



# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2014



# Voorwoord

Beste lezer,

De Nederlandse staat heeft van meer dan dertig bedrijven met een groot publiek belang de aandelen helemaal of gedeeltelijk in handen. Het gaat om ondernemingen die belangrijk zijn voor de Nederlandse economie, zoals Schiphol dat vorig jaar 55 miljoen reizigers heeft verwerkt. Maar ook om het Rotterdamse havenbedrijf, waar jaarlijks zo'n 450 miljoen ton goederen passeren. Of om de NS, die dagelijks meer dan een miljoen mensen naar hun bestemmingen brengt.

De staatsdeelnemingen functioneren als zelfstandige bedrijven met een eigen leiding. Die moet de publieke opdracht met grote zorgvuldigheid uitvoeren en tegelijkertijd het bedrijf voldoende rendement laten behalen om investeringen mogelijk te maken en de continuïteit zeker te stellen. De staatsdeelnemingen hebben dus een grote verantwoordelijkheid en moeten deze maatschappelijk verantwoord oppakken. De samenleving mag van hen een voorbeeldrol verwachten.

De staat vervult actief de hem als aandeelhouder toekomstige rol. We zijn in een continue dialoog met de staatsdeelnemingen om ervoor te zorgen dat zij financieel gezond zijn en op verantwoorde wijze invulling kunnen geven aan hun publieke opdracht. Daarbij is de sturingsfilosofie uit de Nota Deelnemingenbeleid uit 2013 leidend. We kijken nu actiever dan voorheen naar de vraag of de juiste mensen aan het roer staan, of grote investeringen verstandig zijn, of de vermogenspositie gezond is en of bestuurders en commissarissen een passende beloning krijgen. De overheid is betrokken bij essentiële onderwerpen, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. En maakt ieder jaar een overkoepelend jaarverslag over alle staatsdeelnemingen.

Het jaarverslag geeft antwoord op de vraag hoe de staat in 2014 de rol als aandeelhouder heeft vormgegeven. Verder werpt dit jaarverslag een helder licht op hoe het de staatsdeelnemingen in dat jaar is vergaan. Zo beschrijft het onder meer hoe de Staatsloterij te kampen kreeg met omzetverlies en hoe het bedrijf het tij probeert te keren. Tegelijkertijd laat het zien dat Holland Casino succesvol heeft ingegrepen in de bedrijfsvoering en daardoor na een zware tijd weer winst maakt. En dat Tennet met nieuwe investeringen in eigen land en in Duitsland de leveringszekerheid en betrouwbaarheid voor de klant vergroot. Bij al deze gebeurtenissen heeft de overheid in meer of mindere mate gebruik gemaakt van de zeggenschap als aandeelhouder.

Bij de samenstelling van dit jaarverslag is rekening gehouden met de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer uit zijn recente rapport over staatsdeelnemingen. Qua vormgeving en inhoud zijn de nodige verbeteringen doorgevoerd. Ook is extra zorg besteed aan het grafisch presenteren van de financiële gegevens. Alle deelnemingen komen uitgebreid aan de orde, ook als de aandeelhoudersrol bij een ander departement dan het ministerie van Financiën ligt. Het resultaat is een informatief en overzichtelijk jaarverslag. Ik wens u dan ook veel plezier met het lezen daarvan.

Tot slot wil ik op deze plaats graag alle medewerkers van de staatsdeelnemingen die zich volledig hebben ingezet om hun maatschappelijke rol zo goed mogelijk te vervullen, hartelijk bedanken!

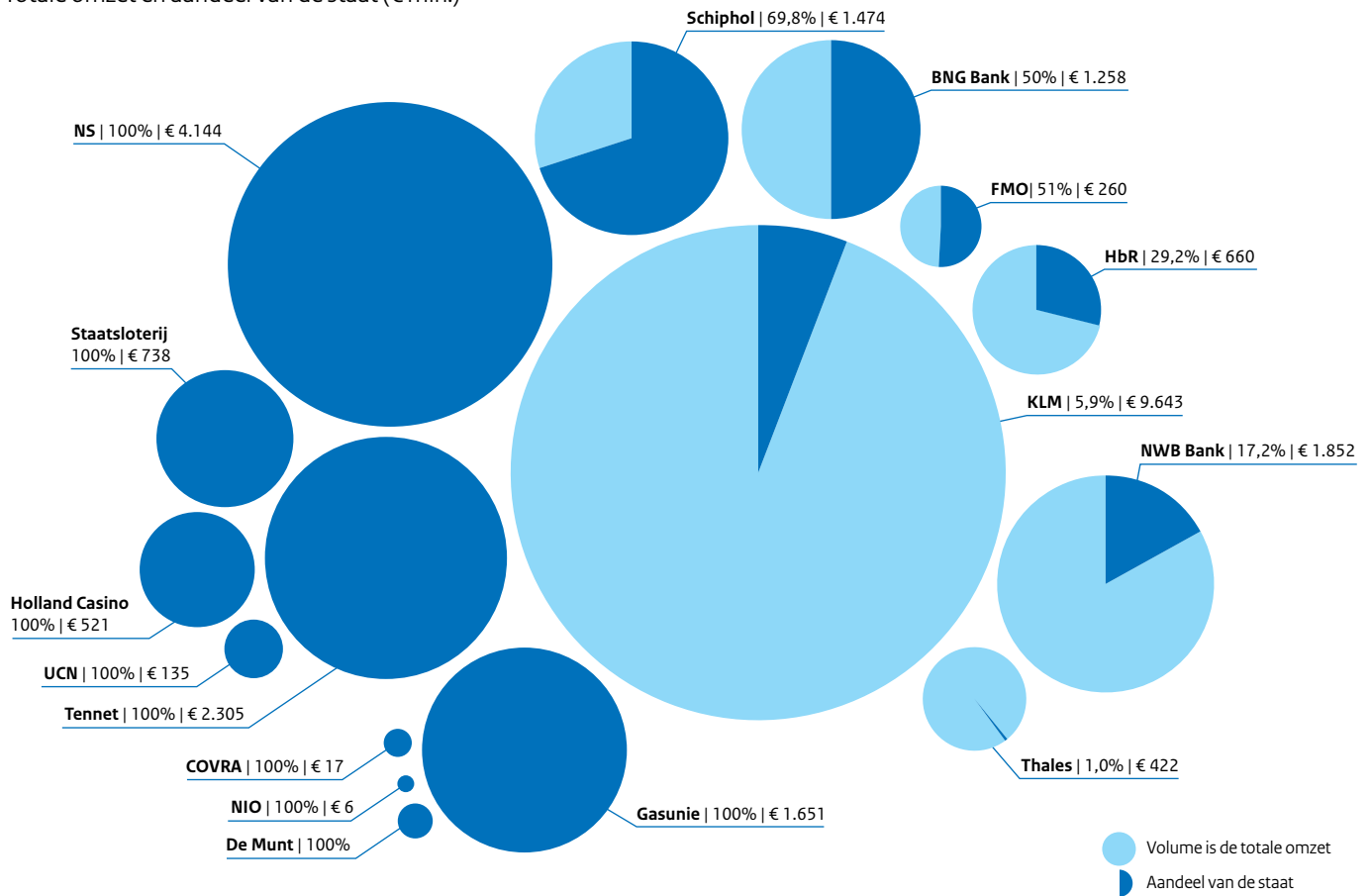
Jeroen Dijsselbloem  
*Minister van Financiën*

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	5
<b>2</b>	<b>Het jaar 2014 in vogelvlucht</b>	6
<b>3</b>	<b>Deelnemingenbeleid</b>	7
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	7
3.2	Portefeuillewijzigingen in 2014	9
3.3	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	9
3.4	Evaluatie aandeelhouderschap	11
<b>4</b>	<b>Goed ondernemingsbestuur</b>	12
4.1	Statuten	12
4.2	Benoemingen	14
4.3	Beloningsbeleid	17
4.4	Nederlandse Corporate Governance Code en transparantie	19
<b>5</b>	<b>Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten</b>	21
5.1	Strategie	21
5.2	Investeringen	22
5.3	Buitenlandse activiteiten	26
<b>6</b>	<b>Financiële resultaten</b>	27
6.1	Balanstotaal	27
6.2	Vermogenspositie	29
6.3	Rendement	30
6.4	Dividend	32
<b>7</b>	<b>Deelnemingen onder de loep</b>	35
7.1	Staatsdeelnemingen	37
7.2	Beleidsdeelnemingen	101
<b>8</b>	<b>Toelichting definities en gebruikte afkortingen</b>	154
	<b>Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2014</b>	157

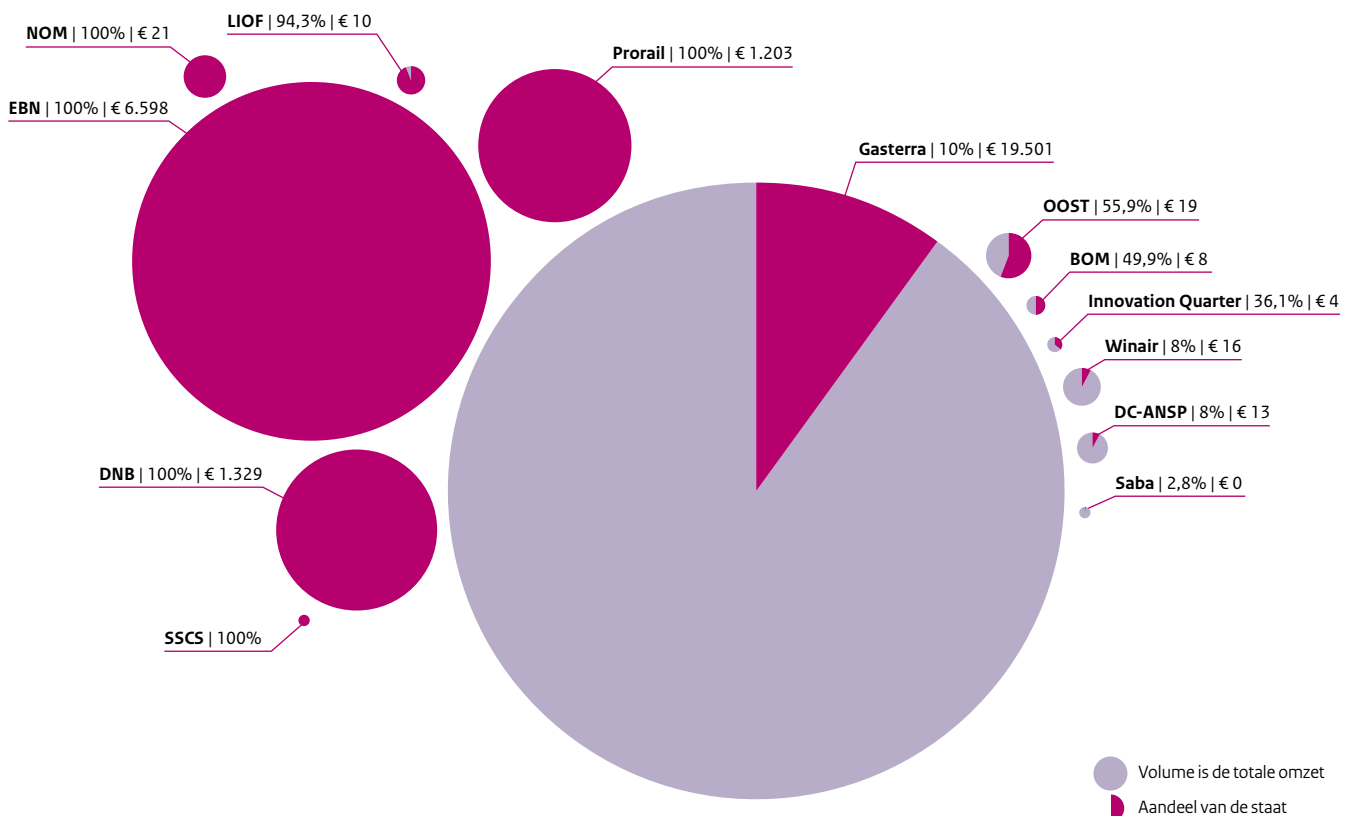
## Staatsdeelnemingen

Totale omzet en aandeel van de staat (€ mln.)



## Beleidsdeelnemingen

Totale omzet en belang van de staat (€ mln.)



# 1 Inleiding

Voor u ligt het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2014. Het beschrijft hoe de staat het aandeelhouderschap bij de verschillende staatsdeelnemingen het afgelopen jaar heeft uitgeoefend. Dit jaarverslag wordt u aangeboden door de minister van Financiën, die verantwoordelijk is voor het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen.

In 2015 heeft de Algemene Rekenkamer het rapport ‘De Staat als aandeelhouder’ gepresenteerd, met daarin enkele aanbevelingen ter verbetering van de verslaglegging over de deelnemingen. In lijn met de kabinetsreactie zijn de aanbevelingen zoveel mogelijk overgenomen in dit jaarverslag. Het streven is om de informatiewaarde en de toegankelijkheid van de informatie in iedere editie verder te verbeteren. In dit jaarverslag is bijvoorbeeld de informatie over de beleidsdeelnemingen uitgebreid en wordt er meer toelichting gegeven op aan de aandeelhouder voorgelegde investeringen van deelnemingen. Daarnaast worden de financiële gegevens meer grafisch gepresenteerd. Ook treft u de laatste stand van zaken aan van de voorgenomen wijziging van de statuten, de invoering van het normrendement en de periodieke evaluatie van het centrale model van het aandeelhouderschap.

De staat houdt aandelen in verschillende soorten ondernemingen. Allereerst zijn er de staatsdeelnemingen waarvan de aandeelhoudersrol door de minister van Financiën wordt vervuld. Daarnaast zijn er de zogenoemde beleidsdeelnemingen, waarbij de aandeelhoudersrol is belegd bij beleidsministers en niet bij de minister van Financiën. De betreffende beleidsministers zijn verantwoordelijk voor het beheer van de aandelen in de beleidsdeelnemingen. In de eerste hoofdstukken van dit jaarverslag komen de beleidsdeelnemingen niet aan de orde. Wel bevat hoofdstuk 7 informatiepagina's over de beleidsdeelnemingen. Hier zijn de belangrijkste feiten en cijfers over de beleidsdeelnemingen en het beheer ervan door de beleidsministers opgenomen.

In hoofdstuk 2 worden allereerst de belangrijkste gebeurtenissen van het verslagjaar 2014 genoemd. In hoofdstuk 3 wordt de portefeuille staatsdeelnemingen kort beschreven, en de (voorgenomen) veranderingen daarin. De invulling van het actief aandeelhouderschap door de minister van Financiën in 2014 wordt in hoofdstuk 4, 5 en 6 uiteengezet. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur. Hoofdstuk 5 doet verslag van de gesprekken met de deelnemingen over hun strategie en meldt wat de stand van zaken is ten aanzien van investeringen en buitenlandse activiteiten. De financiële resultaten worden in hoofdstuk 6 toegelicht. In hoofdstuk 7 worden alle afzonderlijke deelnemingen op identieke wijze beschreven en wordt specifieke informatie over het beheer gepresenteerd. In hoofdstuk 8 vindt u een overzicht van alle deelnemingen, een begrippenlijst en colofon.

In dit jaarverslag wordt net als in voorgaande jaren niet gerapporteerd over de invulling van de aandeelhoudersrol bij financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen (zoals ABN AMRO, SNS Reaal en ASR). Het beheer van deze financiële instellingen is op afstand van het ministerie van Financiën geplaatst.

