid van de productie ten aanzien van vervalsing en de aanwijzing van de Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Muntwet 2002;
- Wet tot oprichting van de Nederlandse Munt N.V.;
- Instelling Nat. Analysecentrum Munten, Staatscourant 20-12-01, nr. 247;
- Muntcontract;
- Publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De Koninklijke Nederlandse Munt wil behoren tot de top-vijf van Europese munthuizen als het gaat om kennis van de markt, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. De Koninklijke Nederlandse Munt participeert in Europese overlegorganen om op de hoogte te blijven van en invloed uit te oefenen op Europese regelgeving, voor zover dit betrekking heeft op euromunten.

*Investerings.* In 2011 lagen geen investeringsvoorstellen voor aan de minister van Financiën als aandeelhouder.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die de minister van Financiën hanteert voor de staatsdeelnemingen, is ook voor de directie van de Koninklijke Nederlandse Munt een nieuw beloningsbeleid vastgesteld.

*Vermogensstructuur.* In het dividendbeleid is vastgelegd dat de Koninklijke Nederlandse Munt in beginsel 50% van de winst afdraagt als dividend. De Munt heeft krappe marges waardoor de economische recessie en de stijging van de grondstofprijzen dit jaar een drukkend effect hebben gehad op de winstgevendheid. Niettemin is de vermogenspositie van de onderneming in 2011 vrijwel gelijk gebleven.

## NS

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	NS Groep N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1937
Aantal werknemers	24.201
Website	www.ns.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	6.050	5.794	6.514
Eigen vermogen	2.977	2.831	2.871
Vreemd vermogen	3.073	2.963	3.643
Inkomsten	3.628	3.520 <sup>51</sup>	4.596
Winst	211	149	116
Dividend	74	52	40,6
Ontvangen door staat	74	52	40,6
Solvabiliteitsratio	0,49	0,49	0,44
Return on equity	7,1%	5,3%	4,0%
Pay-out ratio	35%	35%	35%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Vervoersomvang (miljoen reizigerskilometers)	16.808	16.359	16.315
Punctualiteit	94,7%	92,5%	92,8%
Algemeen klantoordeel reizen per trein	74	75	78

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	36
Global Reporting Initiative (GRI)	A+
Corporate Governance Code	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel <sup>52</sup>	Totaal	Pensioen <sup>53</sup>
A. Meerstadt	President-directeur	482	-	482	-
M. Niggebrugge <sup>54</sup>	Financieel directeur	177	-	177	-
E.M. Robbe	Financieel directeur	374	-	374	-
M.W.L. van Vroonhoven	Directeur	374	-	374	-

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
W. Meijer	Voorzitter	40
H. Zwarts <sup>55</sup>	Vice-voorzitter	8
F.J.G.M. Cremers	Vice-voorzitter	39
T.M. Lodder	Lid	36
M.J. Oudeman MBA	Lid	30
P. Rosenmöller	Lid	30

<sup>51</sup> In 2010 heeft NS dochter Strukton verkocht, dit heeft impact op balans en verlies- en winstrekening. De Staat heeft hierdoor eenmalig een verkoopopbrengst van € 155 miljoen ontvangen.

<sup>52</sup> De RvC had ten tijde van publicatie van het jaarverslag NS nog geen beslissing genomen ten aanzien van de variabele beloning 2011.

<sup>53</sup> Het werkgeversdeel van de pensioenbijdragen is niet gespecificeerd voor de individuele leden van de raad van bestuur. In totaal bedroeg deze € 38.934.

<sup>54</sup> Tot en met april 2011.

<sup>55</sup> Tot 15 maart 2011.



### **Beschrijving**

NS is in 1937 opgericht als gevolg van een bundeling van de twee grote spoorwegmaatschappijen; Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen en de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij. De NS heeft als missie om meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. De NS is met name actief in twee segmenten: reizigersvervoer en knooppuntontwikkeling en –exploitatie. De NS verzorgt voor ruim 1,2 miljoen klanten in Nederland dagelijks de treinreis. De NS verzorgt daarnaast ook aanvullende diensten in de “reisketen” zoals busvervoer en fietsverhuur. Het bedrijf beheert 397 stations en ontwikkelt samen met partners de grote knooppunten van openbaar vervoer in Nederland. Op de stations beheert de NS winkels en horecagelegenheden. NS-dochter “Abellio” verzorgt bus- en treinvervoer in Groot-Brittannië en Duitsland en busvervoer in Tsjechië.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De NS heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing.

### **Publiek belang**

Het met de NS gemoeide publiek belang is het bereikbaar houden van de grote stadsgewesten via voldoende en betrouwbaar massatransport per spoor, tegen een consumentenprijs waarin de maatschappelijke baten van dat vervoer zijn verwerkt. Daarbij is een basisniveau aan vervoersdiensten in het hele land tegen aanvaardbare prijzen een publiek belang, waarbij ook het spoor kan bijdragen<sup>56</sup>. De NS heeft via een onderhands verleende concessie diverse zorgplichten, namelijk bereikbaarheid, betrouwbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid. De NS levert een bijdrage aan de concurrentiepositie van het openbaar vervoer door het beter laten aansluiten van vervoermodaliteiten door bijvoorbeeld de aanleg van “Park & Ride-terreinen” en fietsenstallingsplaatsen. De NS spant zich daarnaast in voor het aantrekkelijker maken van de stations(gebieden), waardoor de kwaliteit van het openbaarvervoerproduct wordt vergroot en hiermee het gebruik van het openbaar vervoer wordt gestimuleerd.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- kabinetsnota voor mobiliteit;
- concessieovereenkomst HRN;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De NS heeft als missie telkens meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. De NS blijft streven naar een excellente dienstverlening met een concurrerend kostenniveau. De Europese spoormarkt is de afgelopen jaren geleidelijk geliberaliseerd. Een aantal regionale spoorverbindingen is in verschillende Europese landen aanbesteed. Daarnaast is vanaf 2010 concurrentie op internationale spoorverbindingen geïntroduceerd. Europese spoorbedrijven zijn daarom met treinen en bussen inmiddels actief in Nederland en de NS is actief in het buitenland om te voorkomen dat het bedrijf ten opzichte van buitenlandse spoorbedrijven op achterstand wordt gezet. Daarom is de NS “multimodaal” en naast nationaal ook internationaal actief.

*Investerings.* In 2011 investeerde de NS € 0,5 miljard, vooral in het moderniseren van bestaand materieel en in nieuwe treinen voor het binnenlands vervoer. Daarnaast is er veel geïnvesteerd in verbetering van de reisinformatie en stations. Er zijn 55 nieuwe en omgebouwde winkels op Nederlandse stations geopend. De minister van Infrastructuur en Milieu heeft begin 2012 het voornemen geuit de vervoersconcessie voor het hoofdrailnet, inclusief HSL-Zuid, vanaf 2015 onderhands aan NS te gunnen met een looptijd van 10 jaar. In Groot-Brittannië heeft NS de Greater-Anglia concessie verworven.

*Bezoldigingsbeleid.* Er vindt overleg plaats tussen de raad van commissarissen en het Ministerie van Financiën over een nieuw beloningsbeleid. Vooruitlopend op het nieuwe beleid zijn de heer Robbe en mevrouw van Vroonhoven benoemd tegen een beloning die circa 20% lager is dan die van de voorganger.

*Vermogensstructuur.* De vermogensstructuur van NS als geheel is adequaat. De zorgen ten aanzien van NS dochter HSA zijn opgelost. Na zorgvuldige afweging van verschillende alternatieven is ervoor gekozen de hogesnelheidslijn met het hoofdrailnet samen te voegen in combinatie met een garantie van NS dat zij voor de toekomst garant staat voor HSA, wat betekent dat gegarandeerd tot 2025 hogesnelheidstreinen over de HSL-Zuid zullen rijden. NS heeft een positief resultaat geboekt van € 211 miljoen en de staat heeft een dividend ontvangen van € 74 miljoen.

<sup>56</sup> Zoals ook verwoord in de kabinetsnota voor mobiliteit (“Nota Mobiliteit”).

## NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Nederlandse Waterschapsbank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1954
Aantal werknemers	38,7
Website	www.nwbbank.com
Belang Staat der Nederlanden	17,2%

Financieel overzicht <sup>57</sup>			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	67.696	57.358	52.422
Eigen vermogen	1.188	1.135	1.048
Vreemd vermogen	66.508	56.223	51.374
Inkomsten <sup>58</sup>	1.832	1.779	1.750
Winst	75	91	57
Dividend	0	23	40
Ontvangen door staat	0	1,8	3,1
Solvabiliteitsratio	0,02	0,02	0,02
Return on equity	6,3%	8,0%	5,4%
Pay-out ratio	0%	25,3%	70,2%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Renteresultaat (€ mln.)	75	104	92
Verstreckte kredieten op lange termijn (€ mln.)	45.474	43.172	40.172
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.112	904	1.721
BIS Solvency ratio	90,3%	99,9%	51,4%
Capital ratio	1,8%	2,0%	2,0%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	80
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
R.A. Walkier	Voorzitter	276	37 <sup>59</sup>	313	93
L.M.T. van Velden	Lid	208	21	229	56
F.J. van Vliet <sup>60</sup>	Lid	-	-	-	-

Raad van commissarissen						
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)		Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)	
R.G.C. van den Brink	Voorzitter	48		J.J.M. Jansen	Lid	18
E.H. van Tuyl van Serooskerken <sup>61</sup>	Vice-voorzitter	16		A.J.A.M. Segers <sup>63</sup>	Lid	8
E.F. Bos	Lid	25		V.I. Goedvolk	Lid	32
P.C.G. Glas <sup>62</sup>	Lid	9		B.J.M. van Voorst tot Voorst	Lid	24

<sup>57</sup> Cijfers voor 2010 en 2011 zijn op basis van NL GAAP. Per 1 januari 2011 is de NWB Bank voor haar financiële verslaggeving overgegaan van waarderingsgrondslagen conform IFRS-EU naar Nederlandse verslaggevingstandaarden (NL GAAP).