Dit verslag verschijnt eerder dan de voorgaande edities, maar nog steeds ruim na het aflopen van het verslagjaar 2014. Dit komt doordat enkele deelnemingen hun jaarverslagen in juni van het jaar volgend op het verslagjaar publiceren. Pas na vaststelling en publicatie van die jaarverslagen kan de daarin opgenomen informatie worden gebruikt voor dit jaarverslag.

## 2 Het jaar 2014 in vogelvlucht

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste gebeurtenissen bij de staatsdeelnemingen in 2014 in vogelvlucht. Deze gebeurtenissen zijn gevisualiseerd in de tijdlijn in figuur 2.1.

Figuur 2.1 Belangrijkste gebeurtenissen bij staatsdeelnemingen in 2014



## 3 Deelnemingenbeleid

Eind 2013 is de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 (hierna: Nota Deelnemingenbeleid) gepubliceerd, waarin het overheidsbeleid voor het aandeelhouderschap van de staatsdeelnemingen is vastgelegd. Ook in 2014 was het beleid uit de Nota Deelnemingenbeleid het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat.

In dit hoofdstuk wordt allereerst uiteengezet welke staatsdeelnemingen er zijn. Daarna wordt ingegaan op de gerealiseerde en voorgenomen wijzigingen in de portefeuille. Tot slot wordt aandacht besteed aan de in de Nota Deelnemingenbeleid aangekondigde evaluatie van het aandeelhouderschap.

### 3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

Een staatsdeelneming is een private vennootschap, die activiteiten uitvoert met een specifiek publiek belang, waarin de staat risicodragend participeert. Dit kan zijn doordat de staat houder is van een deel of van alle uitstaande aandelen, of doordat de staat zeggenschapsrechten heeft in een stichting die gelijk zijn aan de rechten van een aandeelhouder.

Net als de vorige nota's stelt de Nota Deelnemingenbeleid dat staatsaandeelhouderschap begint bij de borging van publieke belangen. Het aandeelhouderschap biedt naast wet- en regelgeving toegevoegde waarde bij de borging van de publieke belangen die deze bedrijven behartigen. De staat als aandeelhouder ziet er op toe dat het in staatsdeelnemingen geïnvesteerde maatschappelijke vermogen op verantwoorde wijze wordt beheerd. Daartoe:

- draagt de staat via de invulling van zijn zeggenschapsrechten bij aan de borging van publieke belangen;
- stuurt de staat op het behoud van de financiële waarde die de staatsdeelnemingen vertegenwoordigen en
- levert de staat een bijdrage aan een goed ondernemingsbestuur.

De huidige portefeuille staatsdeelnemingen is grofweg in drie categorieën onder te verdelen. Figuur 3.1 beschrijft de drie categorieën en geeft weer in welke categorie elke staatsdeelneming valt. Overigens zijn KLM, Thales en UCN niet goed in één van de drie categorieën in figuur 3.1 te vatten.

*Figuur 3.1 Categorieën staatsdeelnemingen en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen*

<b>Bedrijven met een monopoliepositie op het gebied van energie, infrastructuur en transport</b>	<b>Bedrijven met een monopoliepositie op het gebied van kansspelen</b>	<b>Bedrijven die dienstverlening voor de overheid of overheidsgerelateerde organisaties verzorgen</b>
Doordat de investeringskosten hoog zijn, ligt het niet voor de hand dat er concurrenten op de markt komen.	Bij deze bedrijven staat voorkoming van kansspelverslaving en het aanbieden van een veilig en legaal alternatief voor de consument centraal.	Door het aandeelhouderschap van de staat kunnen deze deelnemingen goedkopere (financiële) dienstverlening aanbieden aan overheden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse Spoorwegen (NS)</li> <li>• Schiphol</li> <li>• Tennet</li> <li>• Gasunie</li> <li>• Havenbedrijf Rotterdam (HbR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Staatsloterij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank)</li> <li>• De Nederlandse Waterschapsbank (NWB Bank)</li> <li>• Koninklijke Nederlandse Munt (De Munt)</li> <li>• Financieringsmaatschappij voor ontwikkelingslanden (FMO)</li> </ul>

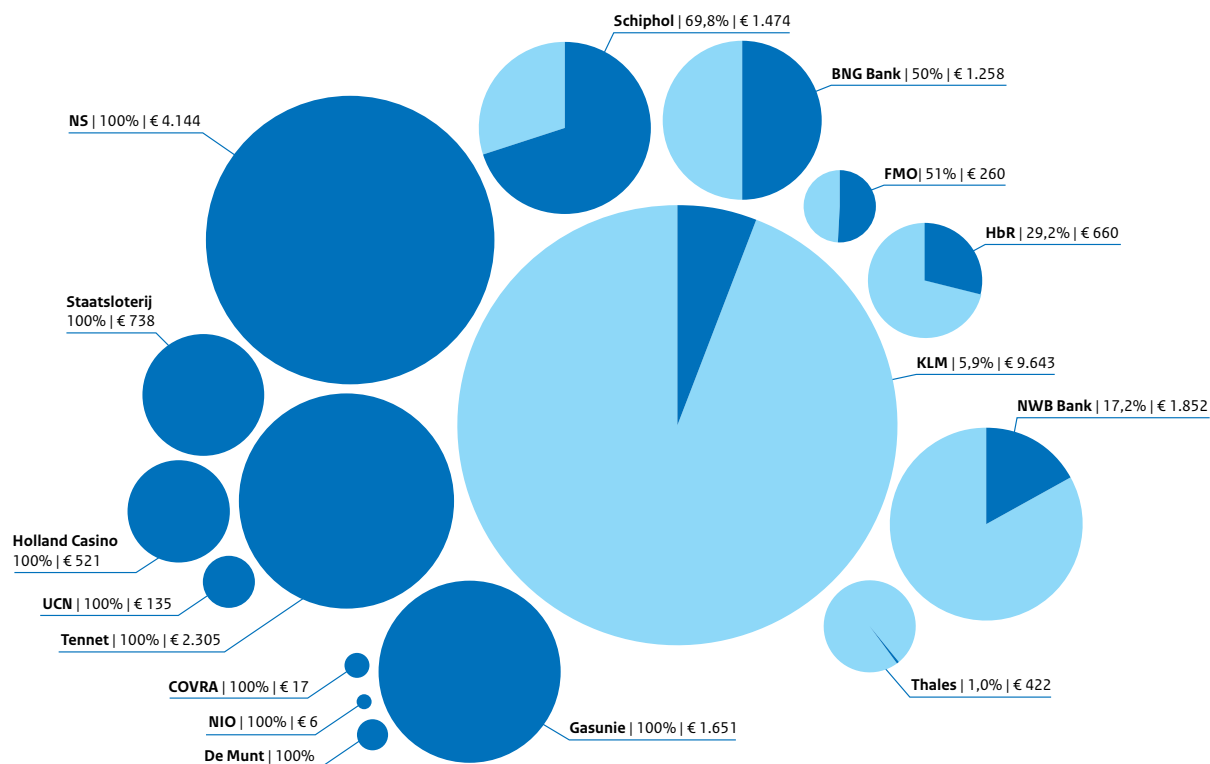
In de sectoren energie, infrastructuur en transport is de staat van oudsher actief met deelnemingen zoals Gasunie, Tennet, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. Deze sectoren worden gekenmerkt door hoge investeringskosten in netwerkinfrastructuur, waardoor concurrentie niet of beperkt mogelijk is. Daardoor is in deze sectoren ook vaak sprake van een monopoliepositie voor de betreffende deelneming. Andere staatsdeelnemingen zijn actief in de sectoren financiële dienstverlening en kansspelen.

Daarnaast ziet de minister van Financiën toe op de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFI). NLFI is de privaatrechtelijke aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen, zoals ABN AMRO en ASR.

Voor een uitgebreid overzicht van de met de deelnemingen gemoeide publieke belangen, wordt verwezen naar bijlage 1 van de Nota Deelnemingenbeleid. Hier staat per deelneming uiteengezet wat het publieke belang is.

In figuur 3.2 wordt het belang van de staat in de deelnemingen (ultimo 2014) gepresenteerd. Zoals blijkt uit de figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. Elf staatsdeelnemingen zijn volledig in eigendom van de staat (inclusief de stichtingen Holland Casino en Staatsloterij). Bij een aantal staatsdeelnemingen is het aandelenbelang van de staat klein. In KLM heeft de staat een belang van 5,9% en bij Thales heeft de staat slechts 1% van de aandelen in handen. Vanwege het beperkte aandelenbelang van de staat in deze twee ondernemingen heeft de staat weinig invloed op het beleid van de onderneming. Daarom is er in hoofdstuk 4 tot en met 6 geen informatie over KLM en Thales vermeld. Bovendien is er momenteel nog één staatsdeelneming in afbeheer, namelijk de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO). De bestaande activiteiten van NIO worden afgebouwd en NIO ontplooit geen nieuwe activiteiten. Dit betekent dat de aandeelhoudersrol beperkt is. Daarom komt deze deelneming in hoofdstuk 2 tot en met 6 niet aan de orde. Wel zijn er in hoofdstuk 7 informatiepagina's over NIO opgenomen.

Figuur 3.2 Staatsdeelnemingen met belang staat (in miljoenen)\*



\* De omvang van de bollen is gerelateerd aan de omzet van de deelneming. Bij een omzet van 0 is de omvang van de bol indicatief. Het donkere deel van de bol geeft het aandeel van de staat weer. Een volledig donkergekleurde bol duidt dus op het feit dat de staat 100% van de aandelen heeft, of in het geval van een stichting, ingericht is als ware de staat 100% van de aandelen zou hebben.



### 3.2 Portefeuillewijzigingen in 2014

Wet- en regelgeving zijn de eerst aangewezen instrumenten om publieke belangen te borgen. In het geval van staatsdeelnemingen kan het aandeelhouderschap aan de borging van de bewuste publieke belangen bijdragen. Staatsaandeelhouderschap is niet het enige noch het voorkeursinstrument voor de borging van publieke belangen. Bovendien zijn publieke middelen schaars en dienen deze doelmatig te worden besteed. Er moeten dan ook aantoonbaar redenen zijn om de staat risicodragend te laten participeren in vennootschappen. In 2014 zijn er geen nieuwe staatsdeelnemingen aangegaan. In 2014 is het afbeheer van Kliq Groep Holding voltooid, waardoor deze deelneming uit de portefeuille verdwenen is.

### 3.3 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

In figuur 3.3 is de portefeuille staatsdeelnemingen verdeeld in drie typen deelnemingen aan de hand van de duur van het staatsaandeelhouderschap; permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap. Er worden twee criteria gebruikt om de duur van het staatsaandeelhouderschap te bepalen. Dit zijn de marktordening en het strategisch belang. De marktordening kan, bijvoorbeeld in het geval van een natuurlijk monopolie, een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Hoewel een natuurlijk monopolie niet per sé resulteert in staatsaandeelhouderschap. Daarnaast dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoeid te zijn (bijvoorbeeld voor de economie of maatschappelijk vitale infrastructuur). Als deze publieke belangen niet of zeer lastig toekomstbestendig vast te leggen zijn in contracten of wet- en regelgeving, dan kan een staatsdeelneming een optie zijn om deze belangen toch te borgen.

Figuur 3.3 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen

Permanent staatsaandeelhouderschap	Bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap	Niet-permanent staatsaandeelhouderschap
De deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin overwegende invloed houdt via minimaal een meerderheidsbelang.	De deelnemingen die in staats-handen zijn gekomen als gevolg van de financiële crisis. Deze ondernemingen vervullen weliswaar een voor de Nederlandse economie cruciale functie, maar die kan in principe door volledig private spelers worden vervuld.	Voor deze deelnemingen ziet het kabinet in principe geen toegevoegde waarde meer voor staatsaandeelhouderschap. Deze belangen zouden op kortere of langere termijn voor vervreemding in aanmerking kunnen komen, als de relevante wet- en regelgeving voldoende wordt geacht om de publieke belangen te borgen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNG Bank</li> <li>• COVRA</li> <li>• FMO</li> <li>• Gasunie</li> <li>• HbR</li> <li>• KLM</li> <li>• De Munt</li> <li>• NS</li> <li>• NWB Bank</li> <li>• Schiphol</li> <li>• Tennet</li> <li>• Thales</li> </ul>	Financiële instellingen (via NLF), zijnde: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ABN AMRO Goup N.V.</li> <li>• SNS Holding N.V.</li> <li>• SRH N.V.</li> <li>• Propertize B.V.</li> <li>• ASR Nederland N.V.</li> <li>• RFS Holdings B.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Staatsloterij</li> <li>• UCN</li> </ul>

Het merendeel van de portefeuille bestaat uit 'permanente deelnemingen'. De door NLF beheerde financiële instellingen zijn de enige 'bij voorbaat tijdelijke' deelnemingen in de portefeuille. Holland Casino, de Staatsloterij en UCN zijn in 2013 aangewezen als niet-permanente staatsdeelnemingen. Hierna wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen bij de deelnemingen die als 'bij voorbaat tijdelijk' of 'niet permanent' zijn aangemerkt.

## NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de overheid zijn gekomen. Hierbij gaat het om ABN AMRO Group N.V., SNS Holding N.V. (SNS Bank), SRH N.V., Propertize B.V., ASR Nederland N.V. en RFS Holdings B.V. Voor ABN AMRO zijn de verkoopplannen bekend gemaakt op 22 mei 2015. Er wordt thans een beursgang voorbereid die op zijn vroegst vanaf het vierde kwartaal van 2015 kan plaatsvinden. De verzekeringsactiviteiten van SNS REAAL zijn verkocht op 26 juli 2015. SNS Bank is op 30 september 2015 afgesplitst van SRH (het toenmalige SNS Reaal) en onder een nieuwe holding, SNS Holding N.V., gehangen. SRH zal worden afgewikkeld. Voordat er een besluit wordt genomen over de toekomst van SNS Bank is het van belang dat de onderneming een sterke zelfstandige positie binnen het Nederlandse bankenlandschap verwerft. NLFI brengt medio 2016 een advies over SNS Bank uit aan de minister van Financiën. Propertize is op 31 december 2013 afgesplitst van SNS Bank. Propertize is ingericht om de portefeuille van vastgoed(leningen) die ze in beheer heeft op termijn volledig af te bouwen. De verkoopplannen voor ASR zijn nog niet bekend gemaakt.

## Holland Casino

Op 11 juli 2014 hebben de staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie en Financiën de beleidsvisie herinrichting speelcasinoregime aan de Kamer aangeboden. Hierin kondigt het kabinet aan dat het onverkort hecht aan borging van de betrokken publieke belangen (zijnde het voorkomen van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit), maar dat het de tijd rijp acht dit op een andere wijze te doen. Het kabinet wil het stelsel daarom moderniseren.

Het staatsaandeelhouderschap en een vergaande beperking (per kansspelcategorie) zijn niet (langer) noodzakelijk om de publieke belangen te borgen. De ervaringen bij onder andere de speelautomatensector – die een relatief open vergunningstelsel kent – tonen aan dat de publieke belangen net zo goed kunnen worden geborgd via een vergunningstelsel waarin meer (private) aanbieders naast elkaar opereren. Daarbij leidt een opener stelsel in beginsel tot meer marktwerking, wat de innovatiemogelijkheden voor aanbieders vergroot, zodat beter op de wensen van het publiek kan worden ingespeeld.