<sup>58</sup> Voor de NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

<sup>59</sup> Dit betreft het kortetermijndeel van de variabele beloning over 2011 (maximaal 10% van het basissalaris) en het langetermijndeel (maximaal 5% van het basissalaris) over 2008 naar aanleiding van het behalen van de vooraf afgesproken langetermijndoelstellingen.

<sup>60</sup> Per 1 januari 2012 lid van de directie.

<sup>61</sup> Per 26 april 2012 afgetreden op eigen verzoek.

<sup>62</sup> Benoemd per 28 april 2011 als opvolger van ir. A.J.A.M. Segers.

<sup>63</sup> Per 28 april 2011 afgetreden wegens het bereiken van de maximale termijn.

### **Beschrijving**

Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de NWB Bank opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft de NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de bredere Nederlandse (semi)publieke sector. Zo vormen woningcorporaties momenteel de grootste klantengroep.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandse Waterschapsbank is een naamloze vennootschap. De aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is echter 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering wel vier stemmen worden uitgebracht. Er wordt alleen dividend uitgekeerd op gestort kapitaal. De staat houdt relatief meer aandelen B, waardoor het stemgerechtigde (of: juridische) belang van de staat in de NWB Bank groter is dan het "economische" belang. Het stemgerechtigde belang is 17,2% en het economische 7,7%. De NWB Bank heeft een directie en een raad van commissarissen. Met ingang van januari 2012 is de directie uitgebreid van twee naar drie leden vanwege de toenemende eisen die aan de bank worden gesteld op het gebied van governance en regelgeving alsmede een intensivering van de dienstverlening aan de klanten. Daarnaast is per diezelfde datum de raad van commissarissen uitgebreid van zeven naar acht leden in verband met vergroting van de aanwezige financiële deskundigheid in de raad.

### **Publiek belang**

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. De NWB Bank draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op het financieel toezicht ("Wft");
- Wet financiering decentrale overheden ("Fido");
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden ("Ruddo");
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Sinds haar oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. Hiermee beoogt de NWB Bank met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. De NWB Bank onthoudt zich doelbewust van verbreding van de dienstverlening buiten deze sectoren, zodat het lage risicoprofiel van de NWB Bank een reflectie kan blijven van dat van de Nederlandse overheidssector. Tezamen met het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden

biedt deze houding de NWB Bank een zeer goede uitgangspositie om zich tegen gunstige tarieven te financieren om zo goedkoop mogelijke kredieten te kunnen verstrekken. Mede dankzij deze strategie heeft de NWB Bank ook sinds de financiële crisis in 2008 haar klanten voortvarend van goedkope financiering kunnen voorzien.

*Investerings.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank. De NWB Bank verstrekt jaarlijks vele miljarden aan kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw, zorg en onderwijs. In 2011 verstrekte de NWB Bank € 5,1 miljard aan nieuwe langlopende kredieten. Dit is een daling van € 1,8 miljard ten opzichte van 2010, voornamelijk vanwege afnemende financieringsvraag bij de woningcorporaties, de grootste klantengroep in de publieke sector. Deze terugval was voorzien omdat corporaties in 2010 vooruit liepen op de daadwerkelijke behoefte aan financiering in 2011 en 2012. Van de nieuwe kredieten in 2011 is 62% verstrekt aan woningbouwcorporaties. Hierna volgen de decentrale overheden en zorgsector met respectievelijk 28% en 8% van de kredietverlening. Deze afzonderlijke investeringen behoeften geen instemming van de aandeelhouders voor zover de omvang van de investering niet groter is dan een derde van het uitstaande kapitaal.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd voor staatsdeelnemingen, hebben de aandeelhouders voor de NWB Bank een nieuw beloningsbeleid vastgesteld dat is ingegaan per 1 januari 2010. De beloningen voor leden van de directie die vanaf die datum zijn aangetreden worden vastgesteld volgens deze nieuwe methodiek en zijn met 31% gematigd ten opzichte van het oude beleid. De vergoedingsregeling voor de RvC dateert uit 2003. Het ministerie van Financiën heeft aan NWB Bank te kennen gegeven te willen spreken over herziening van deze regeling.

*Vermogensstructuur.* In het licht van wijzigingen in internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers worden zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken gesteld. Met name de introductie onder het Bazel III-toezichtkader van een norm voor de zogeheten leverage ratio noopt de NWB Bank tot het voeren van een stringenter dividend- en reserveringsbeleid. Begin 2011 heeft de NWB Bank besloten tot een maximale reservering van de jaarlijkse winsten, zolang niet wordt voldaan aan de Bazelse 3%-norm voor de leverage ratio. De NWB Bank heeft over 2011 geen dividend uitgekeerd. In 2010 werd nog € 23 miljoen uitgekeerd aan dividend. De gehele nettowinst over 2011 is toegevoegd aan de algemene reserves van de NWB Bank. De nettowinst bedroeg in 2011 € 75 miljoen (2010: € 91 miljoen), een daling van 18%. Dit was voor een belangrijk deel het gevolg van een daling van het saldo van rentebaten en -lasten. Dit lagere saldo werd mede veroorzaakt door druk op de rentemarge als gevolg van duurdere herfinanciering van uitstaande kredieten en door een verlaging van het renterisico in de balans in eerdere jaren. Verder is de NWB Bank per 1 januari 2011 overgegaan van waarderingsgrondslagen conform IFRS-EU naar Nederlandse verslaggevingstandaarden (NL GAAP) met het doel beter aan te sluiten bij de bedrijfseconomische realiteit van de bank.

# Schiphol

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Luchthaven Schiphol
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Schiphol
Jaar van oprichting	1958
Aantal werknemers	2.093
Website	www.schiphol.nl
Belang Staat der Nederlanden	69,77%

## Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	5.723	5.506	5.528
Eigen vermogen	3.175	3.109	2.975
Vreemd vermogen	2.549	2.397	2.552
Inkomsten	1.278	1.180	1.154
Winst	194	169	132
Dividend	97	76,2	64,6
Ontvangen door staat	68,1	53,1	45,0
Solvabiliteitsratio	0,55	0,56	0,54
Return on equity	6,13%	5,4%	4,4%
Pay-out ratio	50,2%	45,1%	48,9%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal lijnbestemmingen	313	301	284
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	10,9%	10,6%	10,4%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	13,9%	14,0%	15,7%

## Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	32
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	√

## Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
J.A. Nijhuis	President-directeur	383	361	744	96
P.M. Verboom <sup>64</sup>	CFO	299	274	573	75
A.P.J.M. Rutten	COO	299	274	573	75
M.M. de Groof	CCO	299	274	573	75

## Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
A. Ruys	Voorzitter	41,5
T.A. Maas-de Brouwer	Vice-voorzitter	39
J.G.B. Brouwer <sup>65</sup>	Lid	18
F.J.G.M. Cremers	Lid	35
P. Graff	Lid	0 <sup>66</sup>
H.J. Hazewinkel	Lid	35
M.A. Scheltema	Lid	29
W.F.C. Stevens	Lid	40

<sup>64</sup> Tot 1 mei 2012.

<sup>65</sup> Per 18 april 2011.

<sup>66</sup> De heer Graff, benoemd op voordracht van Aéroports de Paris, heeft te kennen gegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor zijn lidmaatschap van de raad van commissarissen en zijn commissies.

### **Beschrijving**

Schiphol is exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens, waarvan de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol de belangrijkste is. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. In het buitenland is Schiphol onder meer actief in de Verenigde Staten (via JFK International Airport Terminal) en Frankrijk (via een 8%-kruisparticipatie met Aéroports de Paris). De luchthaven is een van de thuishavens van Air France-KLM en haar partners, en beschikte in 2011 over een kwalitatief hoogwaardig netwerk van 313 bestemmingen (2010: 301). Schiphols marktaandeel in de top-10 van Europese luchthavens groeide in 2011 licht naar 10,9% (2010: 10,6%).

### **Juridische status en eigendom**

De N.V. Luchthaven Schiphol is een naamloze vennootschap, waarvan de Staat der Nederlanden 69,77% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en het Franse Aéroports de Paris S.A. (8%). Op Schiphol is het structuurregime van toepassing.

### **Publiek belang**

Het publieke belang van de luchthaven Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen van optimale internationale bereikbaarheid en netwerkqualiteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. Een goede internationale bereikbaarheid door de lucht is een belangrijke pijler onder de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Meer specifiek zijn met Schiphol de volgende publieke belangen verbonden: continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthaven als vitale schakel in de Nederlandse economie; efficiënte marktverhoudingen: eerlijke mededinging en vrije toegang tot infrastructuur; voorkomen van misbruik van marktmacht: kostenefficiënte exploitatie van de luchthaveninfrastructuur; kwalitatief hoogwaardige bereikbaarheid van de luchthavens; zorgen voor een duurzame, gezonde en veilige leefomgeving, zodat de hinder van luchtvaart niet te groot wordt en de (veiligheids)risico's voor de consument aanvaardbaar blijven.

Dit publiek belang wordt geborgd door onder meer:

- Wet Luchtvaart;
- Besluit exploitatie luchthaven Schiphol;
- Luchthavenverkeerbesluit en luchthavenindelingsbesluit;
- Aanvullend luchthavenreglement luchthaven Schiphol;
- Aanwijzing Schiphol tot volledig gecoördineerd luchtvaartterrein;
- Regeling milieu-informatie luchthaven Schiphol;
- Regeling operationele beperkingen lawaaiige luchtvaartuigen Schiphol;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* In de in 2009 herijkte strategie staan de maatschappelijke functie en een ondernemende bedrijfsvoering centraal; twee pijlers waarmee de onderneming tezamen "Europe's preferred airport" wil zijn en zodoende een belangrijke motor voor de Nederlandse economie wil blijven. Het handhaven en versterken van de concurrentiepositie als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer en als mainport is de belangrijkste doelstelling. De internationale strategie van Schiphol is gericht op het nog beter faciliteren van zijn belangrijkste klanten door samenwerking te zoeken met voor hen belangrijke buitenlandse luchthavens.

*Investerings.* De statuten van Schiphol bepalen dat investeringen met een omvang van ten minste 10% van het balanstotaal ter goedkeuring aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Dergelijke investeringsbeslissingen hebben zich in 2011 niet voorgedaan.

Schiphol investeerde in 2011 nagenoeg hetzelfde als in 2010; in 2011 werd voor € 263 miljoen geïnvesteerd in vaste activa, waarvan € 183 miljoen in de luchtvaartactiviteiten. Een investering van € 69 miljoen in het nieuwe 70 MB-bagagesysteem (dat voorziet in extra piekcapaciteit voor de bagageafhandeling) vormde, net als in de voorgaande jaren, het grootste investeringsproject. Daarna volgden investeringen in groot onderhoud, ICT, brandveiligheid en de herinrichting van lounges 3 en 4.

*Bezoldigingsbeleid.* Er was overeenstemming over een nieuw beloningsbeleid van Schiphol, maar het College van Burgemeesters en Wethouders van Amsterdam heeft gezegd nogmaals naar het nieuwe beleid te willen kijken. Dit is dan ook nog niet formeel vastgesteld. Er zal op korte termijn overleg plaatsvinden met de gemeente Amsterdam.

*Vermogensstructuur.* In het dividendbeleid van Schiphol is vastgelegd dat maximaal 50% van het nettoresultaat als dividend kan worden uitgekeerd. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden uitgezonderd van de dividendberekening.

De 'return on equity' van Schiphol Group kwam in 2011 uit op 6,13% (2010: 5,4%). Dit cijfer wordt voornamelijk veroorzaakt door de goede resultaten van de zogenoemde niet-luchtvaartactiviteiten. Het rendement op geïnvesteerd vermogen van de luchtvaartactiviteiten, bedroeg slechts 1,8%.

De solvabiliteit van Schiphol bleef in 2011 nagenoeg gelijk ten opzichte van 2010. De ratio's die belangrijk zijn voor het behoud van Schiphols kredietwaardigheid (FFO/totale schuld en FFO interest dekkingsratio) verbeterden licht. De credit rating van Schiphol is in het verslagjaar single A flat gebleven.

## Nederlandse Staatsloterij

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1992
Aantal werknemers	136
Website	www.denederlandsestaatsloterij.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	250,7	262,9	237,8
Eigen vermogen	69,1	62,9	54,2
Vreemd vermogen	181,5	199,8	183,6
Inkomsten	821,2	839,5	889,7
Winst	110,3	106,8	109,0
Dividend	94,6	106,8	105,8
Ontvangen door staat	94,6	106,8	105,8
Solvabiliteitsratio	0,28	0,24	0,23
Return on equity	159,7%	169,8%	201,2%
Pay-out ratio	85,8%	100%	97,1%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Bruto-uitkeringspercentage	69,7%	69,7%	69,5%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	572,5	585,2	618,6

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	116
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	√

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
F.H. van Steenis	Algemeen directeur	186	14	200	64

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
H.H. Meijer	Voorzitter	26
W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter	17
J.E. Lagerweij	Lid	17
J.A. Kamps	Lid	17
H.M. Prast	Lid	17

### **Beschrijving**

De Nederlandse Staatsloterij is opgericht in 1992 toen de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, werd verzelfstandigd.

De Nederlandse Staatsloterij organiseert de Staatsloterij, een loterij met maandelijkse trekkingen en speciale trekkingen op Koninginnedag en met oudjaar. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook de loterij "Dayzers" met wekelijkse trekkingen.

### **Juridische status**

De Nederlandse Staatsloterij is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. De Nederlandse Staatsloterij wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming. De Nederlandse Staatsloterij heeft een statutair bestuurder (algemeen directeur) en een raad van commissarissen. De minister van Veiligheid en Justitie verleent de vergunning aan de Nederlandse Staatsloterij.

### **Publiek belang**

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Het publiek belang van de Staatsloterij vloeit voort uit de doelstelling van het kansspelbeleid. Voor de Staatsloterij gelden als publieke belangen:

- het kanaliseren van de vraag naar loterijspelen door te voorzien in een betrouwbaar, door de overheid gestuurd aanbod;
- het stellen van een norm voor het overige loterijaanbod;
- het tegengaan van illegaal aanbod door te voorzien in een betrouwbaar aanbod;
- het beschermen van de consument.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Wet Stichting exploitatie Nederlandse Staatsloterij;
- Kansspelenbesluit;
- De kansspelautoriteit;
- Beschikking Staatsloterij;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De Nederlandse Staatsloterij heeft in 2011 de strategie voor 2012-2015 vastgesteld. Zij legt zich toe op de volgende punten:

- afdekken van de behoefte aan loterijspelen (innovatie)
- flexibele verkrijgbaarheid van haar loterijen bevorderen
- vergroten van klantenbinding
- maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen

*Investerings.* In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën voor de Nederlandse Staatsloterij een nieuw beloningsbeleid vastgesteld. De beloning voor de recent benoemde algemeen directeur bij de Nederlandse Staatsloterij wordt met dit nieuwe beleid met 45% gematigd.

*Vermogensstructuur.* De staat ontving over het jaar 2011 een afdracht van 15% (inclusief vennootschapsbelasting) van de omzet. Een derde van het resultaat na afdracht en na belastingen is afgedragen aan de staat. De vermogenspositie van de Nederlandse Staatsloterij is adequaat.



# Tennet

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Tennet Holding B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Arnhem
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	1.985
Website	www.tennet.eu
Belang Staat der Nederlanden	100%

## Financieel overzicht<sup>67</sup>

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	8.570	7.054	3.570
Eigen vermogen	2.048	1.300 <sup>68</sup>	728
Vreemd vermogen	6.521	5.754	2.842
Inkomsten	1525,2	7.342,6 <sup>69</sup>	562,2
Winst	200,4	77,2	73,3
Dividend	60	20,0	11,0
Ontvangen door staat	60	20,0	11,0
Solvabiliteitsratio	0,24	0,20	0,23
Return on equity	9,8%	9,6%	10,1%
Pay-out ratio	30%	15%	19%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal storingen 380/220 kV	10(-) <sup>70</sup>	12 (189)	13
Aantal onderbrekingen 380/220 kV	-	4 (1)	1
Niet geleverde energie 380/220 kV (MWh)	-	53 (0,8)	257
Aantal storingen 110/150 kV	77 (-)	38 (-)	27
Aantal onderbrekingen 110/150 kV	18 (-)	10 (-)	6
Niet geleverde energie 110/150 kV (MWh)	372 (-)	879 (-)	88

## Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	58
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	✓

## Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
J.M. Kroon	CEO	317	75	392	135
M.J. Fuchs	Vice-voorzitter	260	211	476	175
B.G.M. Voorhorst	COO	229	50	279	38
W.A. Keus <sup>71</sup>	CFO	60	-	60	10
E.T.A. de Boer <sup>72</sup>	CFO	20	-	20	3

## Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
A.W. Veenman	Voorzitter	36
J.F.T. Vugts	Lid	33
C. Griffioen RA	Lid	25
J.F. van Duyne	Lid	29
R.G.M. Zwitsersloot	Lid	24

<sup>67</sup> De genoemde cijfers en ratio's zijn inclusief de cijfers van Tennet Duitsland.

<sup>68</sup> Inclusief EUR 497 miljoen aan hybride vermogen, verstrekt door derden.

<sup>69</sup> EUR 6 miljard is toe te wijzen aan Duitse wetgeving (EEG en KWK-G). Hoewel geldstromen voortkomend uit deze wetgeving via de omzet van Tennet Holding lopen, hebben deze stromen geen effect op de winst.

<sup>70</sup> Weergegeven zijn zowel de kerncijfers voor het Nederlandse net als voor het Duitse net (tussen haken). In Duitsland wordt het "aantal storingen" anders gedefinieerd, namelijk inclusief storingen in de productienetwerken.

<sup>71</sup> De heer Keus is op 29 maart 2011 overleden.

<sup>72</sup> De heer De Boer is met ingang van 1 december 2011 benoemd als bestuurder.

### **Beschrijving**

Het is de taak van Tennet als "Transmission System Operator" om de continuïteit van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening en de leveringszekerheid te bewaken. Dat doet Tennet onder meer door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Met de overname van Transpower in 2010 vervult Tennet een vergelijkbare taak in Duitsland. Daarnaast levert Tennet Holding diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren. Tennet Holding wil zich verder ontwikkelen in de Nederlandse en Noordwest-Europese markt en daarmee haar positie in deze markten versterken. Integratie van de stroommarkten van de verschillende landen dient te leiden tot een sterke Europese markt die wordt gekenmerkt door transparantie, voldoende liquiditeit en goede prijsvorming.

### **Juridische status en eigendom**

Tennet Holding B.V. is opgericht om een transparante scheiding aan te brengen tussen de gereguleerde (wettelijke) taken en de niet gereguleerde taken. De vennootschap Tennet TSO B.V. is een dochtermaatschappij van Tennet Holding B.V. en aangewezen als beheerder van het landelijk transportnet in Nederland. De aandelen in Tennet Holding B.V. en daarmee indirect in Tennet TSO B.V., worden volledig gehouden door de Staat der Nederlanden. Naast Tennet TSO B.V. is ook het Duitse hoogspanningsnetwerkbedrijf Tennet TSO GmbH een volledige dochter van Tennet Holding B.V.

Op grond van de Elektriciteitswet is het structuurregime van toepassing op Tennet. Omdat de staat enig aandeelhouder is, is een verlicht structuurregime mogelijk gemaakt in de Elektriciteitswet. Op 1 juli 2011 is het betreffende artikel in de Elektriciteitswet in werking getreden.

### **Publiek belang**

Het publieke belang van Tennet is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening. Tennet heeft een belangrijke rol in het bewaken van de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening. Daartoe bouwt en beheert Tennet infrastructuur van het landelijk transportnet vanaf 110 kV, alsmede de landsgrensoverschrijdende verbindingen. Tennet levert diensten en taken die tot doel hebben de elektriciteitsmarkt verder te ontwikkelen en goed te laten functioneren. Het transportnet wordt op onpartijdige wijze ter beschikking gesteld voor elektriciteitstransport. Specifieke publieke belangen die zijn gemoeid met Tennet als beheerder van het landelijk transportnet zijn:

- continuïteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van het elektriciteitsnet (leveringszekerheid);
- eerlijke mededinging: non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet;
- onafhankelijk en transparant: Tennet is onafhankelijk van productie, handel en levering van elektriciteit;

- bijdrage aan de versterking en de doelmatigheid van de elektriciteitsmarkt in Nederland en Europa.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Elektriciteitswet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Jaarlijks spreekt de staat met Tennet over het (jaarlijks door Tennet op te stellen) business plan, de investeringsagenda en het financieringsplan. Tennet heeft zowel in Nederland als in Duitsland aanzienlijke wettelijke investeringsverplichtingen in het hoogspanningsnet om aan de toegenomen elektriciteitsvraag- en aanbod te kunnen voldoen. Een dergelijke snelle groei vormt een grote uitdaging voor de organisatie. Tennet spant zich in om zowel intern als extern de randvoorwaarden te scheppen die het mogelijk maken om aan haar wettelijke taken te voldoen.