De overtuiging is dat consumenten bij een passend en attractief spelaanbod minder snel geneigd zijn hun toevlucht tot illegaal kansspelaanbod te zoeken. Hiermee wordt vooral de kanalisatiedoelstelling gediend, die ten grondslag ligt aan het kansspelbeleid. Vanwege bovenstaande redenen is het kabinet voornemens het staatsmonopolie op speelcasino's op te heffen en te vervangen door een stelsel waarin meer private aanbieders naast elkaar opereren. Voordat Holland Casino geprivatiseerd kan worden dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd en moet de Wet op de kansspelen (Wok) gewijzigd worden. Het tijdspad voor de privatisering is afhankelijk van de voortgang in het wetgevingstraject. Na goedkeuring van de wet in beide Kamers start het privatiseringsproces. Het streven is om dit proces in het najaar van 2017 af te ronden.

## Staatsloterij

Ook voor de Staatsloterij is de beleidsvisie kansspelen van belang. Om kansspelen op afstand te reguleren is op 18 juli 2014 een voorstel tot wijziging van de Wok aangeboden aan de Tweede Kamer.<sup>1</sup> Bij inwerkingtreding van het wetsvoorstel Kansspelen op afstand (KoA) mogen via internet onder strikte voorwaarden casinospellen en sportweddenschappen worden aangeboden. Dit is een majeure vernieuwing in het kansspelbeleid. Het aanbieden van (online) loterijen en de daarop gebaseerde spelconcepten blijft voorbehouden aan houders van een vergunning tot het organiseren van een loterij.

Gezien de primaire doelstellingen van het kansspelbeleid om de speler veilig en verantwoord te

<sup>1</sup> Vergaderjaar 2013-2014, Kamerstuk 33 996, nr. 2.

kunnen laten spelen kiest het kabinet ervoor om nu eerst kansspelen op afstand te reguleren. En vervolgens – op een later moment in deze kabinetsperiode – over te gaan tot wijziging van de vergunningverlening aan loterijen. De periode tot 2017 wordt gebruikt om tot een nadere visie te komen op de toekomst van de loterijen in Nederland en op de wijze waarop de vergunning voor de prijzenloterij (de Staatsloterij) verleend wordt. Ook wordt deze periode benut om te ervaren hoe consumenten (die al dan niet deelnemen aan loterijen) reageren op de mogelijkheden om deel te nemen aan online kansspelen bij aanbieders met een vergunning.

Om goed voorbereid te zijn op de beleidsontwikkelingen en om de marktpositie te verstevigen onderzoekt de Staatsloterij samen met De Lotto de mogelijkheden voor een fusie tussen beide loterijaanbieders. Deze fusie moet leiden tot een organisatie die op de sterk veranderende loterijmarkt een solide positie kan blijven innemen. Hiermee worden afdrachten aan de staat, maatschappelijke doelen en de sport ook in de toekomst geborgd. De voorgenomen fusie staat een mogelijke privatisering van de Staatsloterij in de toekomst niet in de weg. Privatisering kan echter pas aan de orde zijn als het kabinet een visie op de loterijmarkt heeft geformuleerd.

### UCN

UCN is een staatsdeelneming waarin de Nederlandse staat 100% van de aandelen houdt. UCN is een houdstermaatschappij. Het houdt een derde van de aandelen in URENCO. De overige aandelen in URENCO zijn in handen van de Britse overheid ( $\frac{1}{3}$ ), via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited, en de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH (gezamenlijk  $\frac{1}{3}$ ), via hun houdstermaatschappij URANIT. Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in URENCO te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders hebben ook de intentie hun aandeel te verkopen.

Deze ontwikkelingen dwingen Nederland tot reflectie op de gevolgen van deze eventuele verkoop door de andere aandeelhouders voor de borging van de Nederlandse publieke belangen en de toegevoegde waarde van het Nederlandse aandeelhouderschap in deze situatie.

## 3.4 Evaluatie aandeelhouderschap

In de Nota Deelnemingenbeleid is opgenomen dat elke staatsdeelneming minimaal eens in de zeven jaar wordt geëvalueerd. Doel is om te bepalen of het aandeelhouderschap, naast wet- en regelgeving en toezicht, voor de borging van publieke belangen nog toegevoegde waarde heeft en dus nog gewenst is. Er wordt op verschillende criteria geëvalueerd, waarbij zowel het verleden als verwachte toekomstige ontwikkelingen worden meegewogen.

Deze evaluaties worden uitgevoerd conform een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld. In eerste instantie komen de twaalf in de Nota Deelnemingenbeleid als 'permanent' genoemde staatsdeelnemingen in aanmerking voor evaluatie. In figuur 3.3 is aangegeven welke staatsdeelnemingen het betreft. In 2015 wordt het aandeelhouderschap in De Munt en Thales geëvalueerd. De evaluatierapporten worden naar verwachting in 2016 gepubliceerd.

Het kabinet informeert de Tweede Kamer jaarlijks via een statusoverzicht over de evaluaties van deelnemingen. Ook zendt het kabinet de afgeronde evaluaties aan de Tweede Kamer. Via de evaluaties wordt de Tweede Kamer betrokken bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen.

## 4 Goed ondernemingsbestuur

In de volgende hoofdstukken wordt uiteengezet op welke wijze de minister van Financiën zijn aandeelhoudersbevoegdheden inzet om bij te dragen aan de borging van publieke belangen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op goed ondernemingsbestuur.

### 4.1 Statuten

De statuten van de vennootschap beschrijven de bevoegdheden van de organen van de vennootschap. De afgelopen jaren heeft de staat een algemene standaard ontwikkeld op basis waarvan de statuten van alle deelnemingen moeten worden ingericht. Deze standaard geeft de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken, zoals die zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid. Hierbij gaat het ondermeer om het vastleggen van de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.2), bij het vaststellen van het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.3) en bij de vaststelling van de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de informatieverstopping aan de aandeelhouder (business plan, investeringsplan, etc., zie ook paragraaf 5.2) en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves (zie ook paragraaf 6.3).

De Nota Deelnemingenbeleid kondigde verder aan dat bij de statutenwijzigingen extra aandacht is voor de hoogte van de drempel waarboven investeringen aan de aandeelhouder moeten worden voorgelegd. Deze drempel dient zodanig te worden vastgesteld, dat de grootste en meest strategische investeringen door de aandeelhouder moeten worden goedgekeurd. De staat als aandeelhouder maakt hierbij onderscheid tussen investeringen die aansluiten bij de huidige bedrijfsactiviteiten en branchevreemde en/of buitenlandse investeringen. Voor de laatstgenoemde categorie gaat een lagere drempel gelden voor het goedkeuringsrecht. Dit geldt ook voor een deelname in of overname van een onderneming door een deelneming. Meer informatie over binnenlandse en buitenlandse investeringen is opgenomen in hoofdstuk 5.

Om te voldoen aan de algemene standaard is in 2014 gestart met het proces dat moet leiden tot het aanpassen van de statuten van de grootste deelnemingen. Bij een aantal deelnemingen is dat proces bij het verschijnen van dit jaarverslag afgerond of vergevorderd. Voor Gasunie en Tennet zijn nieuwe statuten vastgesteld en geldt de nieuwe standaard. De gesprekken met NS zijn in de afrondende fase. De verwachting is dat ook de statuten van de NS binnen afzienbare tijd bij de notaris passeren. Bij de andere deelnemingen is het proces waar nodig in gang gezet.

Als een wijziging van de statuten op basis van de standaard nodig is, dan gebeurt dit in goed overleg met eventuele medeaandeelhouders en de onderneming zelf. Indien de staat een minderheidsbelang heeft is het kunnen wijzigen van de statuten afhankelijk van de medewerking van de medeaandeelhouders. De deelnemingen waar de statuten nog gewijzigd gaan worden zijn: Schiphol, Holland Casino, Staatsloterij en COVRA. Bij de overige deelnemingen blijven de statuten zoals ze zijn. De stand van zaken is opgenomen in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Doorvoering standaardstatuten

	Status	Toelichting
<b>BNG Bank</b>	Geen aanpassing.	De huidige statuten voldoen grotendeels. Het belang van de staat is niet groot genoeg om zelfstandig een wijziging te bewerkstelligen. Het gaat bovendien om een zeer grote groep van mede-aandeelhouders.
<b>COVRA</b>	Standaardstatuten worden naar verwachting eind 2015 doorgevoerd.	
<b>FMO</b>	Geen aanpassing.	De huidige statuten voldoen grotendeels. De statuten zijn reeds in 2010 gewijzigd overeenkomstig de toenmalige standaard. De nu geldende standaard is slechts in beperkte mate gewijzigd t.o.v. de in 2010 gehanteerde standaard.
<b>Gasunie</b>	Standaardstatuten zijn doorgevoerd.	Afgerond.
<b>HbR</b>	Geen aanpassing.	De Uitvoeringsovereenkomst die met de mede-aandeelhouder, de gemeente Rotterdam, in aanvulling op de statuten is afgesproken, bevat dusdanige afspraken dat in samenhang bekeken een statutenwijziging niet nodig is.
<b>Holland Casino</b>	Standaardstatuten worden in 2015/2016 doorgevoerd.	Holland Casino is een stichting. De staat heeft de wens om dit te veranderen naar een kapitaalvenootschap. De standaardstatuten zijn onderdeel van dit gesprek.
<b>De Munt</b>	Geen aanpassing.	De huidige statuten voldoen grotendeels. De statuten zijn reeds in 2010 gewijzigd overeenkomstig de toenmalige standaard. De nu geldende standaard is slechts in beperkte mate gewijzigd t.o.v. de in 2010 gehanteerde standaard.
<b>NS</b>	Standaardstatuten worden naar verwachting in 2015 doorgevoerd.	De gesprekken met de vennootschap zijn in een vergevorderd stadium.
<b>NWB Bank</b>	Geen aanpassing.	De huidige statuten voldoen grotendeels. Het belang van de staat is niet groot genoeg om zelfstandig een wijziging te bewerkstelligen. Het gaat bovendien om een zeer grote groep van mede-aandeelhouders.
<b>Schiphol</b>	Standaardstatuten worden in 2015/2016 doorgevoerd.	Overeenstemming reeds bereikt met mede-aandeelhouders de gemeente Amsterdam en de gemeente Rotterdam.
<b>Staatsloterij</b>	Standaardstatuten worden in 2015/2016 doorgevoerd.	Standaardstatuten zijn onderdeel van de fusiebesprekingen tussen Staatsloterij en Lotto.
<b>Tennet</b>	Standaardstatuten zijn doorgevoerd.	Afgerond.
<b>UCN</b>	Geen aanpassing.	Het belang van houdstermaatschappij UCN, en daarmee de staat, is niet groot genoeg om zelfstandig een wijziging te bewerkstelligen bij URENCO. Bovendien bestaat het voornemen om UCN te privatiseren.

## 4.2 Benoemingen

De staat heeft bij benoemingen de wettelijke bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag. De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) benoemt op voordracht van de raad van commissarissen (RvC) met een meerderheid van stemmen de commissarissen. Indien er sprake is van een verlicht (of gemitigeerd) structuurregime heeft de staat als aandeelhouder ook het recht om bestuurders te benoemen. Bij de staatsdeelnemingen waarvan de staat 100% van de aandelen heeft – te weten NS, Tennet, Gasunie, De Munt en COVRA – is er sprake van een verlicht structuurregime. Bovendien zijn de stichtingen Holland Casino en Staatsloterij ingericht overeenkomstig het verlicht structuurregime. De bevoegdheidsverdeling uit de standaardstatuten voor de staatsdeelnemingen met een verlicht structuurregime is opgenomen in tabellen 4.2 en 4.3.

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

Wie?	Wat?		
	Benoemen	Schorsen	Ontslaan
<b>RvC</b>	Doet voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	Doet niet bindend voorstel aan AvA.
<b>AvA</b>	Benoemt of wijst voordracht af; na twee maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.	Na raadplegen RvC.	Op niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief na raadplegen RvC.

Tabel 4.3 Benoeming, schorsing en ontslag commissarissen

Wie?	Wat?			
	Benoemen	Schorsen	Ontslaan gehele RvC	Ontslaan van een commissaris
<b>RvC</b>	Doet bindende voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	n.v.t.	Verzoek aan Ondernemingskamer.
<b>AvA</b>	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.	Vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg is onmiddellijk ontslag.	Verzoek aan Ondernemingskamer.

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 zijn de standaardstatuten nog niet bij alle deelnemingen ingevoerd. De bevoegdhedenverdeling voor het benoemen, schorsen en ontslaan van commissarissen en bestuurders kan er daarom bij de verschillende staatsdeelnemingen net iets anders uit zien. In hoofdstuk 7 is uiteengezet wat de bevoegdheden per deelneming zijn.

De staat wil als aandeelhouder actief betrokken zijn bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen. Dat betekent dat de staat tijdig en op cruciale momenten in het benoemingsproces wordt geraadpleegd. In de praktijk betekent dit, dat enkele stappen aan de voordracht van de raad van commissarissen voorafgaan. Figuur 4.4 geeft weer welke stappen worden doorlopen bij een vacature.

Figuur 4.4 Tijdenlijn vacature staatsdeelnemingen



De staat als aandeelhouder streeft bij benoemingen naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken, zijn niet voor iedere functie dezelfde. Een goede raad van bestuur en raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. Er zijn wel enkele gemeenschappelijke criteria, waaraan alle commissarissen moeten voldoen. In zijn algemeenheid beoordeelt de staat als aandeelhouder kandidaten op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid.

De staat als aandeelhouder wijst de staatsdeelnemingen bij nieuwe vacatures actief op het wettelijke streven van diversiteit van geslacht en beoordeelt voordrachten daar ook op. Het gemiddelde percentage vrouwen in de raden van bestuur is 17%. Vier van de dertien staatsdeelnemingen hebben tenminste 30% vrouwen. Indien wordt gecorrigeerd voor deelnemingen met slechts één bestuurder dan voldoen vier van de negen deelnemingen (44%) aan het wettelijk streefpercentage van tenminste 30% vrouwen. Voor de raden van commissarissen is dit hoger. Eind 2014 voldeden op dat vlak zeven van de dertien deelnemingen (54%). Het gemiddelde percentage vrouwen in de raad van commissarissen is 28%. Alle staatsdeelnemingen, voor zover daartoe verplicht, voldoen aan de wettelijke verplichting van 'comply or explain'. Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5.

Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen raad van commissarissen en raad van bestuur op 31 december 2014

	Vrouwen en mannen in RvB				Vrouwen en mannen in RvC			
	2014		2013		2014		2013	
	Vrouwen	Mannen	>30%	>30%	Vrouwen	Mannen	>30%	>30%
BNG Bank			x	x			√	√
COVRA			1	1			x	x
FMO			√	x			√	√
Gasunie			x	x			√	√
HbR			x	x			x	x
Holland Casino			√	√			√	√
De Munt			1	1			√	√
NS			x	√			√	√
NWB Bank			√	√			√	x
Schiphol			√	x			2	x
Staatsloterij			1	1			x	x
Tennet			x	x			2	x
UCN			1	1			x	x
Voldoen aan wettelijk streefpercentage >30%?			4	3			7*	6

\* 9 na ultimo 2014

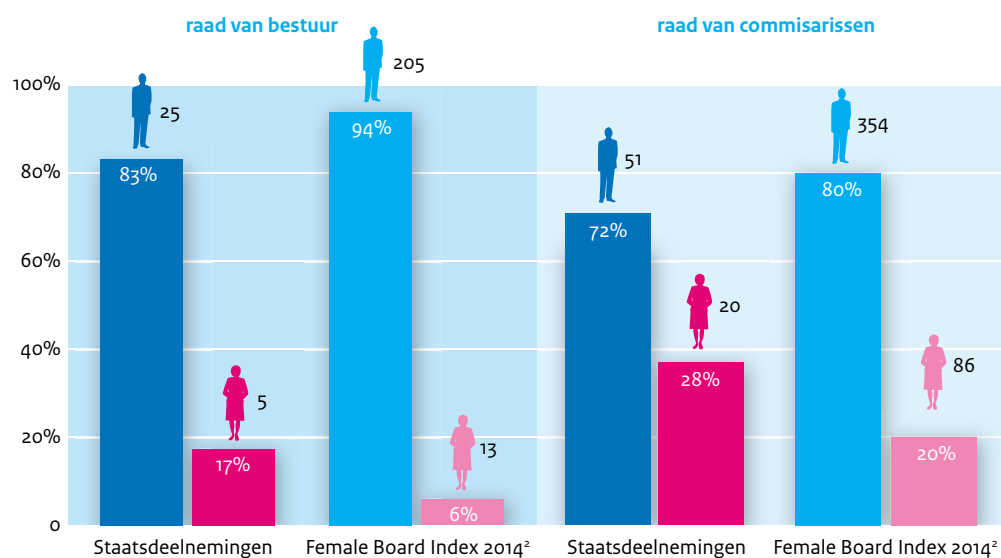
√ een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen of mannen aanwezig zijn

1 deelneming heeft slechts één statutair directeur waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%

2 door wisselingen in de samenstelling van de RvB of RvC (na ultimo 2014) wordt voldaan aan het streefpercentage van 30%

In tabel 4.6 is opgenomen hoe de diversiteit naar geslacht bij staatsdeelnemingen zich verhoudt tot de diversiteit bij beursgenoteerde bedrijven.

Tabel 4.6 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



[1] De Nederlandse Female Board Index van prof. dr. Mijntje Lückcrath, hoogleraar Corporate Governance aan TIAS School for Business and Society, laat sinds 2007 het verloop zien in het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van Nederlandse beursondernemingen.



### 4.3 Beloningsbeleid

De aandeelhouder stelt voor de bestuurders van staatsdeelnemingen een beloningsbeleid vast. Vervolgens is het aan de raad van commissarissen om de daadwerkelijke beloningsafspraken met een bestuurder te maken, binnen de kaders van dit beloningsbeleid. In het geval van commissarissen is het de algemene vergadering van aandeelhouders die de vergoeding vaststelt. In tabel 4.7 en 4.8 is te zien hoe de bevoegdheden in standaardstatuten zijn vastgelegd.

Tabel 4.7 *Bezoldiging en bezoldigingsbeleid bestuurders*

Wie?	Wat?	
	Bezoldigingsbeleid	Bezoldiging
<b>RvC</b>	Doet voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van te voren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.
<b>AvA</b>	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.	Heeft 14 dagen de tijd om te kijken of bezoldiging in lijn is met het bezoldigingsbeleid; kan de RvC informeren over eventuele afwijkingen voorafgaand aan de vaststelling.

Tabel 4.8 *Bezoldiging en bezoldigingsbeleid commissarissen*

Wie?	Wat?	
	Bezoldigingsbeleid	Bezoldiging
<b>RvC</b>		Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.
<b>AvA</b>		Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.

Zoals toegelicht in paragraaf 4.1 zijn de standaardstatuten nog niet bij alle deelnemingen ingevoerd. De bevoegdhedenverdeling voor de bezoldiging en het bezoldigingsbeleid van commissarissen en bestuurders kan er daardoor bij de verschillende staatsdeelnemingen net iets anders uit zien. In hoofdstuk 7 wordt per deelneming uiteengezet wat de bevoegdheden zijn en hoe deze zijn verdeeld.

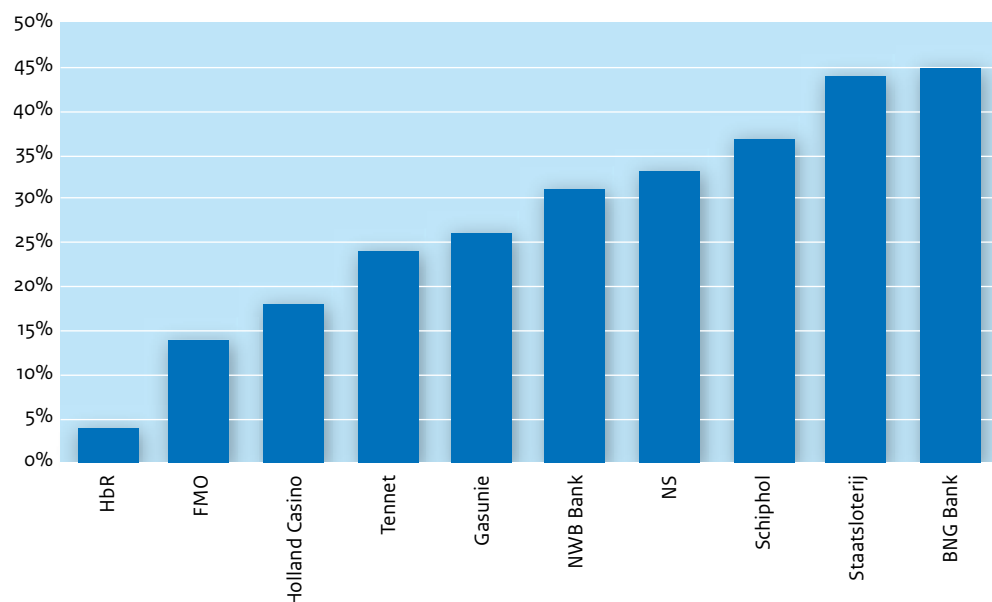
De aandelen van staatsdeelnemingen zijn in overheidshanden en aan de activiteiten van een staatsdeelneming is een publiek belang verbonden. Daarbij horen bestuurdersbeloningen die niet louter zijn gerelateerd aan salarissen in de private markt. Ook beloningen van bestuurders bij (semi)publieke instellingen worden meegewogen. Aan de andere kant zijn staatsdeelnemingen bedrijven; voor het leiden daarvan is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring noodzakelijk. De staat als aandeelhouder probeert een evenwicht te vinden tussen beide invalshoeken. Daarom geldt voor staatsdeelnemingen een beloningskader, aan de hand waarvan een afgewogen totale beloning voor bestuurders bij staatsdeelnemingen kan worden vastgesteld. Het beloningskader is tussen 2008 en 2015 bij alle staatsdeelnemingen toegepast.

Gemiddeld werden daarmee de beloningen voor nieuwe bestuurders van staatsdeelnemingen met 28% gematigd.

Het beloningskader is in de Nota Deelnemingenbeleid herbevestigd en verder aangescherpt. Op basis van dit aangescherpte kader wordt het beloningsbeleid de komende jaren bij alle staatsdeelnemingen herzien. In 2014 is reeds een nieuw beloningsbeleid vastgesteld bij Schiphol, waarmee – voor sindsdien aangestelde bestuurders – een matiging is bereikt van ongeveer 35% ten opzichte van het huidige maximum dat geldt voor de zittende bestuurders. Naar verwachting is het beloningsbeleid in de loop van 2017 aangepast bij alle staatsdeelnemingen die in beheer zijn bij het ministerie van Financiën.

Figuur 4.9 toont de matiging van de beloningen bij de deelnemingen. Gemiddeld werden de maximale beloningen voor nieuwe bestuurders tussen 2008 en 2014 met 28% gematigd. De deelnemingen waarvan de bestuurder(s) minder dan het maximum van de Wet normering topinkomens verdienen zijn niet in de figuur opgenomen. Dit zijn UCN, COVRA en De Munt.

*Figuur 4.9 Matiging beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen tussen 2008 en 2014*



Eén van de aanscherpingen uit de Nota Deelnemingenbeleid is dat het nieuw vast te stellen beloningsbeleid van alle staatsdeelnemingen een maximering voor eventuele variabele beloningen van 20% moet bevatten. Bij vier deelnemingen bestaat binnen het beloningsbeleid de mogelijkheid tot het uitkeren van variabele beloningen die hoger zijn dan 20%. Met de bestuurders van Gasunie zijn in 2014 afspraken gemaakt over een maximering van de variabele beloning op 20%. Met de overige deelnemingen waar nog sprake is van een variabele beloning van meer dan 20% (HbR, Holland Casino en Tennet) voert de staat als aandeelhouder gesprekken om de variabele beloning terug te brengen tot maximaal 20%.

Eind 2014 was er bij twee deelnemingen – Schiphol en NS – sprake van bestuurders die op basis van een ouder contract nog een hogere variabele beloning dan de maximale variabele beloning van 20% uit het beloningsbeleid van de betreffende onderneming konden ontvangen. Bij NS betrof het één bestuurder (in casu de CFO). Met NS zijn afspraken gemaakt waarmee de variabele beloning voor de betreffende bestuurder met terugwerkende kracht is gemaximeerd op 20%. Bij Schiphol betrof het drie bestuurders (in casu de CEO, de CCO en de vertrokken COO). Met Schiphol lopen gesprekken om de variabele beloning van de CEO aan te passen. De CCO zal per 1 april 2016 uit dienst treden.

#### 4.4 Nederlandse Corporate Governance Code en transparantie

Hoewel geen van de staatsdeelnemingen beursgenoteerd is, verlangt de staat als aandeelhouder al vanaf de introductie van de Nederlandse Corporate Governance Code dat alle staatsdeelnemingen, voor zover van toepassing, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en wijze waarop ze de code toepassen (volgens het principe ‘pas toe, of leg uit’). Dit uitgangspunt is herbevestigd in de Nota Deelnemingenbeleid uit 2013. Alle staatsdeelnemingen moeten voldoen aan dit principe uit de Nederlandse Corporate Governance Code.

Daarnaast verwacht de staat als aandeelhouder, dat de staatsdeelnemingen rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en dat zij worden opgenomen in de Transparantiebenchmark. Het uitgangspunt van de aandeelhouder is dat staatsdeelnemingen minimaal voldoen aan toepassingsniveau C van GRI. Daarbij stelt de aandeelhouder verificatie door een derde partij als aanvullende voorwaarde. Dit was in 2014 ook het geval. Alle grote staatsdeelnemingen passen de Corporate Governance Code toe en hebben minimaal GRI richtlijn C.

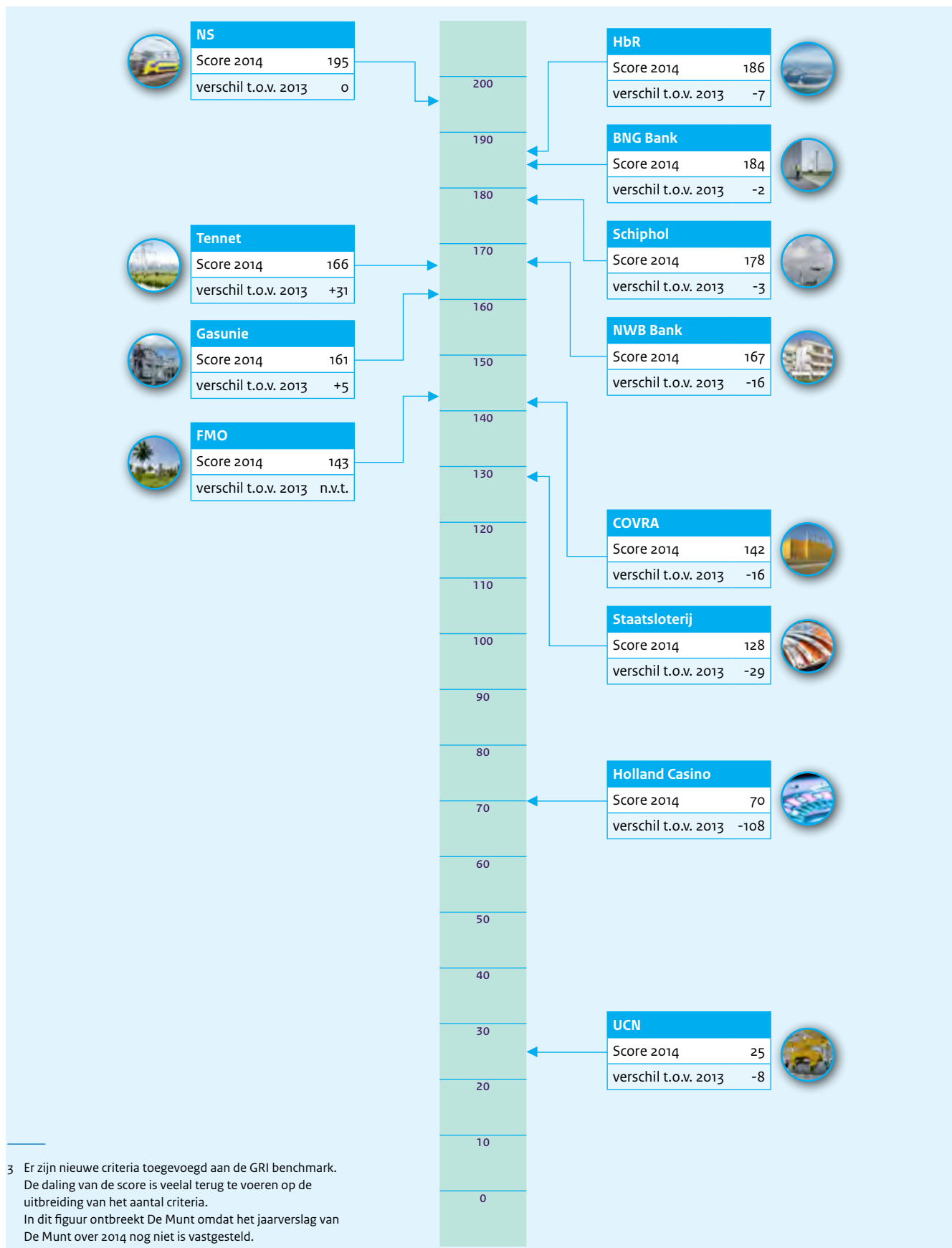
Tabel 4.10 GRI 2014

Deelneming	GRI-standaard	Application level
BNG Bank	G4	in accordance
COVRA	G3	C+
FMO	Geen GRI	n.v.t.
Gasunie	G3.1	C+
HbR	G4	in accordance
Holland Casino	G3.1	C
De Munt	Geen GRI	n.v.t.
NS	G4	in accordance
NWB Bank	G4	in accordance
Staatsloterij	Geen GRI	n.v.t.
Schiphol	G4	in accordance
Tennet	G4	in accordance
URENCO	G4	in accordance

Voor GRI wordt het door de staatsdeelneming in het jaarverslag over 2014 gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen gepresenteerd. Voor de Transparantiebenchmark is de score van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2014 vermeld. De Transparantiebenchmark 2014 beoordeelt de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2013. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2014 is nog niet gepubliceerd. De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van ondernemen. De benchmark wordt uitgevoerd op een jaarlijks vast te stellen onderzoeksgroep die bestaat uit de grootste onder-

nemingen in Nederland. De transparantiescore geeft het aantal punten weer dat een onderneming gescoord heeft in de benchmark. Hierbij geldt hoe meer punten toegekend zijn, hoe transparanter een onderneming is. NS heeft de hoogste score gehaald en staat op de eerste positie in de Transparantiebenchmark 2014.

Figuur 4.11 Transparantiescore<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Er zijn nieuwe criteria toegevoegd aan de GRI benchmark. De daling van de score is veelal terug te voeren op de uitbreiding van het aantal criteria. In dit figuur ontbreekt De Munt omdat het jaarverslag van De Munt over 2014 nog niet is vastgesteld.

## 5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

Als aandeelhouder ziet de staat toe op de strategie van de staatsdeelnemingen. De strategie van een onderneming beschrijft de koers voor de komende jaren. Van de strategie zijn ook toekomstige investeringen afgeleid. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de staat betrokken is bij de invulling en vaststelling van de strategie van staatsdeelnemingen en wat de visie is op binnenlandse en buitenlandse investeringen.