*Investerings.* Tennet investeert continue in de aanleg, exploitatie, het beheer en/of onderhoud van netten die bestemd zijn voor transport van elektriciteit, waaronder landsgrensoverschrijdende verbindingen. Door middel van een jaarlijks investeringsplan (en bijbehorend financieringsplan) presenteert Tennet de plannen aan de aandeelhouder en indien sprake is van een concrete business case toetst de staat deze. Ook in 2011 zijn een aantal investeringen wegens hun omvang voorgelegd aan de aandeelhouder, die deze positief beoordeelde.

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van Tennet wordt uiteengezet in het jaarverslag van de onderneming. In 2011 is overeenstemming bereikt tussen de rvc van Tennet en de staat over een nieuw bezoldigingsbeleid voor nieuwe bestuurders. In 2012 zal dit door de algemene vergadering van aandeelhouders worden vastgesteld. *Vermogensstructuur.* De wettelijke taken van Tennet in Nederland en Duitsland en de omvangrijke investeringsagenda die daaruit voortvloeit, hebben een effect op de vermogenspositie van de onderneming. In 2011 is daarom het voornemen van een kapitaaluitbreiding van Tennet Holding à EUR 600 miljoen met de Kamer gedeeld. Deze kapitaaluitbreiding is bedoeld voor de Nederlandse investeringen en het op peil houden van een kredietprofiel dat in lijn ligt met een "A" credit rating. Het doel hiervan is de toegang tot financiële markten en diensten te waarborgen. Ook voor de Duitse investeringsagenda heeft Tennet eigen vermogen nodig. Hiervoor heeft Tennet in 2011 overeenstemming bereikt met een private partij die op Duits projectniveau zal participeren. In 2012 zal de overeenkomst getekend worden na goedkeuring van de aandeelhouder. De komende jaren zal de ontwikkeling van de vermogenspositie een voortdurend punt van aandacht zijn voor de aandeelhouder.

# Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Thales Nederland
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Jaar van oprichting	1989
Aantal werknemers	1896
Website	www.thalesgroup.com/nl
Belang Staat der Nederlanden	1%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	504,8	542,4	739,3
Eigen vermogen	198,0	170,7	137,7
Vreemd vermogen <sup>73</sup>	306,8	371,6	601,6
Inkomsten	484,4	636,0	529,1
Winst	27,2	33,0	33,4
Dividend	100 <sup>74</sup>	0	0
Ontvangen door staat	1	0	0
Solvabiliteitsratio	0,39	0,31	0,19
Return on equity	13,7%	19,3%	24,3%
Pay-out ratio	368%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
G.J. Edelijm	CEO	75	-	-	-

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
E.A. van Amerongen	Voorzitter	76
A.M. Dorrian	Lid	-
A. Kraaijeveld <sup>77</sup>	Lid	-
D.L. Berlijn	Lid	-
S.P. Guerin <sup>78</sup>	Lid	-
I.M.H. Azemard <sup>79</sup>	Lid	-

<sup>73</sup> Dit omvat tevens de voorzieningen.

<sup>74</sup> Thales heeft in 2012 over 2011 dividend uitgekeerd dat is onttrokken uit het eigen vermogen. Dit verklaart de hoge pay-out ratio.

<sup>75</sup> Onder verwijzing naar artikel 383 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek maakt Thales de beloningsgegevens van de enige statutair directeur niet bekend.

<sup>76</sup> Thales maakt alleen de totale vergoeding voor de gehele raad van commissarissen bekend. Deze was in 2011 € 68.000.

<sup>77</sup> Afgetreden in 2011.

<sup>78</sup> Benoemd in 2011.

<sup>79</sup> Benoemd in 2011.

### **Beschrijving**

Thales Nederland opereert in meerdere markten voor technologische oplossingen en is aanspreekpunt voor andere ondernemingen in de Thales Group met Nederlandse klanten. Thales Nederland is onder andere actief in de scheepvaart, defensie en luchtvaart.

### **Juridische status en eigendom**

Thales Nederland B.V. is een besloten vennootschap waarvan de staat 1% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 99% van de aandelen zijn in eigendom van het Franse Thales S.A.

### **Publiek belang<sup>80</sup>**

De beweegredenen voor de staat om na de Tweede Wereldoorlog de voorganger van Thales Nederland in beslag te nemen, hingen samen met het belang van het ontwikkelen van een goede en nationale defensie-industrie gegeven de toenmalige machtsverhoudingen op het wereldtoneel. Gelet op de omvang van de benodigde investeringen en het belang van levering voor Nederland was de staat de aangewezen partij om het vermogen in de vorm aan de onderneming beschikbaar te stellen. Het belang van de staat is in de loop der jaren afgebouwd en voor 99% overgedragen aan Philips. Rond 1989 is dit belang overgedragen aan Thomson CSF, later omgedoopt tot Thales.

De overheid handhaafde het 1%-belang in Thales Nederland, vanwege het belang bij instandhouding van het zelscheppend vermogen van de onderneming en daarmee de werkgelegenheid. Ook het nakomen van contractuele verplichtingen, met name richting de overheid zelf, waren overwegingen om het staatsbelang te handhaven. Verder was en is nog steeds van belang dat de hoogwaardige defensiesector vrijwel geheel bestaat uit bedrijven met overheidsbelangen of uit bedrijven die op andere wijze een bijzondere relatie hebben met de overheid. Daarbij spelen overwegingen van het behoud van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis een rol.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Gelet op het 1%-aandelenbelang van de staat in Thales, is de invulling van het aandeelhouderschap beperkter dan bij overige operationele deelnemingen. Als gevolg van dit geringe belang heeft de staat effectief beperkte zeggenschap voor wat betreft investeringsbeslissingen, strategiewijzigingen en besluiten die zien op de vermogensstructuur.

<sup>80</sup> In de onder genoemde documenten is de Tweede Kamer geïnformeerd over het publiek belang van Thales:

- Tweede Kamer der Staten-Generaal, bibliografische beschrijving, 24-12-2005, 28 165, nr. 31;
- Brief van staatssecretaris van Defensie d.d. 29-08-1989, nr. D89/356/21556;
- Kamervragen d.d. 22-08-1989, 2888907840;
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 1989-1990, 21 300 XII, nr. 33.

## UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Ultra Centrifuge Nederland N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1969
Aantal werknemers	1 <sup>80</sup>
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	553	467	365
Eigen vermogen	552	466	365
Vreemd vermogen	0,08	0,08	0,10
Inkomsten <sup>81</sup>	119,7	129,0	114,3
Winst	119,3	127,5	113,1
Dividend	30,0	30,0	25,0
Ontvangen door staat	29,5	29,5	23,8
Solvabiliteitsratio	1,00	1,00	1,00
Return on equity	21,6%	27,3%	30,9%
Pay-out ratio	25,1%	23,5%	22,1%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	31
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
P.L. Sterkenburgh	CEO	64	-	64	-

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
G.H.B. Verberg	Voorzitter	14
V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	12
W.G. Kooijman	Lid	12

<sup>81</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>82</sup> UCN heeft geen operationele activiteiten. De inkomsten zijn dan ook enkel afkomstig van de waardevermeerdering van de aandelen die UCN houdt in URENCO Ltd.

### **Beschrijving**

UCN is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifugetechniek verder te ontwikkelen ten behoeve van het verrijken van uranium voor gebruik in kerncentrales. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings- en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen werkzame gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot de fusienaam URENCO Ltd ("URENCO"). Sindsdien houdt UCN de Nederlandse aandelen in URENCO. UCN kent geen operationele activiteiten. URENCO heeft verrijkingsfabrieken in de drie hiervoor genoemde landen en sinds kort ook in de Verenigde Staten.

### **Juridische status en eigendom**

Ultra Centrifuge Nederland N.V. werd bij oprichting deels beheerd door private aandeelhouders en deels door de staat. Sinds november 2009 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder. UCN houdt eenderde van de aandelen in URENCO. De overige aandelen in URENCO worden gehouden door de Britse regering via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited en door de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH via hun houdstermaatschappij URANIT. Alle houdstermaatschappijen houden elk eenderde van de aandelen.

### **Publiek belang**

Het publiek belang van UCN bestaat uit het borgen van publieke belangen die betrekking hebben op URENCO, een vennootschap waarin UCN een derde van de aandelen houdt. De met URENCO gemoeide publieke belangen zijn:

- non-proliferatiebelang: het voorkomen van de verspreiding van massavernietigingswapens en kennis van vervaardiging daarvan;
- bijdrage aan een innovatieve kenniseconomie van Nederland via kennis en deskundigheid op het gebied van ultracentrifuge;
- verschaffen van een belangrijke positie van Nederland op diverse internationale overlegfora inzake energievoorzieningszekerheid, veiligheid en non-proliferatie.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Kernenergiewet;
- In- en uitvoerwet;
- Geheimhoudingsbesluit kernenergiewet;
- Non-Proliferatieverdrag;
- Euratom Verdrag;
- Nuclear Suppliers Guidelines;
- Verdrag van Almelo;
- Verdrag van Washington;
- Verdrag van Cardiff;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Vanwege de status van houdstermaatschappij en daarmee het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel wordt jaarlijks het business plan van URENCO besproken.

*Investerings.* Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen noemenswaardige investeringen plaats.

*Bezoldigingsbeleid.* UCN is ingedeeld in de categorie "publiek". De beloning van de huidige bestuurder overschrijdt het maximum van deze categorie niet.