### 5.1 Strategie

De staat als aandeelhouder wil betrokken zijn bij de totstandkoming van de strategie. Momenteel is dit nog niet bij alle staatsdeelnemingen formeel in de statuten vastgelegd. In de praktijk overlegt de staat als aandeelhouder echter met de staatsdeelnemingen over de strategie voordat de onderneming de strategie vaststelt. In de statuten van de deelnemingen wordt vastgelegd dat de raad van bestuur de strategie ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen, na raadpleging van de algemene vergadering van aandeelhouders (zie ook tabel 5.1).

Tabel 5.1 Bevoegdheidsverdeling strategie

Wie?	Wat?
	<b>Strategie</b>
<b>RvB</b>	Stelt de strategie op en uiteindelijk vast.
<b>RvC</b>	Wordt door RvB betrokken bij de vaststelling; de vaststelling gebeurt onder toezicht van de RvC.
<b>AvA</b>	De vaststelling kan pas gebeuren na raadpleging van de aandeelhouder.

Bij de beoordeling van de strategie kijkt de aandeelhouder, al dan niet samen met het betrokken beleidsdepartement, allereerst of het publiek belang bij de deelneming voldoende centraal staat in de strategie. Daarnaast dienen er in de strategie duidelijke keuzes te worden gemaakt: wat doet de onderneming wel en wat niet? Daarbij presenteert de raad van bestuur een visie op de marktontwikkelingen en moet er een sterkte-zwakteanalyse zijn uitgevoerd. De strategie moet de onderneming bovendien in staat stellen om voldoende rendement te genereren met het oog op de continuïteit en de borging van het publiek belang dat de onderneming dient.

De strategie van de deelneming hoeft niet te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publiek belang. Deelnemingen kunnen legitieme redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct, maar wel indirect, gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang. Een van deze redenen kan zijn de realisatie van synergievoordelen, die weer kunnen leiden tot lagere prijzen of tot meer innovatie. 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.

In 2014 is alleen de strategie van NS gewijzigd. Eind 2013 is de strategie van de NS na overleg met de aandeelhouder en de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu herijkt. De strategie is in 2014 in werking getreden. De missie van de NS is meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. NS wenst de komende jaren de samenwerking met andere partijen in de vervoersketen te intensiveren. Dit is ook een van de doelstellingen uit de Lange Termijn Spooragenda. Een belangrijke stap hierin is het verbeteren van de operationele prestaties en reputatie van de NS. De focus van de NS ligt op Nederland en op de operationele

prestaties op het spoor. Door de onregelmatigheden in Limburg is NS in nauw overleg met de aandeelhouder in 2015 bezig met het herzien van de strategie. In de strategische heroriëntatie wordt gekeken naar een verscherping van de strategie, waaronder de positionering van de stations, de visie op buitenlandse – en regionale activiteiten, aanpassingen aan verschillende aspecten van de organisatie en concrete maatregelen om dit te realiseren.

## 5.2 Investerings

Om de publieke belangen goed te kunnen blijven borgen en om uitvoering te geven aan hun strategie, moeten staatsdeelnemingen investeren. Er is minimaal sprake van vervangingsinvesteringen ter continuering van de huidige activiteiten. In sommige gevallen zijn er, vanwege bijvoorbeeld toename van de vraag, ook uitbreidingsinvesteringen nodig. Ook kan een deelneming aandelen in een andere onderneming aankopen of kan er sprake zijn van een fusie tussen een deelneming en een andere organisatie.

De staat wil als aandeelhouder een goedkeuringsrecht hebben bij grote investeringen (waaronder het nemen of afstoten van een aandelenbelang) en voor investeringen die nieuw of anderszins bepalend zijn voor de koers van een staatsdeelneming. Volgens de wet zijn bij een N.V. beslissingen over het aangaan of afstoten van een deelneming onderworpen aan goedkeuring van de aandeelhouder als de waarde meer bedraagt dan een derde van het balanstotaal. Naast deze wettelijke bepaling maakt de staat gebruik van de mogelijkheid om in de statuten andere (en dus ook lagere) goedkeuringsdrempels op te nemen. In 2014 is gestart met het herzien van de statutaire goedkeuringsdrempels als onderdeel van de invoering van standaardstatuten bij de staatsdeelnemingen.

In de standaardstatuten is de bevoegdheidsverdeling zoals weergegeven in tabel 5.2 opgenomen. De goedkeuringsdrempels van de staatsdeelnemingen variëren van € 1 miljoen tot € 200 miljoen. Deze drempelbedragen zijn zo vastgesteld dat voor koersbepalende investeringen goedkeuring van de aandeelhouder vereist is. Hierbij is uitgegaan van het investeringsgedrag van de deelneming en de omvang van de investeringen van de deelneming in het recente verleden en verwachtingen voor de toekomst. Voor investeringen in het buitenland en in branchevreemde activiteiten gelden vaak lagere goedkeuringsdrempels.

Tabel 5.2 Bevoegdheidsverdeling bij goedkeuring investeringen

Wie?	Wat?
	<b>Goedkeuring investering</b>
<b>RvB</b>	Stelt een investeringsvoorstel op en legt dit overeenkomstig de statuten al dan niet voor aan de RvC.
<b>RvC</b>	De RvC keurt het investeringsvoorstel van de RvB goed.
<b>AvA</b>	Investerings die (i) een waarde vertegenwoordigen boven de opgenomen goedkeuringsdrempels en/of (ii) van ingrijpende en/of principiële aard zijn en/of afwijken van het vastgestelde strategisch plan, worden na goedkeuring door de RvC voorgelegd aan de AvA. De AvA neemt – indien akkoord – het investeringsbesluit.

Net als voor de strategie ligt het initiatief voor investeringsplannen bij het bestuur van de onderneming. Als het bestuur een investeringsplan heeft waarvoor goedkeuring van de aandeelhouder nodig is, dan verwacht de staat vroegtijdig in het traject te worden betrokken. Om tot een beoordeling van de investeringsplannen van staatsdeelnemingen te komen, heeft de staat criteria voor toetsing vastgesteld. Het investeringskader bestaat op hoofdlijnen uit zes stappen die in figuur 5.3 zijn weergegeven.

*Figuur 5.3 Kader voor het beoordelen van investeringsvoorstellen door de staat als aandeelhouder*



Uit het investeringsvoorstel moet allereerst duidelijk worden wat de redenen voor de onderneming zijn om te investeren. Deze strategische rationale achter de investering vormt daarmee de basis voor de beoordeling van de investering door de staat. De investering moet aansluiten bij het publiek belang dat de onderneming dient of dit publiek belang in ieder geval niet schaden. Ook moet de investering passen in de strategie van de 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, wat ondermeer wil zeggen dat de onderneming op de investering een marktconform rendement behaalt.

Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria waaronder de risico's. Zo beoordeelt de staat onder andere het effect van de investering op de *credit rating* en solvabiliteit. Ten aanzien van de risico's wordt getoetst of de risicoparagraaf in het investeringsvoorstel de belangrijkste risico's behandelt en of deze voldoende zijn gekwantificeerd in een sensitiviteitsanalyse. De sensitiviteitsanalyse geeft weer in welke mate de verschillende aannames in het financieel model invloed hebben op de uitkomst van dat model. Ook bekijkt de staat of het management voldoende maatregelen neemt om de risico's te mitigeren en of deze maatregelen adequaat zijn.

Een belangrijk uitgangspunt bij de beoordeling van investeringsvoorstellen is dat de aandeelhouder zich baseert op de gegevens die de raad van bestuur ter beschikking stelt. Waar nodig schakelt de staat een extern adviseur in om (bepaalde onderdelen van) de investeringsaanvraag te toetsen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als het gaat om technische complexe onderdelen van een investering. Aan de hand van de ontvangen gegevens, en eventueel het advies van de externe adviseur, wordt een beoordeling van het proces en een inhoudelijke beoordeling van het voorstel gemaakt en volgt al dan niet goedkeuring.

In 2014 hebben staatsdeelnemingen zestien investeringsvoorstellen voorgelegd. Tabel 5.4 geeft een overzicht van de door de aandeelhouder beoordeelde investeringsvoorstellen. Hierin zijn zowel formeel als informeel voorgelegde investeringsvoorstellen opgenomen. Bij informeel voorgelegde investeringsvoorstellen was goedkeuring van de aandeelhouder niet vereist maar heeft de staat als aandeelhouder de investering wel beoordeeld. De schuin gedrukte investeringsvoorstellen zijn investeringsvoorstellen voor het ontplooiën van activiteiten in het buitenland, danwel voor branchevreemde activiteiten. De volgende paragraaf bevat een toelichting op de activiteiten van deelnemingen in het buitenland en gaat ook in op de buitenlandse investeringen van staatsdeelnemingen.



Tabel 5.4 Voorgelegde investeringsvoorstellen in 2014 per deelneming

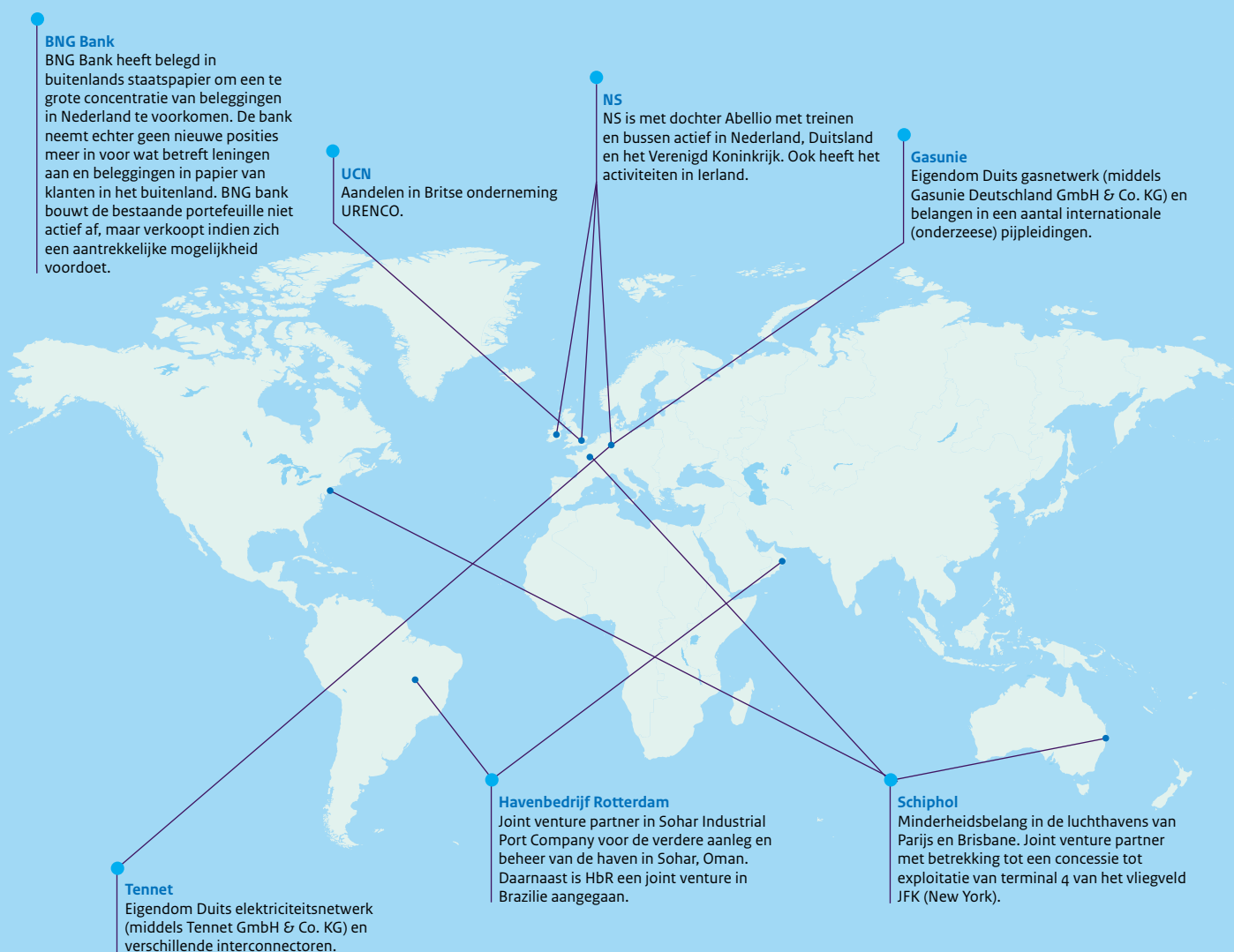
Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale	Goedkeuring
COVRA	1	Investering voor de ontwikkeling en bouw van een nieuwe mobiele cementeringsinstallatie	Vervanging van oude machine met technische storings-, waarmee continuïteit is geborgd.	ja
Havenbedrijf Rotterdam	1	Joint Venture Porto Central, Espirito Santo, Brazilië	Vergroten buitenlandse markt, aantrekken buitenlandse bedrijven en additionele ladingstromen genereren.	ja
NS	3	Sprinter Nieuwe Generatie	De nieuwe sprinters zijn noodzakelijk voor de dienstregeling op het Hoofd Rail Net (HRN). De specificaties van de treinserie zijn in lijn met de vereisten uit de HRN-concessie en de uitvoeringsovereenkomst.	Alleen ter informatie besproken
		Bieding Scotrail	De bieding past binnen de met de aandeelhouder afgestemde internationale strategie. Het winnen van deze concessie leidt tot een versterking van de buitenlandportefeuille van NS. Hetgeen gunstig is voor lange termijn waardebehoud van NS.	ja (informeel)
		Bieding concessie Limburg	Bij de aanbesteding in Limburg is sprake van samenloop met intercity's van NS. In lijn met de afspraken in de Lange Termijn Spooragenda mag NS aan deze aanbesteding meedoen. NS doet hiermee ook ervaring op met openbare aanbesteding van multi modale concessies. Dit kan relevant zijn wanneer in de toekomst verdere decentralisaties van het HRN plaatsvinden.	ja (informeel)
Schiphol	1	Luchthaven Lelystad	Door capaciteit op de luchthaven Lelystad beschikbaar te stellen is er binnen de capaciteitsrestricties van Schiphol meer ruimte voor mainport-gebonden verkeer. Ook levert de ontwikkeling van Lelystad een positieve bijdrage aan werkgelegenheid, het vestigingsklimaat en de economische kracht van de regio.	ja (informeel)
Tennet	10	Borwin 3: aansluiting van een Duits windpark; het aanleggen van een 900MW hoogspannings-netwerk op zee	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die bijdraagt aan de overgang naar duurzame energie.	ja
		Borwin 4: aansluiting van een Duits windpark; het aanleggen van een 900MW hoogspannings-netwerk op zee	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die bijdraagt aan de overgang naar duurzame energie.	ja
		Hamburg nord-Kasso: verbinding Duitse netwerk met Denemarken	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die transportcapaciteit in het noorden en over de grens met Denemarken vergroot.	ja
		Wahle-Mecklar: 380kV-lijn tussen Wahle en Mecklar (Duitsland)	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die bijdraagt aan de leveringszekerheid en die transport van duurzaam opgewekte energie mogelijk maakt.	ja
		Ganderkesee - Wehrendorf: extra verbinding op land tussen Ganderkesee en Wehrendorf in Noord-Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die knelpunten in het netwerk wegneemt.	ja
		Westkustenleitung: 380kV-lijn van Brunsbuttel naar Denemarken	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die transport van windenergie die op zee is opgewekt mogelijk maakt.	ja
		COBRA: Interconnector tussen Nederland en Denemarken	Bijdrage aan verduurzaming en stabiliteit van het Noordwest-Europese energienetwerk.	ja
		NordLink: interconnector tussen Duitsland en Noorwegen	Bijdrage aan verduurzaming en stabiliteit van het Noordwest-Europese energienetwerk.	ja
		Noordwest 380: 380kV transmissielijn van Eemshaven naar Vierverlaten en een opwaardering van de lijn tussen Ens en Diemen	Versterken Nederlands hoogspanningsnet en wegnemen van knelpunten.	ja
Zuidwest 380: 380kV transmissielijn van Borssele naar Rilland	Versterken Nederlands hoogspanningsnet en wegnemen van knelpunten.	ja		
<b>Totaal</b>	<b>16</b>			

### 5.3 Buitenlandse activiteiten

Het kabinet meent dat het ontplooiën van activiteiten in het buitenland, net als branchevreemde activiteiten, kan passen binnen de strategie van staatsdeelnemingen. De buitenlandse activiteiten mogen de continuïteit van de Nederlandse activiteiten echter op geen enkele manier in gevaar brengen en dienen aantoonbaar bij te dragen aan het publieke belang dat de betreffende staatsdeelneming in Nederland borgt. Bovendien moet het risico van de investering tot uiting komen in het geëiste normrendement en moeten er adequate risicobeheersingmaatregelen worden genomen.

In figuur 5.5 is een overzicht van de buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen opgenomen. FMO is niet in deze tabel terug te vinden omdat het de kernactiviteit van FMO is om leningen in het buitenland uit te zetten.

Figuur 5.5 Buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen



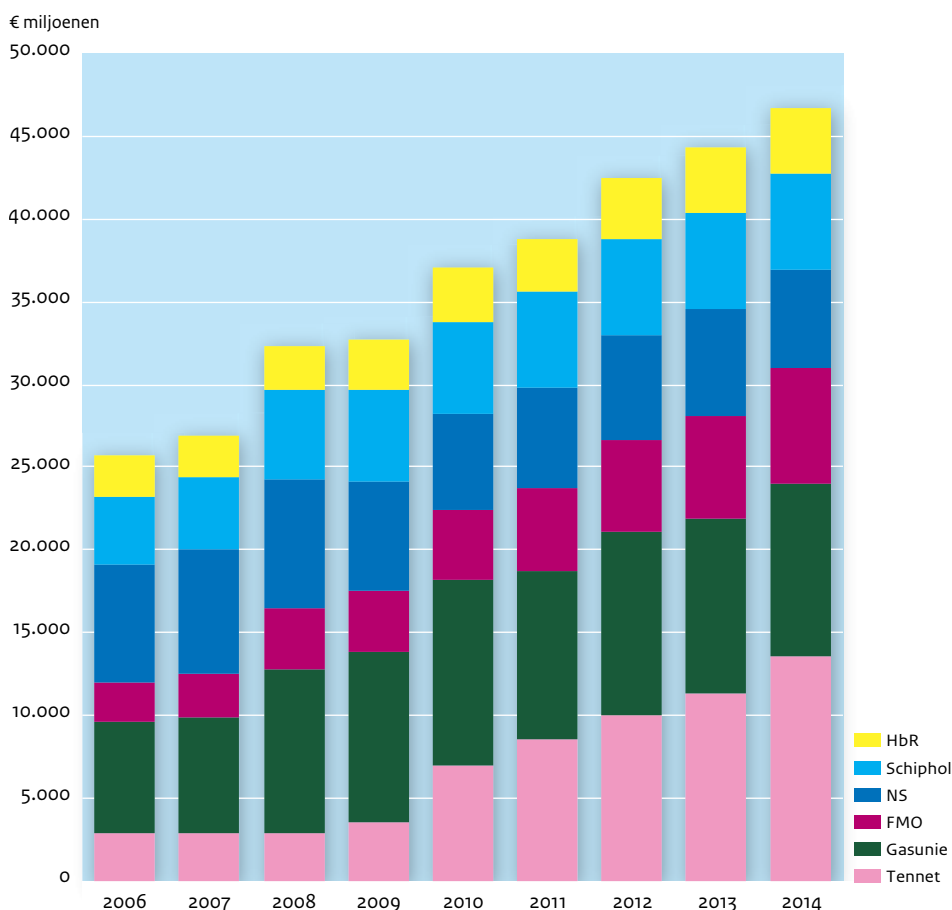
## 6 Financiële resultaten

Een staatsdeelneming vertegenwoordigt financiële waarde. De staat als aandeelhouder verwacht van de staatsdeelnemingen dat die waarde behouden blijft, zodat ook volgende generaties daar profijt van hebben. Bovendien is behoud van dit maatschappelijk vermogen nodig om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. De staat stuurt als aandeelhouder – indirect – op financieel waardebehoud met behulp van een normrendement en door te streven naar gezonde vermogensverhoudingen. Dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen worden (ondermeer) in het licht van de gezonde vermogensverhoudingen beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op het balanstotaal, de vermogenspositie, het rendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2014.

### 6.1 Balanstotaal

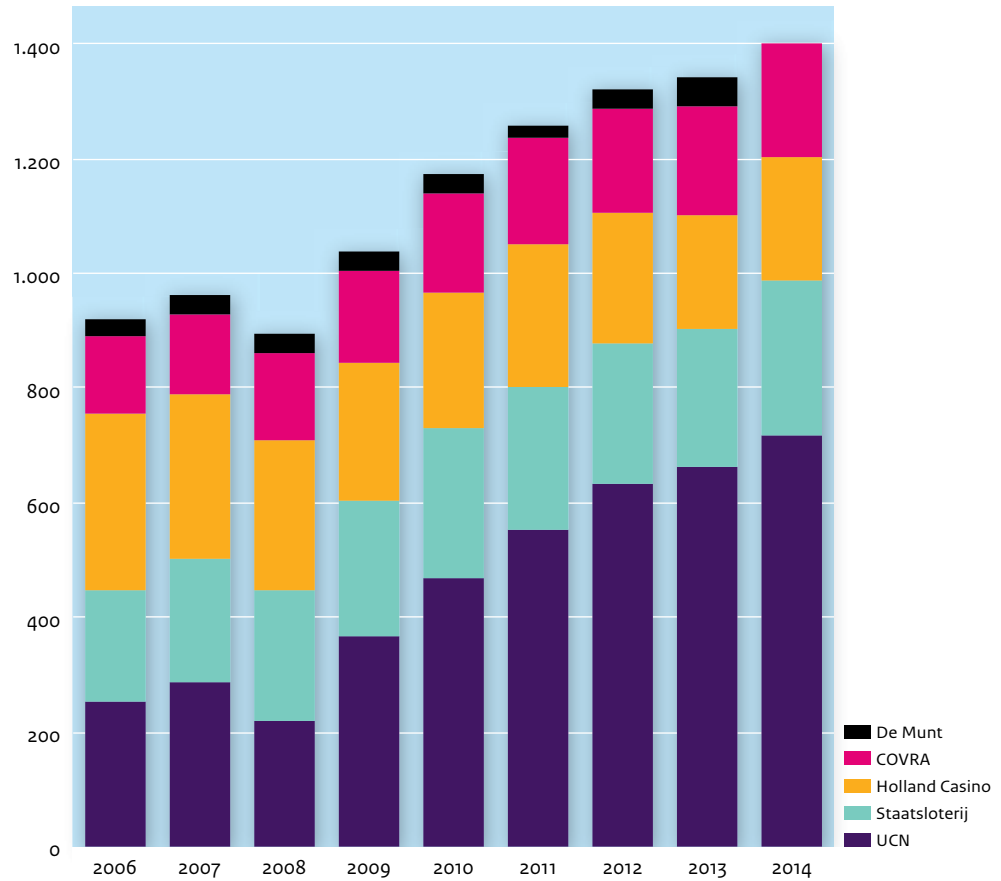
Het balanstotaal is geen grootte waar de staat als aandeelhouder direct op stuurt, maar geeft wel inzicht in de omvang van de staatsdeelnemingen. Het balanstotaal van alle staatsdeelnemingen gezamenlijk bedroeg per eind 2014 ongeveer € 300 miljard. Dat is ongeveer € 39 miljard meer dan het gezamenlijke balanstotaal per eind 2013. Dit komt met name door een groter balanstotaal bij BNG Bank en NWB Bank. De belangrijkste oorzaak van deze toename bij BNG Bank en NWB Bank is de sterke daling van de markttrente in 2014 en de verzwakking van de euro, in het bijzonder ten opzichte van de Amerikaanse dollar. In figuur 6.1a zijn alle deelnemingen met een totaal van meer dan € 1 miljard opgenomen met uitzondering van BNG Bank en NWB Bank. Figuur 6.1b bevat de kleinere deelnemingen.

*Tabel 6.1a Balanstotaal van staatsdeelnemingen met een balanstotaal van meer dan € 1 miljard, exclusief BNG Bank en NWB Bank*



Tabel 6.1b Balanstotaal van staatsdeelnemingen met een balanstotaal van minder dan € 1 miljard

€ miljoenen



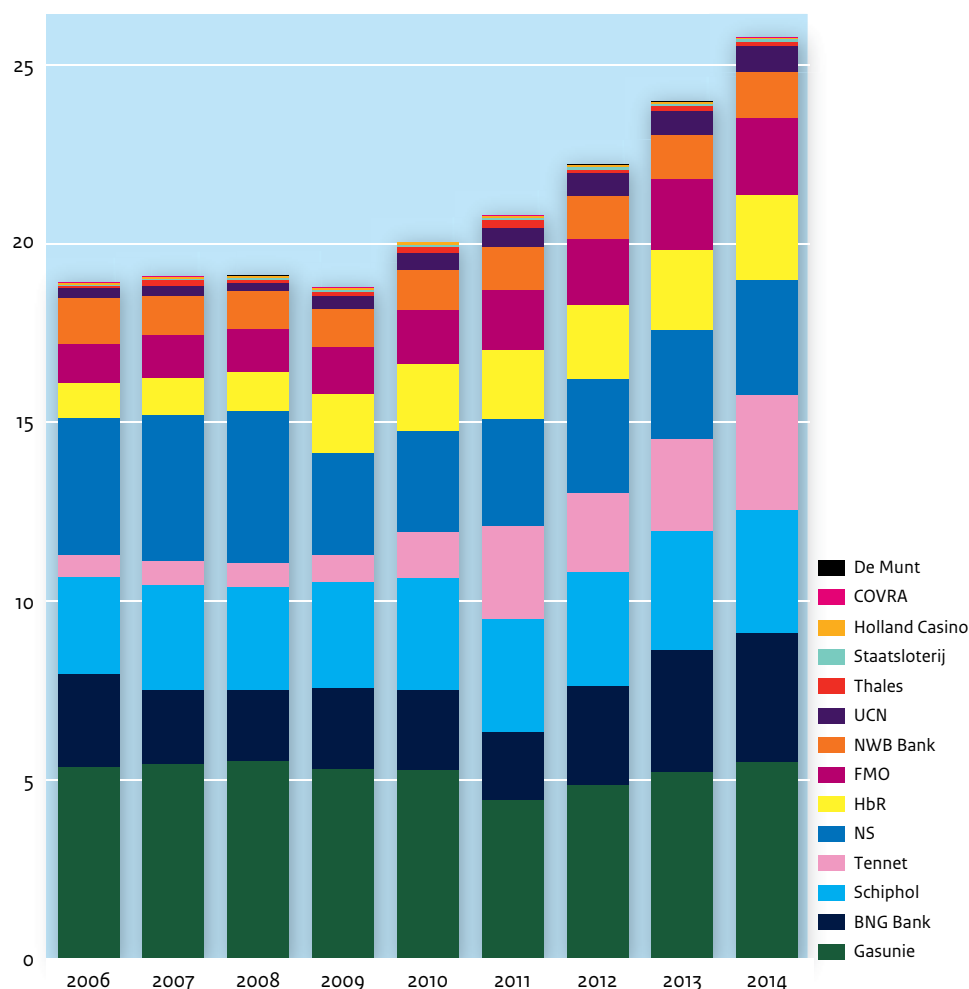
\* Nu het jaarverslag van De Munt over 2014 nog niet gepubliceerd is, is er geen balanstotaal voor De Munt over 2014 opgenomen.

## 6.2 Vermogenspositie

Met de vermogenspositie wordt de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bedoeld. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten door het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen, het zogenoemde 'eigen vermogen', en met vermogen dat door derde financiers (zoals banken) wordt verstrekt, het 'vreemd vermogen'. In totaal was het eigen vermogen van de staatsdeelnemingen in 2014 bijna € 26 miljard (zie figuur 6.2).

Figuur 6.2 Eigen vermogen van staatsdeelnemingen

€ miljarden

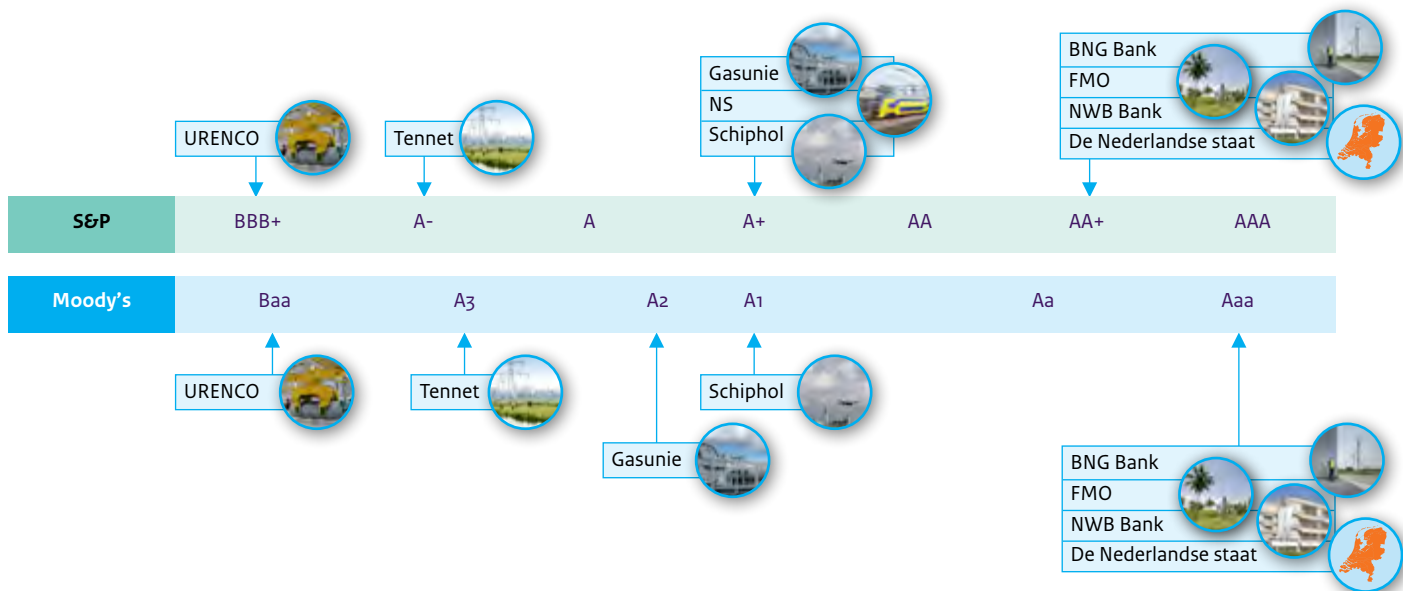


De staat als aandeelhouder wil dat de reserves van staatsdeelnemingen niet te laag zijn, maar ook niet te hoog. Bij de beoordeling van de vermogenspositie worden daarom de financiële buffers gezien in verhouding tot de verplichtingen en risico's die de deelneming is aangegaan of die op termijn op de onderneming afkomen.