*Vermogensstructuur.* De solvabiliteit van UCN is zeer sterk. De balans van UCN bestaat vrijwel alleen uit eigen vermogen dat is opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in URENCO. De *credit rating* van URENCO is de afgelopen jaren stabiel gehouden door de *pay out ratio* van URENCO gedurende enkele jaren te verlagen. De aandeelhouders van URENCO hebben ingestemd met deze tijdelijk lagere dividenduitkering omdat URENCO zo een groot investeringsprogramma kon financieren. De verwachting is dat dit investeringsprogramma na 2014 zal leiden tot een hoger rendement voor de aandeelhouders (waaronder dus UCN).





41 Leiderdorp  
Ziekenhuis

connexxion

BP-ZB-23

## 5.2 DEELNEMINGEN IN AFBEHEER

ALMAA

K.G. Holding

NIO

Rechterland

Twinning

## ALTMAA

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	ALTMAA
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	1
Website	n.v.t.
Belang Staat der Nederlanden	34,8%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	2,3	2,2	2,2
Eigen vermogen	2,3	2,2	2,2
Vreemd vermogen	0	0	0
Inkomsten	0,02	0,04	0,1
Winst	0,02	0,04	0,1
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,0	1,0	1,0
Return on equity	0,9%	1,7%	3,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Geen			

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
mr. A.C.J.M. de Kroon	Gemachtigd directeur			0	

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
n.v.t.		

### **Beschrijving**

ALTMAA heeft twee taken. Het beheer van de erfpachtovereenkomst tussen ALTMAA en Maastricht Aachen Airport B.V. (MAA B.V., dochter van de N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht) en het beheer van de verkoopopbrengst van de verkoop van het luchtvaartterrein aan MAA B.V. zolang er nog ontbindende voorwaarden lopen.

### **Juridische status en eigendom**

De N.V. Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport ("ALTMAA") is een naamloze vennootschap waarin de Staat 34,8% van de aandelen houdt. De andere aandeelhouders zijn de provincie Limburg, een aantal Zuid-Limburgse gemeenten, LIOF en de Kamer van Koophandel.

### **Publiek belang**

ALTMAA is een vennootschap zonder activiteiten en vervult niet een ander publiek belang dan het beheren van de verkoopopbrengst van het luchthaventerrein.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Bij verkoop van de luchthaven in 2004 is als ontbindende voorwaarde opgenomen dat de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht onherroepelijk wordt. Naar verwachting wordt de Aanwijzingsvergunning in 2012 onherroepelijk en blijft als enige resterende taak van NV ALTMAA het beheer van de erfpachtovereenkomst over. De directie van NV ALTMAA onderzoekt op welke wijze NV ALTMAA kan worden ontbonden en waar de genoemde beheerstaak zal worden belegd. Naar verwachting is hier geen rol meer voor de Staat weggelegd.

## K.G. Holding

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	K.G. Holding
Bedrijfssector	Re-integratie
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2002
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
n.v.t. <sup>83</sup>			

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
n.v.t.			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezoldiging 2011 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
J. Lintjer	Directeur			-	
J.R. Maas	Curator			-	
A.B.H.M van Thiel	Curator			-	

Raad van commissarissen	
	Functie Vergoeding 2011 (€ '000)
n.v.t.	

<sup>83</sup> Gefailleerde vennootschappen stellen geen jaarverslagen op. Financiële informatie kan enkel worden afgeleid uit openbare verslagen die de curator opstelt op verzoek van de rechtbank. In het geval van K.G. Holding kunnen de openbare verslagen worden opgevraagd bij de rechtbank Rotterdam.

### **Beschrijving**

Aan het hoofd van de Kliq Groep staat de houdstermaatschappij KG Holding. KG Holding houdt de aandelen in Kliq en haar zustervennootschap Kliq Re-integratie. Bij beslissing van de rechtbank Rotterdam d.d. 8 februari 2005 is K.G. Holding in staat van faillissement verklaard.

De Kliq Groep is ontstaan uit de voormalige Arbeidsvoorziening van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In het regeerakkoord van het tweede kabinet Kok was opgenomen dat de Arbeidsvoorziening verzelfstandigd zou worden. Dit is uiteindelijk in 2001 gebeurd. Vanwege de voortdurende financiële problemen is de Kliq Groep herhaaldelijk gesaneerd en geherstructureerd. De laatste omvangrijke herstructurering vond plaats in 2003, waarbij de staat een reddingslening van € 45 miljoen ter beschikking heeft gesteld aan de Kliq Groep.

Bij beschikking van 19 juli 2006 heeft de Europese Commissie het verzoek van de staat om deze reddingslening om te zetten in herstructureringssteun afgewezen wegens onverenigbaarheid met de gemeenschappelijke markt. Door deze afwijzing is de door de staat beschikbaar gestelde reddingslening van € 45 miljoen, te vermeerderen met de rente, opeisbaar geworden en dient de staat de lening op te eisen.

### **Juridische status en eigendom**

De staat houdt 100% van de aandelen van K.G. Holding N.V. Het faillissement en de beschikking van de Europese Commissie heeft tot een aantal procedures geleid tussen de staat en de curatoren. Deze procedures lopen nog.

### **Publiek belang**

Het publiek belang ten aanzien van K.G. Holding bestaat thans uit het veilig stellen van de hiermee gemoeide financiële belangen.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De beschikking van de Europese Commissie verplicht tot het terugvorderen van de verleende staatssteun. Op dit moment lopen hiertoe enkele procedures tussen de curatoren van K.G. Holding en haar dochterondernemingen enerzijds en de staat anderzijds.

## NIO

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1965
Aantal werknemers	0 <sup>84</sup>
Website	www.dnio.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	326	370,7	403,8
Eigen vermogen	1,1	1,1	1,1
Vreemd vermogen	324,9	369,6	402,7
Inkomsten	12,6	20,5	21,9
Winst <sup>85</sup>	0	0	0,04
Dividend	0	0	0,04
Ontvangen door staat	0	0	0,04
Solvabiliteitsratio	0,00	0,00	0,00
Return on equity	0%	0%	3,6%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Leningenportefeuille (€mln.)	587	641 <sup>86</sup>	937
Aantal leningen	123	126	153
Aantal landen met een lening	18	20	23

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
T.C. Sevenster B.V. <sup>87</sup>	Directeur				

### Raad van commissarissen

Functie Vergoeding 2011 (€ '000)

n.v.t.

<sup>84</sup> NIO heeft geen eigen personeel in dienst. De activiteiten worden uitgevoerd door personeel van Atradius Dutch State Business N.V. en T.C. Sevenster B.V.

<sup>85</sup> Voor NIO betreft dit rentebaten en overige baten. De overige baten betreffen de aanzuivering van de winst- en verliesrekening door Buitenlandse Zaken. Er wordt door Buitenlandse Zaken geen vergoeding gegeven over het gestorte kapitaal. De winst- en verliesrekening zal door Buitenlandse zaken enkel worden aangezuiverd tot nul.

<sup>86</sup> Door de staatkundige hervorming op de Nederlandse Antillen werden de aan de Nederlandse Antillen verstrekte leningen overgedragen aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit betrof een portefeuille van EUR 236 miljoen.

<sup>87</sup> Het betreft geen bezoldiging maar een vergoeding aan T.C. Sevenster B.V. voor de geleverde diensten.

### **Beschrijving**

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. ('NIO') is in 1965 opgericht als volledige dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank, de voorloper van het huidige NIB Capital, was destijds een volledige staatsbank en is in 1945 opgericht om de Marshall-hulp te kanaliseren naar het Nederlandse bedrijfsleven. Het doel van de dochteronderneming NIO was leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden zodat deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat werden gesteld ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. Deze leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Deze zogenaamde bilaterale concessionele leningen (alle verstrekt voor 2001) waren destijds een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingbeleid. Eind jaren negentig is de Nationale Investeringsbank geprivatiseerd en zijn de aandelen NIO in 2000, op verzoek van de staat, overgenomen door FMO (waar de staat 51% van de aandelen in houdt).

Het aantal taken van NIO is, na de overname door FMO in mei 2000, sterk afgenomen. Zo is de uitvoering van het programma Ontwikkelings Relevante Export Transacties (ORET) sinds 2007 geen taak meer van NIO. De voornaamste resterende werkzaamheden van NIO zijn het beheren van de aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Tussen deze taken en de kerntaak en FMO zijn weinig raakvlakken, omdat FMO het bedrijfsleven ondersteunt in ontwikkelingslanden door middel van leningen, participaties, garanties en andere investeringsbevorderende instrumenten en NIO juist de overheden in deze ontwikkelingslanden ondersteunt. Derhalve heeft de staat op verzoek van FMO NIO overgenomen op 17 november 2010 voor het symbolische bedrag van €1.<sup>88</sup>

### **Juridische status en eigendom**

NIO is een naamloze vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt.

### **Publiek belang**

Het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden.

### **Invulling aandeelhouderschap**

NIO verricht sinds de oprichting in 1965 voornamelijk activiteiten in opdracht van de minister van Buitenlandse Zaken. In een overeenkomst tussen NIO en de minister van Buitenlandse Zaken worden de taken van NIO en de bevoegdheden van de minister van Buitenlandse Zaken omschreven, alsmede de wijze waarop NIO daarvoor kostendekkend wordt vergoed. Hierdoor is de aandeelhoudersrol beperkt.

<sup>88</sup> Vergaderjaar 2009-2010, 28165, nr. 113 en nr. 114



## Rechterland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	N.V. Rechterland
Bedrijfssector	Facilitaire dienstverlening
Vestigingsplaats	Zwolle
Jaar van oprichting	1990
Aantal werknemers	0
Website	n.v.t.
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	11,7	11,5	11,7
Eigen vermogen	11,4	10,3	10,2
Vreemd vermogen	0,3	1,2	1,5
Inkomsten	0	0	0
Winst <sup>98</sup>	1,1 <sup>90</sup>	0,09	0,60
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,97	0,9	0,9
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
n.v.t.			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
H. Kremer	Directeur <sup>91</sup>				

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000) <sup>92</sup>
drs. J.H.J. Cuypers	Voorzitter	-
W.G. Tuinenberg	Lid	-

<sup>89</sup> Betreft rentevergoeding op de nog aanwezige middelen en/of vrijval van pensioenvoorziening.