Een andere belangrijke indicator voor de gezondheid van de onderneming is de credit rating, een maatstaf die de kredietwaardigheid van het bedrijf weergeeft. De credit rating is deels gebaseerd op de solvabiliteit van de onderneming. Het uitgangspunt is dat deelnemingen zelfstandig moeten kunnen financieren door vreemd vermogen aan te trekken op de geld- of kapitaalmarkt, tegen acceptabele voorwaarden. Verschaffers van vreemd vermogen gebruiken de credit rating om zich een oordeel te vormen over de financiële gezondheid van de onderneming; de rente die zij vragen voor een lening is hierop gebaseerd. Een deelneming die zich wil financieren met verhandelbaar schuld papier, zoals obligaties, heeft dus een credit rating nodig. Dit geldt niet voor alle staatsdeelnemingen.

De staat meent dat de deelnemingen minimaal een credit rating dienen te hebben die overeenkomt met wat gebruikelijk is in de markt of desbetreffende sector. In 2014 waren alle credit ratings in overeenstemming met wat in de markt gangbaar is. Bovendien hadden alle staatsdeelnemingen, met uitzondering van URENCO, minimaal een A minus rating of een A3 rating. URENCO heeft voldoende liquiditeit, de reden voor een BBB+/Baa rating is de daling in de wereldwijde vraag naar verrijkt uranium. In onderstaande tabel staat de credit rating van de staatsdeelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens S&P en Moody's ultimo 2014

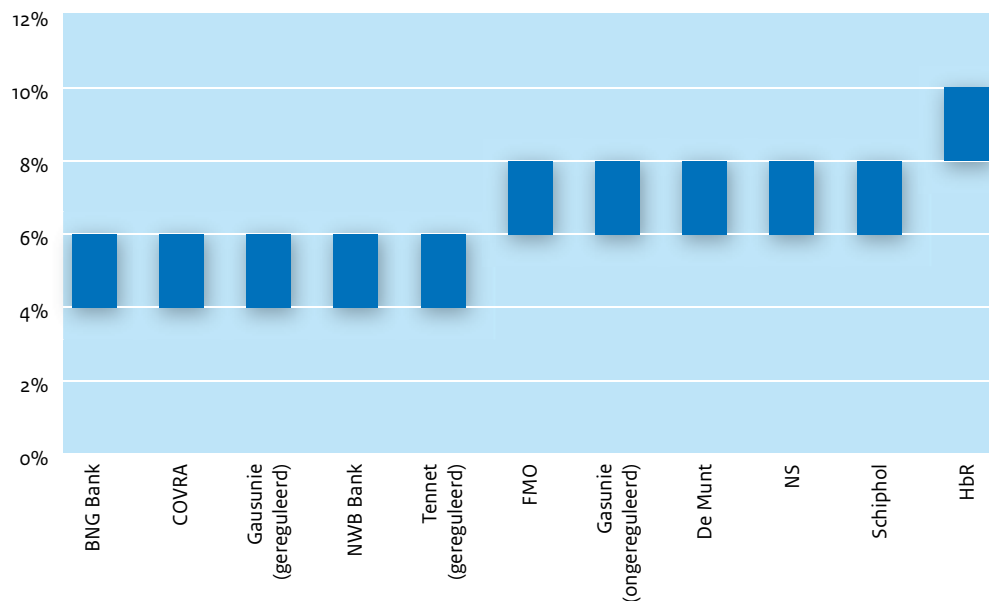


### 6.3 Rendement

De staat als aandeelhouder stuurt op rendement om de financiële waarde die een staatsdeelneming vertegenwoordigt ook voor de toekomst te behouden. De staat als aandeelhouder ziet het dan ook als zijn rol om het bestuur van een staatsdeelneming een rendementsverwachting mee te geven. Daarbij gaat het niet om winstmaximalisatie, maar om het vaststellen van het rendement waarbij, gegeven het risicoprofiel van de onderneming, financieel waardebehoud en de continuïteit gewaarborgd zijn. Bij dat rendement zijn er voldoende buffers om tegenvallers op te vangen, is er voldoende ruimte voor de financiering van de (vervangings)investeringen en is er de mogelijkheid tot het uitkeren van dividend.

In de Nota Deelnemingenbeleid is het voornemen geuit om voor iedere staatsdeelneming een eigen normrendement vast te stellen, dat is toegesneden op het risicoprofiel van die specifieke onderneming. In 2014 is voor een groot deel van de staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld, dat voor het eerst gaat gelden voor het jaar 2015. Voor de gereguleerde activiteiten van Gasunie en Tennet is geen normrendement vastgesteld, maar wordt aangesloten bij de door de Autoriteit Consument en Markt (ACM) vastgestelde rendementen. Voor de niet-permanente deelnemingen (zijnde Holland Casino, Staatsloterij en UCN) is momenteel nog geen normrendement vastgesteld. Om die reden zijn die niet opgenomen in Figuur 6.4. Deze figuur geeft de bandbreedte weer waarbinnen het normrendement van iedere staatsdeelneming zich bevindt. In overleg met de staatsdeelnemingen is besloten een bandbreedte te publiceren vanwege de bedrijfsvertrouwelijke aard van deze waarde. Daarnaast zou een exacte waarde geen recht doen aan het feit dat het normrendement een inschatting is van het risicoprofiel. Vanaf het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2015 zullen de normrendementen vergeleken worden met de gerealiseerde rendementen over het verslagjaar.

Figuur 6.4 Bandbreedtes van normrendementen\*



\* Voor Tennet en Gasunie is geen normrendement door de aandeelhouder vastgesteld voor de gereguleerde omzet omdat de omzet voor deze activiteiten bepaald wordt op basis van een door de ACM vooraf vastgesteld rendement op vermogen. De aandeelhouder zal wel monitoren en periodiek bespreken in welke mate beide bedrijven succesvol zijn in het behalen van minimaal het gereguleerd rendement.

Om het rendement te meten, wordt op dit moment als uitgangspunt de indicator 'rendement op gemiddeld eigen vermogen' gehanteerd. De aandeelhouder is in gesprek met de staatsdeelnemingen over de te hanteren maatstaf voor de vergelijking met het normrendement. Tabel 6.5 geeft voor de portefeuille staatsdeelnemingen het gerealiseerde rendement op eigen vermogen van de laatste zes jaar weer.

Tabel 6.5 Gerealiseerd rendement op gemiddeld eigen vermogen

Rendementen op eigen vermogen							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Gemiddelde
BNG Bank	12,3%	11,4%	12,3%	14,3%	9,2%	3,6%	10,5%
COVRA	1,4%	9,4%	2,2%	-6,8%	-34,4%	-24,2%	-8,7%
FMO	4,5%	8,3%	5,9%	8,4%	7,0%	6,0%	6,7%
Gasunie	2,3%	8,6%	-12,4%	7,7%	9,2%	11,3%	4,4%
HBR	10,2%	8,6%	10,2%	11,2%	10,5%	9,5%	10,0%
Holland Casino	16,3%	-14,7%	5,9%	-1,0%	-41,2%	24,5%	-1,7%
De Munt	7,5%	4,6%	1,8%	4,9%	8,7%	n.b.	5,5%
NS	4,0%	5,2%	7,3%	8,6%	-1,4%	5,8%	4,9%
NWB Bank	5,4%	8,3%	6,5%	3,3%	2,7%	3,8%	5,0%
Schiphol	4,4%	5,6%	6,2%	6,2%	7,0%	8,0%	6,2%
Staatsloterij	27,4%	29,6%	35,9%	16,6%	18,8%	0,7%	21,5%
Tennet	10,0%	7,6%	11,9%	8,6%	14,8%	14,3%	11,2%
UCN	30,9%	30,7%	23,4%	22,6%	17,2%	19,5%	24,0%

Het lagere rendement van BNG Bank in 2014 heeft vooral een boekhoudkundig karakter. De oorzaak ligt in ongerealiseerde marktwaardeveranderingen in het resultaat van financiële transacties. FMO, HbR, NS en NWB Bank laten een rendement in 2014 zien dat in lijn is met het zesjarige gemiddelde. Het rendement van COVRA neemt de laatste jaren af als gevolg van lager rendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging. Gasunie, Schiphol en Tennet hebben een rendement behaald dat boven het zesjarige gemiddelde ligt. De NS laten in 2014 een positief rendement van 5,8% zien. Dit is een verbetering ten opzichte van het negatieve rendement van -1,4% in het voorgaande jaar. Dat negatieve resultaat werd met name veroorzaakt door de afwaardering van het V250-materieel (de Fyra-treinen).

Holland Casino laat na jaren van herstructurering een positief resultaat zien in 2014. Bij de Staatsloterij vertaalt de teruglopende winst zich in een lager rendement. Het rendement van UCN ligt onder het zesjarige gemiddelde. De afgelopen jaren is een deel van de winst ingehouden waardoor het eigen vermogen relatief gezien harder is gestegen dan de winst. Daardoor neemt het rendement op eigen vermogen af terwijl de winst wel is blijven stijgen. Tot slot is er bij De Munt geen rendement over 2014 bekend aangezien het jaarverslag van De Munt nog niet is vastgesteld.

## 6.4 Dividend

De staatsdeelneming stelt in overleg met de aandeelhouder een dividendbeleid op. In het dividendbeleid zet de deelneming uiteen welk deel van de winst de onderneming in beginsel jaarlijks wil uitkeren als dividend en welk deel het wil toevoegen aan de reserves. Op voorstel van de raad van bestuur en de raad van commissarissen besluiten de aandeelhouders vervolgens elk jaar welk deel daadwerkelijk wordt uitgekeerd en welk deel wordt gereserveerd. Tabel 6.6 geeft de verdeling van bevoegdheden bij vaststelling van het dividend tussen de organen van de vennootschap weer in het geval van een naamloze vennootschap. Bij een besloten vennootschap is de bevoegheidsverdeling min of meer gelijk, met dien verstande dat het bestuur de zogenaamde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders pas geldig is als het bestuur deze heeft goedgekeurd.

Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')
<b>RvB</b>	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
<b>RvC</b>		RvC keurt voorstel RvB goed.
<b>AvA</b>	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA neemt besluit en verzoekt RvB (schriftelijk) om een voorstel te doen. De AvA kan het voorstel van de RvB afwijzen en de RvB nogmaals verzoeken om een voorstel te doen (welke wederom door de RvC goedgekeurd dient te worden). Indien de AvA ook dit tweede voorstel afwijst, of indien de RvB niet tijdig met een voorstel komt, staat het de AvA vrij om een uitkeringsbesluit te nemen.

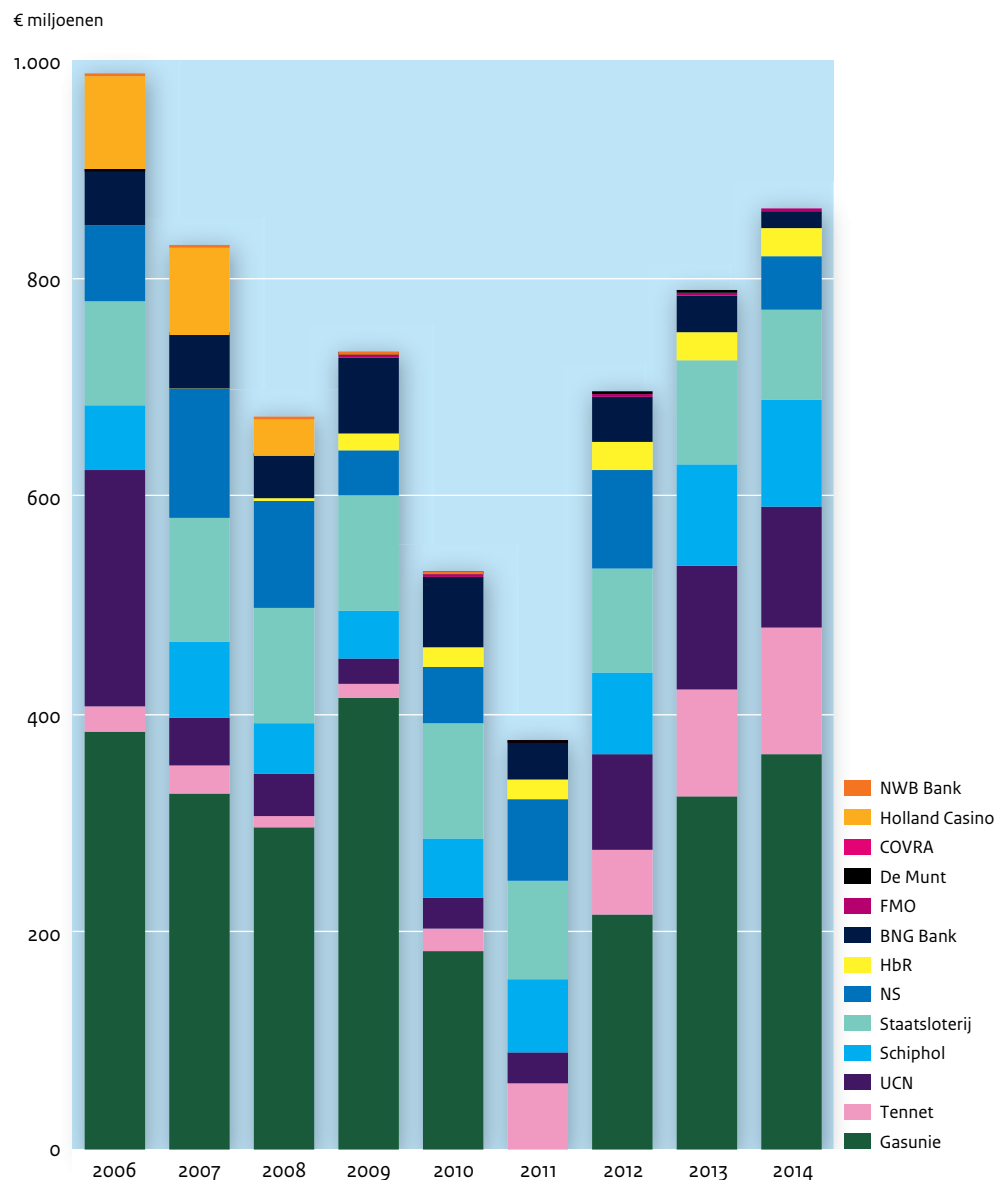
Het uitkeringspercentage (pay-out ratio) verschilt per deelneming. De staat als aandeelhouder stelt bij iedere deelneming apart een dividendbeleid vast en bepaalt op voorstel van de vennootschap welk deel daadwerkelijk wordt uitgekeerd. De staat treedt hierbij op als prudent aandeelhouder. Dat wil zeggen dat bij het vaststellen van het dividendbeleid en het jaarlijkse dividend onder meer rekening wordt gehouden met de huidige vermogenspositie van de onderneming en met de toekomstige investeringsverplichtingen. Als een onderneming bijvoorbeeld een grote investeringsagenda heeft, kan het verstandig zijn een groter deel van de winst te reserveren



(en dus minder dividend uit te keren). Aan de hand van financiële ratio's die relevant zijn voor de credit rating en door een vergelijking met relevante andere ondernemingen, kan duidelijk worden of het dividendbeleid aanpassing behoeft.