<sup>90</sup> Het positieve resultaat werd in belangrijke mate veroorzaakt door een incidentele bate, als gevolg van het vrijvallen van de voorziening. Er was geen reden meer deze voorziening, die destijds is gevormd voor risico's voor schadeclaims aan te houden.

<sup>91</sup> De directeur is extern ingehuurd.

<sup>92</sup> De totale vergoeding voor de raad van commissarissen bedroeg in 2011 € 12.000.

### **Beschrijving**

In 1990 werd de naamloze vennootschap Nederlands Inkoopcentrum opgericht als rechtsopvolger van het sinds 1921 opererende Rijksinkoopbureau ("RIB"). Nadat de activiteiten van NIC werden verkocht, werd de naam van de holding NIC in 2005 veranderd in Rechterland. De holding kent geen bedrijfsactiviteiten, maar wikkelt slechts enkele zaken af, waarna deze zal worden geliquideerd.

### **Juridische status en eigendom**

N.V. Rechterland is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 100% van de aandelen houdt. De onderneming heeft een twee leden tellende raad van commissarissen en een extern ingehuurd bestuurder.

### **Publiek belang**

Het oorspronkelijke doel van RIB was een doelmatiger besteding van de overheidsgelden door een centrale inkoop. De opkomende tendens van overheveling van staatsaken naar de marktsector in de jaren tachtig had ook gevolgen voor RIB. Dit leidde, samen met het onvoldoende klantgerichte imago van het RIB, in het conceptregeerakkoord 1986 van het tweede kabinet Lubbers tot het voorstellen het RIB op te heffen. Eind jaren negentig werden de ontwikkelde handelsactiviteiten aan Guilbert verkocht. Het Factoring bedrijf NIC Finance werd aan Fortis verkocht en uiteindelijk werden de activiteiten van NIC op het gebied van de inkoopdienstverlening verkocht aan Proclare N.V. Slechts het bedrijfspand en enkele daaraan verbonden werknemers bleven in de holding NIC. Het bedrijfspand werd in juli 2005 met een boekwinst verkocht en het dienstverband met alle resterende medewerkers werd beëindigd. Tevens ging in het kader van het verkoopproces de benaming NIC over naar Proclare, waardoor de naam van de holding in 2005 werd gewijzigd in Rechterland. Hiermee was de stap naar volledige privatisering gerealiseerd. Bedrijfsactiviteiten vonden niet meer plaats, aangezien deze alle waren verkocht en geen personeel meer werkzaam was voor Rechterland. Feitelijk stond alleen nog een juridische procedure over een onrechtmatige aanbesteding waarin Rechterland gedaagde is de liquidatie in de weg. In juni 2011 heeft de Hoge Raad arrest gewezen in het voordeel van Rechterland waardoor extra geclaimde schade werd afgewezen. Hierop is besloten om de liquidatieprocedure in gang te zetten waarbij de verwachting is dat deze in 2012 volledig zal worden afgerond.

## Twinning

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Twinning
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	0 <sup>93</sup>
Website	www.siennaholdingseurope.com
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	2,5	11,42	11,73
Eigen vermogen	2,4	11,27	11,46
Vreemd vermogen	0,14	0,15	0,27
Inkomsten	0,31	0,03	0,36
Winst	0,11	-0,19	0,21
Dividend	0	0	0
Afstempeling aandelenkapitaal	9,0	0	0
Ontvangen door staat	9,0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,97	0,99	0,98
Return on equity	4,6%	-1,7%	1,8%
Pay-out ratio	79,9%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Aantal participaties	4	6	10

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Raad van Bestuur		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
WARP B.V. <sup>94</sup>	Statutair directeur				

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
H.P.M. Kivits	Voorzitter	18,4
J. Stellingsma	Lid	15,2

<sup>93</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>94</sup> De bestuurder van Twinning is WARP B.V., waarvoor Roland Slot optreedt. Twinning heeft geen eigen bestuurder (een natuurlijk persoon) in dienst.

### ***Beschrijving***

Twinning is opgericht op 22 oktober 1998. Het bedrijf heeft geïnvesteerd in een groot aantal beginnende ICT-ondernemingen en beheerde tot en met 2003 zelfstandig een participatieportefeuille van deelnemingen in dit soort bedrijven.

Mede vanwege de zeer verslechterde marktomstandigheden in de ICT-sector slaagde Twinning er niet in om zelfstandig tot een rendabele bedrijfsvoering te komen. In 2003 is daarom besloten tot een drastische reorganisatie. De relatief dure beheersorganisatie is ontmanteld en het uitvoeren van het beheer is uitbesteed aan Sienna Holdings Europe B.V.. Mede vanwege deze kostenbeheersingsoperatie en een eerste significante en winstgevende verkoop uit de deelnemingenportefeuille, is in 2004 voor het eerst een positief bedrijfsresultaat geboekt. Inmiddels is de participatieportefeuille gereduceerd van 67 deelnemingen naar vier deelnemingen.

### ***Juridische status en eigendom***

Twinning Holding is een besloten vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt.

### ***Publiek belang***

Met Twinning is beoogd het, in samenwerking met marktpartijen, zoveel mogelijk verbeteren van de vanuit economisch oogpunt voor Nederland niet optimaal werkende omstandigheden voor beginnende, in Nederland gevestigde ondernemers op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie.

### ***Invulling aandeelhouderschap***

Het beheer van de deelneming Twinning is in 2003 overgegaan van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie naar het ministerie van Financiën. Sindsdien ligt het accent op het zorgvuldig afbeheren van de participatieportefeuille.



### 6.3 BELEIDSDEELNEMINGEN

BOM

DC-ANSP (voormalig NAATC)

EBN

GasTerra

LIOF

Meerstad

NOM

Oost

ProRail

Saba Bank resources

Winair

## BOM

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Omschrijving	Regionale ontwikkelingsmaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Jaar van oprichting	1983
Aantal werknemers	43,2
Website	www.bom.nl
Belang Staat der Nederlanden	57,6%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	50,3	42,4	39,2
Eigen vermogen	31,6	31,0	17,3
Vreemd vermogen	18,7	11,4	21,9
Inkomsten	8,6	8,1	8,0
Winst	0,6	-2,8	-1,7
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,63	0,73	0,44
Return on equity	1,9%	-9,0%	-9,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal participaties ultimo	35	37	33
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	32,9	33,5	26,5
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	6,1	8,5	4,2

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	125
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. J.J. Pelle	Directeur	159	0	159	32

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
H.A. Harwig	President-commissaris	12,0
J.F.L.M.M. Dagevos	Lid	8,5
T.J. van Heesch	Lid	2,8
J.D. Dijkstra	Lid	8,5
W.A.M. Kuypers	Lid	9,5
R.L. Vreeman	Lid	8,5
A.J.A.M. Welten	Lid	8,5

## DC-ANSP (voormalig NAATC)

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider
Bedrijfssector	Transport
Omschrijving	Luchtverkeersleiding
Vestigingsplaats	Willemstad, Curacao
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	82
Website	www.dc-ansp.org
Belang Staat der Nederlanden	7,95%

Financieel overzicht			
(€ mln.) <sup>95</sup>	2011	2010	2009
Totaal activa	16,8	13,9	14,8
Eigen vermogen	4,1	3,6	3,2
Vreemd vermogen	12,7	10,4	11,6
Inkomsten	8,3	7,3	6,8
Winst	0,4	0,4	0,8
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	-	-	0
Solvabiliteitsratio	0,24	0,25	0,21
Return on equity	8,9%	10,8%	25%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Aircraft movements in Curacao FIR	123.267	114.539	109.596

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)

Global Reporting Initiative (GRI)

Corporate Governance Code

Raad van Bestuur		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
M. Albertus-Verboom	Director-General	163	0	163	13
E. Menig	Director	138	0	138	11

### Raad van commissarissen/Board of Directors<sup>95</sup>

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
G.A. Pieter	Voorzitter	
E. Chirino	Lid	
A. Isidora	Lid	

<sup>95</sup> Bedragen zijn geconverteerd: 1ANG = 0,417 EUR, wisselkoers geldende op 31 december 2010. Per 31-12-2011 beliep wisselkoers 1 ANG = 0,4386 EUR.

<sup>96</sup> Geen afzonderlijke vermelding van vergoedingen aan RvC (noch individueel, noch totaal) in Jaarverslag 2011.



## EBN

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Energie Beheer Nederland B.V.
Bedrijfssector	Energie
Omschrijving	Participatie in gaswinning
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1973
Aantal werknemers	63,5 fte
Website	www.ebn.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	5.888	5.320	4.678
Eigen vermogen	204	174	158
Vreemd vermogen	5.684	5.146	4.520
Inkomsten	7.103	6.486	6.387
Winst	2.131	2.076	2.211
Dividend	2.131	2.076	2.211
Ontvangen door staat	2.131	2.076	2.211
Solvabiliteitsratio	0,03	0,03	0,03
Return on equity	1.047%	1.193%	1.400%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal winningsvergunningen aan land	24	23	22
Aantal winningsvergunningen op zee	101	103	103
Aantal opsporingsvergunningen	47	48	45
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	30	33	29

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	109
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. J.D. Bokhoven	Voorzitter	-	-	-	-
drs. J.W.P.M. Haenen	Lid	-	-	-	-
drs. D.G. Roest	Lid	-	-	-	-
				800 <sup>97</sup>	

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
R.M.J. van der Meer	Voorzitter	29
A.H.P. Gratama van Andel	Lid	23
G.-J. Kramer	Lid	23
H.M.C.M. van Oorschot	Lid	23

<sup>97</sup> De directie van EBN bestaat uit twee directieleden met een arbeidsovereenkomst met EBN en één directielid die vanuit DSM ter beschikking is gesteld. Gelet op de bestaande afspraken met DSM wordt geen uitsplitsing per directielid gegeven.

## Gasterra

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	GasTerra B.V.
Bedrijfssector	Energie
Omschrijving	Handel in aardgas
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	197
Website	www.gasterra.nl
Belang Staat der Nederlanden	10%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	4.121	4.582	3.295
Eigen vermogen	216	216	216
Vreemd vermogen	3.905	4.366	3.079
Inkomsten	21.095	18.357	18.310
Winst	36	36	36
Dividend	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	0,05	0,05	0,07
Return on equity	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	8.667	7.866	7.709
Gasverkoop Overig Europa (€ mln.)	12.312	10.339	10.418
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	38,1	41,4	32,4
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	48,6	50,1	50,0

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	103
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	✓

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. G.J. Lankhorst	CEO	305	74	379	65

Raad van commissarissen						
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)		Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)	
C.W.M. Dessens	Voorzitter	17		J.A. Vijlbrief <sup>99</sup>	Lid	3
J.D. Bokhoven	Lid	7		M.E.P. Dierikx <sup>100</sup>	Lid	3
P. Dekker	Lid	5		D.A. Benschop <sup>101</sup>	Lid	5
J.C. de Groot	Lid	5		B.P.T. de Wit <sup>102</sup>	Lid	2
F.F. van Koten <sup>98</sup>	Lid	1		A.P.N. van Veldhoven <sup>103</sup>	Lid	3
J.M. Van Roost	Lid	7				

<sup>98</sup> Tot 1 april 2011.

<sup>99</sup> Tot 2 juli 2011

<sup>100</sup> Vanaf 2 juli 2011.

<sup>101</sup> Vanaf 1 mei 2011

<sup>102</sup> Tot 1 mei 2011.

<sup>103</sup> Vanaf 31 maart 2011.

## LIOF

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	NV Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Omschrijving	Regionale ontwikkelingsmaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Aantal werknemers	46
Website	www.liof.nl
Belang Staat der Nederlanden	94,4%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	166,6	162,6	165,9
Eigen vermogen	100,8	100,6	100,4
Vreemd vermogen	65,8	62,0	65,5
Inkomsten	14,2	15,2	16,8
Winst	0,2	0,2	0,4
Dividend	0,0	0,0	10,6
Ontvangen door staat	0,0	0,0	9,2 <sup>104</sup>
Solvabiliteitsratio	0,61	0,62	0,61
Return on equity	0,2%	0,2%	0,4%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	2.650%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal participaties ultimo	121	132	120
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	103,4	95,9	97,4
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	14,8	9,7	23,4

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	98
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√

### Directie

Bezoldiging 2011 (€'000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. Th. M.A.J. Verhagen	Directeur	183	0	183	64

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€'000)
M.W.G. Litjens	Voorzitter	21
M.J.A. Eurling	Lid	10
dr. W.A. Vermeend	Lid	10
D.M.T. van Boxtel	Lid	11
H.G.O.M. Berkens	Lid	11

<sup>104</sup> Betreft uitkering in verband met overliquiditeit. Besluit dateert van april 2008 (AVA Jaarstukken 2007); feitelijke uitkering eind 2009.

## Meerstad

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	GEM Meerstad B.V.
Bedrijfssector	Gebiedsontwikkeling
Omschrijving	Gebiedsontwikkeling Meerstad
Vestigingsplaats	Harkstede
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	9
Website	www.meerstad.eu
Belang Staat der Nederlanden	10%

### Financieel overzicht<sup>105</sup>

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa			
Eigen vermogen			
Vreemd vermogen			
Inkomsten			
Winst			
Dividend			
Ontvangen door staat			
Solvabiliteitsratio			
Return on equity			
Pay-out ratio			

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Geen			

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)  
 Global Reporting Initiative (GRI)  
 Corporate Governance Code

### Raad van Bestuur

	Functie	Bezoldiging 2011 (€'000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
n..v.t. <sup>106</sup>	Directeur	183	0	183	64

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€'000)
n..v.t. <sup>107</sup>		

<sup>105</sup> Deze informatie wordt door Meerstad C.V. niet publiek gemaakt, omdat die de commerciële belangen van Meerstad als grond(ver)koper kan schaden. De bezittingen van Meerstad C.V. bestaan vrijwel alleen uit aangekochte gronden. Eventuele (ver)kopers van grond zouden met deze balansinformatie mogelijk hun voordeel kunnen doen in de onderhandelingen met Meerstad.

<sup>106</sup> Meerstad kent geen Raad van Bestuur. Meerstad kent een directie, directeur is drs. J. Kleine.

<sup>107</sup> Meerstad kent geen Raad van Commissarissen.

## NOM

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Omschrijving	Regionale ontwikkelingsmaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	58
Website	www.nom.nl
Belang Staat der Nederlanden	99,97%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	89,0	91,2	81,8
Eigen vermogen	83,9	85,2	74,0
Vreemd vermogen	5,1	6,0	7,8
Inkomsten	14,1	33,0	10,4
Winst	-1,3	11,3	-7,5
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,94	0,93	0,90
Return on equity	-1,5%	13,3%	-10,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Aantal participaties ultimo	138	124	129
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	96,7	103,4	108,3
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	10,8	9,2	16,2

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	107
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. S. Jansen	Directeur	156	0	156	56

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
R.P. Prins	Voorzitter	15
mr. H. Bosma	Lid	11
A.M.J. Vogd	Lid	11
J.E. de Vries	Lid	13
H. Weggemans <sup>108</sup>	Lid	4

<sup>108</sup> Tot april 2011.

## Oost

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Omschrijving	Regionale ontwikkelingsmaatschappij
Vestigingsplaats	Deventer
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	75,4
Website	www.oostnv.nl
Belang Staat der Nederlanden	57,6%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	66,9	73,0	78,3
Eigen vermogen	58,7	57,3	56,3
Vreemd vermogen	8,2	15,7	21,8
Inkomsten	16,7	11,8	15,3
Winst	1,3	0,9	1,0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,88	0,78	0,72
Return on equity	2,2%	1,6%	1,8%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
Aantal participaties ultimo	120	102	91
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	62,6	56,6	50,4
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	15,2	13,8	13,4

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	71
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. C.W. van Willigen	Algemeen directeur	139	0	139	18

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
A. Verberk	Voorzitter	11
W.H.M. Zijm	Plv. Voorzitter	8
D.G. Brinkman	Lid	3
H.A. Doek	Lid	11
J. Schepers	Lid	11

## Prorail

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ProRail B.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Omschrijving	Beheerder Spoorinfrastructuur
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1995
Aantal werknemers	4.115
Website	www.prorail.nl
Belang Staat der Nederlanden	100% (via Railinfratrust B.V.)

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	20.414	19.573	18.206
Eigen vermogen	5.702	5.195	4.151
Vreemd vermogen	14.712	14.378	14.055
Inkomsten	1.682	1.757	1.476
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,28	0,27	0,23
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2011	2010	2009
<b>Gerealiseerde presentaties kernpresentatie-indicatoren in %</b>			
Beschikbaarheid infrastructuur	99,4	99,6	99,5
Capaciteitsverdeling	99,8	99,8	99,5
Geleverde treinpaden aan reizigersvervoerders	98,7	97,8	nvt
Toegankelijkheid maatregelen	83	74	56
Reizigerstevredenheid reinheid stations	58	58	58
Reizigerstevredenheid reisinfo bij ontregelingen	52	54	56
Reizigerstevredenheid sociale veiligheid overdag	91	90	90
Reizigerstevredenheid sociale veiligheid 's avonds	60	58	58

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	43
Global Reporting Initiative (GRI)	B
Corporate Governance Code	✓

Statutaire Directie		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
M.W. Gout <sup>109</sup>	President-directeur	135	-	135	5
B.J. Klerk <sup>110</sup>	President-directeur	187	-	187	8
H.P.M.G. Steeghs	Directeur Financiën	198	-	198	8
C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs <sup>111</sup>	Bestuurder	60	-	60	2
P.M.E. Dirix	Bestuurder	156	-	156	6

Raad van commissarissen						
	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)		Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)	
M.A.M. Boersma	President-commissaris	53		W.E. Kooijman	Lid	32
E.H. Broekhuizen <sup>112</sup>	Lid	17		P.T.H. Timmermans <sup>115</sup>	Lid	21
W. den Dulk <sup>113</sup>	Lid	17		C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs	Lid	25
J.G.H. Helthuis <sup>114</sup>	Lid	21				

<sup>109</sup> Aangetreden per april 2011

<sup>110</sup> Afgetreden per 1 februari 2011

<sup>111</sup> Mevrouw Zuiderwijk was tijdelijk bestuurder in 2011

<sup>112</sup> Afgetreden per 13 april 2011

<sup>113</sup> Afgetreden per 13 april 2011

<sup>114</sup> Aangetreden per 13 april 2011

<sup>115</sup> Aangetreden per 13 april 2011

## Saba Bank

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Bank Resources N.V.
Bedrijfssector	Energie
Omschrijving	Onderzoek en winning petroleum
Vestigingsplaats	Saba
Jaar van oprichting	1976
Aantal werknemers	-
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	7,95%

### Financieel overzicht<sup>116</sup>

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	1,06	1,00	1,05
Eigen vermogen	1,04	0,98	1,01
Vreemd vermogen	0,02	0,02	0,04
Inkomsten	0,05	0,05	0,06
Winst	-0,04	-0,03	-0,04
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	0,99	0,98	0,96
Return on equity	-0,38%	-3,1%	-4,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Geen			

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Directie

Bezoldiging 2011 (€ '000)<sup>117</sup>

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
C. Gomes Casseres	Directeur				

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000) <sup>118</sup>
W.S. Johnson	Voorzitter	
C.D. Assang	Lid	
F.E. Mingo	Lid	
M.D. Peterson	Lid	
R.R. Wilson	Lid	

<sup>116</sup> Alle bedragen zijn geconverteerd: 1ANG = 0,417EUR, wisselkoers geldende op 31 december 2010.

<sup>117</sup> De beloning van de directeur bedraagt ANG 1.335 per maand.

<sup>118</sup> De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bedragen ANG 200 per maand.



## Winair

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Winair
Bedrijfssector	Transport
Omschrijving	Luchtvaartmaatschappij
Vestigingsplaats	Sint Maarten
Jaar van oprichting	1961
Aantal werknemers	78
Website	www.fly-winair.com
Belang Staat der Nederlanden	7.95%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2011	2010	2009
Totaal activa	3	3	3
Eigen vermogen	-9	-7	-5
Vreemd vermogen	11	10	8
Inkomsten	11,6	12,1	12,0
Winst	-0,94	-2,09	-2,25
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-	-	-
Return on equity	-	-	-
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2011	2010	2009
Bezettingsgraad passagiers (%)	64,5%	52,6%	48,8%
Bedrijfsspecifieke kerncijfers	158.540	195.510	192.585

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2011 (over 2010)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Raad van Bestuur

		Bezoldiging 2011 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
E. Hodge (tot 1 oktober)	Managing Director	74		74	
M. Cleaver (vanaf 1 oktober)	Managing Director	26		26	

### Raad van commissarissen<sup>19</sup>

	Functie	Vergoeding 2011 (€ '000)
G.A. Greaux	Voorzitter	23
F. William	Lid	1
V. Jacobs	Lid	1
U. Granger	Vertegenw. Saba	1
M. Doncher-Arridell	Lid	1
D. Draai	Vertegenw. NL	16
R.O. Budike	Lid	16

<sup>19</sup> De oude Raad van Commissarissen is inmiddels op 21 maart 2011 op verzoek van de aandeelhouders afgetreden. Er is geen decharge verleend. De nieuwe Raad van Commissarissen (de heren Greaux, Draai en Budike) is per 21 juli 2011 aangetreden.



## 6. Toelichting definities en colofon

<b>Basel III</b>	Basel III is een uitgebreid pallet aan hervormingsmaatregelen ontworpen door het Bazels comité van banktoezicht om regulering, toezicht en risicomanagement van de financiële sector te verbeteren. In 2009 is de ontwikkeling van een opvolger van Basel II begonnen. De Nederlandsche Bank verwacht van Nederlandse financiële instellingen dat zij eind 2017 aan Basel III voldoen.
<b>Belang Staat der Nederlanden</b>	Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.
<b>Code Banken</b>	De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met het oog op respectievelijk betrekking tot de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het risicomanagement, audit en beloningsbeleid. Op de Code Banken is het pas toe of leg uit-beginsel van toepassing. Banken vermelden in hun jaarverslag op welke wijze zij de principes in het voorafgaande jaar hebben toegepast en zetten, indien van toepassing, gemotiveerd uiteen waarom een principe eventueel niet (volledig) is nageleefd. De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).
<b>Corporate Governance Code</b>	De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen boekjaar heeft toegepast.
<b>Credit rating</b>	Een kredietbeoordeling beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voldoen en nog belangrijker dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poors en Moody. Beiden voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers zullen bereid zijn te betalen, hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.
<b>Dividend</b>	Een uitkering van een deel van de winst van een bedrijf aan zijn aandeelhouders. Op voordracht van de Raad van Bestuur wordt het uit te keren dividend met instemming van de Algemene vergadering van Aandeelhouders vastgesteld.
<b>Eigen vermogen</b>	Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.
<b>Global Reporting Initiative</b>	De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework, met de reporting guidelines als hart, zet principes en indicatoren uiteen die bedrijven kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties.
<b>Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</b>	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf over de gehele supply chain.

<b>Participatiemaatschappij</b>	Een participatiemaatschappij heeft het doel te participeren in andere maatschappijen, maar heeft zelf geen operationele activiteiten.
<b>Pay-out ratio</b>	Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.
<b>Raad van Bestuur</b>	Het orgaan dat verantwoordelijk is voor het bestuur van de onderneming.
<b>Raad van Commissarissen</b>	Het orgaan dat bij bedrijven toezicht houdt op en adviezen geeft aan de Raad van Bestuur.
<b>Return on equity</b>	Indicator van de winstgevendheid van de onderneming.
<b>Solvabiliteitsratio</b>	Indicator van de vermogensstructuur van de onderneming.
<b>Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap</b>	<p>Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die vereisten zien onder meer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers.</p> <p>Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een “gewone” vennootschap betreft de taken van de raad van commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de raad van commissarissen. Bij het structuurregime heeft de raad van commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenoemde “verlicht” structuurregime. Bij een dergelijk regime kent niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders (“AVA”). Het komt er op neer dat de aandeelhouders minder (rechtstreekse) bevoegdheden hebben onder een structuurregime dan onder de andere regimes. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de Staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.</p>
<b>Transparantiebenchmark</b>	De Transparantiebenchmark is een jaarlijks terugkerend onderzoek met als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van de grootste Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen. Deelnemende ondernemingen doen kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en krijgen inzicht in eventuele verbeterpunten voor de verslaggeving.
<b>Vreemd vermogen</b>	Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.
<b>Winst</b>	In dit jaarverslag bedoelt men hiermee de nettowinst, tenzij anders vermeld. De nettowinst is het geld dat overblijft nadat alle kosten van de onderneming zijn betaald.

## Financiële gegevens deelnemingen 2011

	Staatsaandeel	Aandelhouderschap	Sector
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>			
BNG	50%	Financiën	Financiële dienstverlening
Connexxion	33,33%	Financiën	Transport
COVRA	100%	Financiën	Radioactiefafvalmanagement
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
FMO	51%	Financiën	Financiële dienstverlening
Gasunie	100%	Financiën	Energie
Havenbedrijf Rotterdam	29,17%	Financiën	Infrastructuur
Holland Casino	Stichting onder controle van de staat	Financiën	Kansspelen
KLM	5,92%	Financiën	Transport
Koninklijke Nederlandse Munt	100%	Financiën	Metaalbewerking
NS	100%	Financiën	Transport
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening
Schiphol	69,77%	Financiën	Infrastructuur
Staatsloterij	Stichting onder controle van de staat	Financiën	Kansspelen
TenneT	100%	Financiën	Energie
Thales Nederland	1%	Financiën	Defensie
UCN	100%	Financiën	Energie

<b>Operationele deelnemingen bij beleidsdepartement</b>			
BOM	57,6%	EL&I	Participatiemaatschappij
Energie Beheer Nederland	100,0%	EL&I	Energie
Gasterra	10%	EL&I	Energie
LIOF	94,34%	EL&I	Participatie maatschappij
Meerstad	10%	EL&I	Gebiedsontwikkeling
DC-ANSP	7,95%	I&M	Transport
NOM	99,97%	EL&I	Participatie maatschappij
Oost	57,62%	EL&I	Participatie maatschappij
Prorail	100%	I&M	Infrastructuur
Saba Bank	7,95%	EL&I	Energie
Winair	7,95%	I&M	Transport

<b>Deelneming in afbeheer</b>			
ALTMAA	34,8%	Financiën	Infrastructuur
K.G. Holding	100%	Financiën	Re-integratie
NIO	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
Rechterland	100%	Financiën	Facilitaire dienstverlening
Twinning Holding	100%	Financiën	Participatiemaatschappij

activa (€mln.)	Eigen vermogen (€mln.)	Winst (€mln.)	Dividend aan staat (€mln.)	RoE	Pay-out ratio	Corporate Governance Code	GRI	Transparantiebenchmark
136.460	1.897	256	32	13,5%	25%	√	B+	30
559	178	14	0	7,9%	0%	√	C	116
189	11	0,2	0	2,2%	0%	√	C+	93
266.577	31.120	1.213	750	3,9%	62%	√	A+	28
5.059	1.664	93	1	5,6%	0,0%	√	B+	38
10.109	4.437	-602	0	-13,6%	0%	√	C	35
3.216	1.902	195	19	10,2%	33,5%	√	A+	17
246	62	4	0	6,1%	0%	√	C	59
10.617	2.558	47	1	3,0%	13%	√	-	24
35	10	0,2	0,1	1,7%	50%	√	C+	135
6.050	2.977	211	74	7,1%	35%	√	A+	36
67.696	1.188	75	0	6,3%	0,0%	√	B+	80
5.723	3.175	194	68	6,1%	50,0%	√	B+	32
251	69	110	95	159,6%	86%	√	B+	117
8.570	2.048	200	60	9,8%	30%	√	C+	58
505	198	27	1	13,7%	368%	-	-	-
553	552	119	30	21,6%	25,1%	√	C+	192

50	32	0,6	0,0	1,9%	0%	√	C	127
5.888	204	2.131	2.131	1047%	100%	√	C+	110
4.121	216	36	4	16,7%	100%	√	C+	103
167	101	0	0	0,2%	0%	√	C	99
-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	4	0	0	8,9%	0%	-	-	-
89	84	-1	0	-1,5%	0%	√	C	109
67	59	1	0	2,2%	0%	√	C	72
20.414	5.702	0	0	0%	0%	√	B	43
1,06	1,04	-0,04	0	-3,8%	0%	-	-	-
3	-9		0	0%	0%	-	-	-

2,3	2,30	0,02	0	0,9%	0%	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
326	1	0	0	0%	100%	√	-	-
11,7	11,4	1,1	0	0%	0%	-	-	-
11,42	11,27	0,1	9	4,6%	0%	√	-	-

## Colofon

Pagina 2 Gasunie  
Pagina 4 NS  
Pagina 50 Connexion  
Pagina 62 Winair  
Achterzijde Tennet

the 1990s, the number of people in the world who are living in poverty has increased from 1.2 billion to 1.6 billion. The number of people who are living in extreme poverty has increased from 600 million to 800 million.

There are a number of reasons why the number of people in poverty has increased. One reason is that the world's population has increased. Another reason is that the world's economy has not grown fast enough to create enough jobs for all the people who are entering the workforce.

There are a number of things that can be done to reduce the number of people in poverty. One thing is to increase the world's economy. Another thing is to create more jobs. A third thing is to provide social safety nets for people who are in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy. One thing is to invest in infrastructure. Another thing is to invest in education. A third thing is to invest in research and development.

There are a number of things that can be done to create more jobs. One thing is to encourage entrepreneurship. Another thing is to provide training and education for people who are in poverty. A third thing is to create public works programs.

There are a number of things that can be done to provide social safety nets for people who are in poverty. One thing is to provide unemployment benefits. Another thing is to provide food stamps. A third thing is to provide housing assistance.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.

There are a number of things that can be done to increase the world's economy, create more jobs, and provide social safety nets for people who are in poverty. It is important that we take action now to reduce the number of people in poverty.