In 2014 heeft de staat € 863 miljoen aan dividend ontvangen over de portefeuille staatsdeelnemingen (in 2013: € 795 miljoen). Ten opzichte van 2013 heeft de staat met name hogere dividenden van NS, Gasunie en Tennet ontvangen. Een meerjarig overzicht van de dividendontvangsten is weergegeven in figuur 6.7.

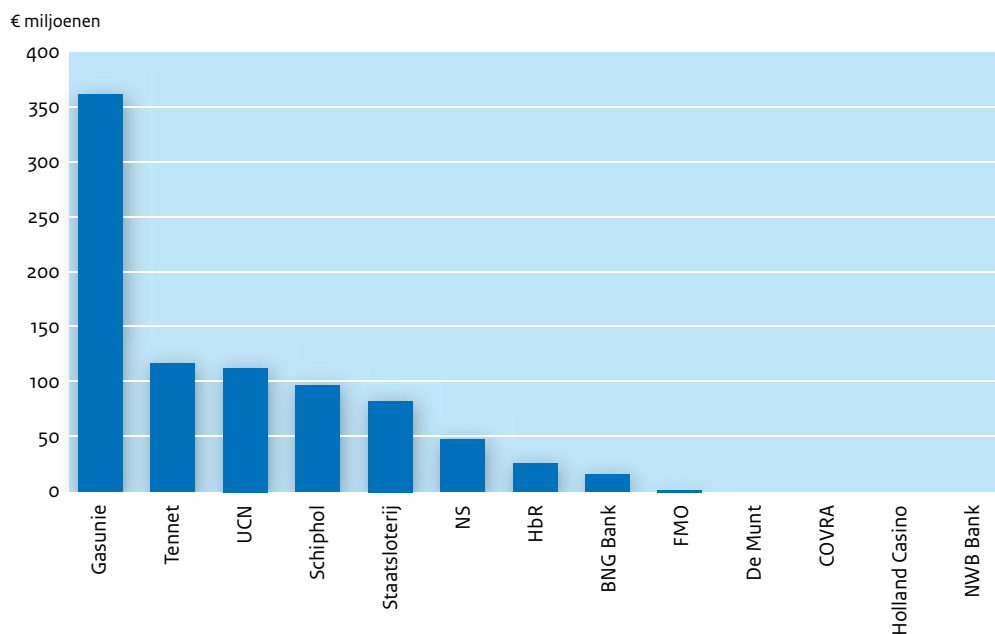
Figuur 6.7 Dividendontvangsten staatsdeelnemingen (2006-2014)



\* Uitgekeerd superdividend is in deze figuur niet weergegeven.

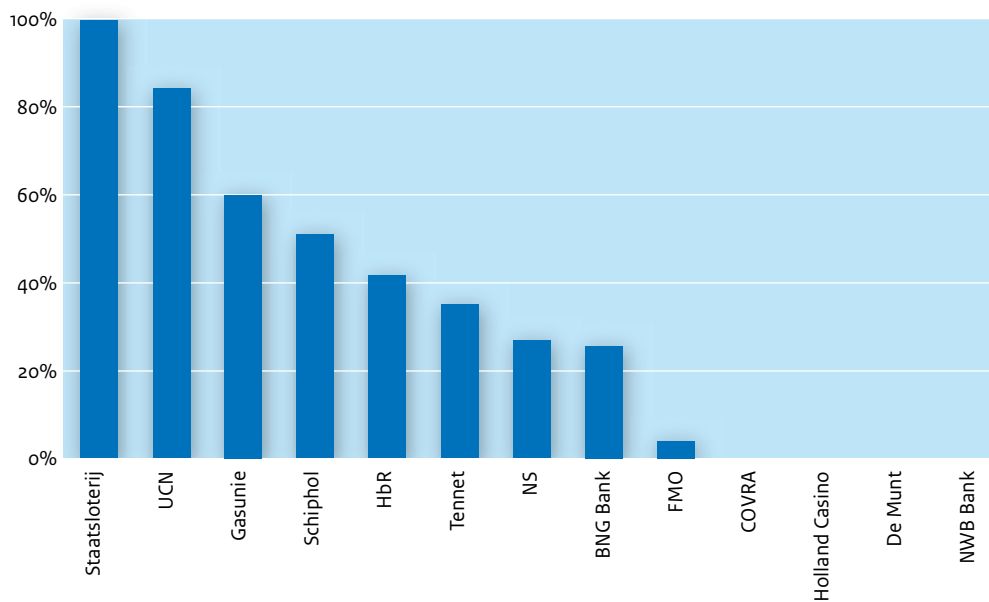
Figuur 6.8 geeft een beeld van de dividendontvangsten per deelneming over 2014. Hieruit blijkt dat er binnen de portefeuille grote verschillen zijn. Dat komt enerzijds doordat de winsten en pay-out ratio's van de deelnemingen sterk verschillen, en anderzijds doordat het aandelenbelang van de staat niet overal gelijk is. Gasunie heeft over 2014 het grootste dividend afgedragen (€ 362 miljoen). De winstgevendheid van de door Gasunie verrichte activiteiten is goed, waarbij de omvang van het geïnvesteerd vermogen aanzienlijk is (€ 10 miljard). Bovendien heeft de staat in Gasunie een belang van 100% en is een hoge pay-out ratio (60%) gehanteerd. Er zijn ook staatsdeelnemingen waarvan de staat geen dividend heeft ontvangen over 2014. In hoofdstuk 7 is per deelneming een toelichting op het dividend opgenomen.

Figuur 6.8 Dividendontvangsten over 2014 per staatsdeelneming



In de Rijksbegroting wordt gesteld dat 80% van de deelnemingen een pay-out ratio van minimaal 40% moet hebben. In 2014 voldeed meer dan een derde van de staatsdeelnemingen (5 uit 13) aan dit criterium. Ook in 2013 was de pay-out ratio bij vijf deelnemingen 40% of hoger. Figuur 6.9 geeft een overzicht van de gehanteerde pay-out ratio's.

Figuur 6.9 Pay-out ratio's over 2014 per staatsdeelneming



## 7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2014 was de staat aandeelhouder in 35 ondernemingen. Deze zijn onder te verdelen in twee categorieën, namelijk staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Sinds 2001 is de aandeelhoudersrol van staatsdeelnemingen zoveel mogelijk centraal belegd bij het ministerie van Financiën (staatsdeelnemingen). Er zijn ook deelnemingen waarvoor het decentrale model geldt. Het aandeelhouderschap van deze bedrijven is ondergebracht bij een beleidsdepartement (beleidsdeelnemingen). In dit hoofdstuk worden de individuele deelnemingen uit beide categorieën beschreven. Iedere beschrijving bestaat uit een algemene omschrijving, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

### Algemene gegevens, publiek belang, strategie

Elke deelneming is opgenomen met de naam zoals deze bekend is in de volksmond. Bij 'Naam staatsdeelneming' wordt de volledige en/of statutaire naam van de deelneming genoemd. Per deelneming is allereerst een algemene beschrijving opgenomen: wat doet de onderneming, voor wie doet ze dat en hoeveel mensen werken er? Ook worden bedrijfsspecifieke kerncijfers gepresenteerd. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen in 2014 waren.

Vervolgens wordt ingegaan op de juridisch status van de deelneming en de zeggenschap die de staat heeft in de onderneming. Daarna komt aan de orde wat het specifieke publieke belang is dat met de deelneming samenhangt en hoe dit geborgd wordt. Verder worden de buitenlandse activiteiten beschreven en is een korte vooruitblik opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agendapunten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken.

### Corporate governance

Na de meer algemene thema's is er aandacht voor de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de directie of raad van bestuur en de raad van commissarissen is, welke wijzigingen zich daar in 2014 hebben voorgedaan en wat het gehanteerde beloningsbeleid was.

Bij de beloning van de leden van directie of raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen het vaste en eventuele variabele deel. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Voor extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectieve deelnemingen.

Daarnaast is er een schematisch overzicht opgenomen met daarin de bevoegdheden van de aandeelhouder en de raad van commissarissen ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

### Financieel overzicht

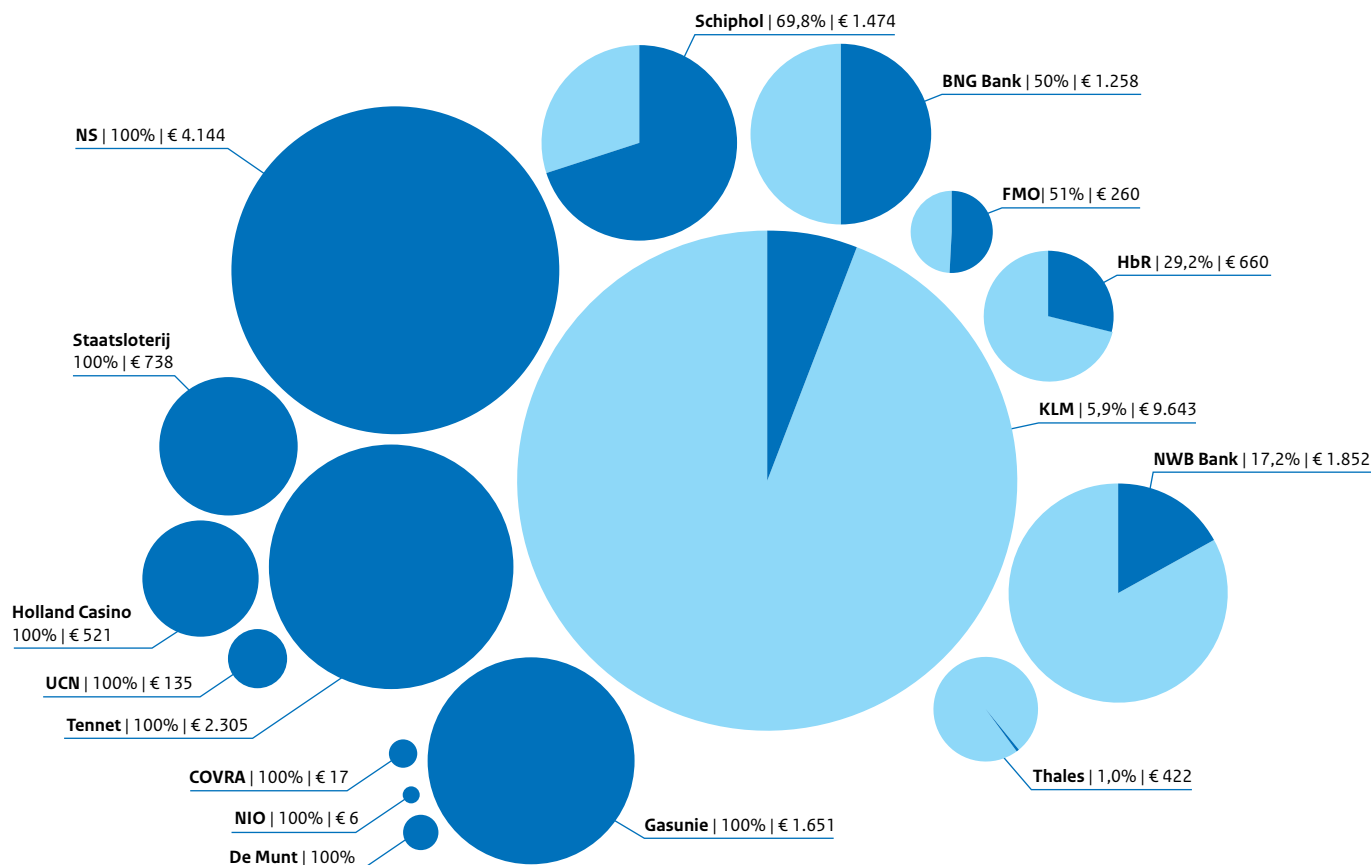
Het financieel overzicht bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Deze worden in tabel- en grafiekvorm gepresenteerd. Door de generieke aanpak kan het voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke karakter 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 voor financiële instellingen aanzienlijk lager zijn dan voor 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 samenhangen met het specifieke karakter van een staatsdeelneming, zijn opgenomen onder de kop ‘Bedrijfsspecifieke kerncijfers’.

### Investerings

Tenslotte is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarbij worden indien relevant ook de in 2014 geldende investeringsdrempels vermeld.

## 7.1 Staatsdeelnemingen

Totale omzet en aandeel van de staat in staatsdeelnemingen (€ mln.)



Tabel 7.1 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de staatsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BNG Bank	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank voor gemeenten, provincies en (semi)publieke sector.
COVRA	Centrale Organisatie voor Radioactief Afval	Uitvoerder van het nationale radioactief afvalbeleid.
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	Bank ter financiering van private projecten in ontwikkelingslanden.
Gasunie	Nederlandse Gasunie	Beheerder van het landelijk gastransportnet en uitvoerder van gasinfrastructuuractiviteiten.
HbR	Havenbedrijf Rotterdam	Beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied.
Holland Casino	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland	Aanbieder van casinospelen.
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij	Vervoerder van reizigers en vracht door de lucht.
De Munt	Koninklijke Nederlandse Munt	Producent van munten ten behoeve van o.a. de staat.
NIO	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden	Beheerder van in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden; NIO geeft geen nieuwe leningen meer uit.
NS	Nederlandse Spoorwegen	Vervoerder van reizigers over het spoor.
NWB Bank	Nederlandse Waterschapsbank	Bank voor de Nederlandse (semi)publieke sector.
Schiphol	Schiphol	Exploitant van luchthavens.
Staatsloterij	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij	Aanbieder van loterijen.
Thales	Thales Nederland	Producent van geavanceerde elektronica voor defensie en openbaar vervoer.
Tennet	Tennet	Beheerder van het landelijk elektriciteitsnet.
UCN	Ultra Centrifuge Nederland	Houdstermaatschappij van URENCO, een internationaal opererende uranium-verrijkende onderneming.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Bank Nederlandse Gemeenten
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1922
Website	www.bngbank.nl
Belang staat der Nederlanden	50%

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Renteresultaat (€ mln.)	444	530	473	462	410
Verstreekte kredieten (€ mln.)	90.732	92.074	90.699	90.775	86.581
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.681	11.530	11.729	11.647	11.181
BIS-ratio Tier 1 (%)	24%	24%	22%	20%	20%
Capital ratio (%)	2,0%	2,3%	2,0%	1,8%	2,0%
Aantal werknemers (fte)	278	273	279	278	276

## Beschrijving

N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank. Zij fungeert sindsdien als intermediair tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en de semipublieke sector. Hoewel BNG Bank in de kern nog altijd een kredietbedrijf is, biedt de bank haar klanten ook diensten op het gebied van betalingsverkeer en treasuryadvies. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. BNG Bank had in 2014 278 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

2014 was voor BNG Bank een bewogen jaar. De bank heeft haar maatschappelijke functie waargemaakt met een groot marktaandeel in haar klantengroepen. Ook was 2014 het jaar waarin het toezicht op BNG Bank naar de Europese Centrale Bank is overgegaan. De stresstest die hiervan onderdeel uitmaakte is probleemloos verlopen. Dit laat zien dat de kredietportefeuille en het beheer daarvan van hoge kwaliteit zijn en dat de bank voldoende buffers heeft.



### Juridische status en eigendom

BNG Bank is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen in handen zijn van Nederlandse overheden. De staat houdt 50% van de aandelen. De overige aandelen zijn in het bezit van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. BNG Bank heeft meer dan 400 aandeelhouders. Het ministerie van Financiën is ook het betrokken beleidsministerie voor de financiële markten.

### Publiek belang

BNG Bank verzorgt rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; zowel in goede als in slechte tijden. Hiermee draagt BNG Bank bij aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. Dit publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- Wet Financieel Toezicht en
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

### Buitenlandse activiteiten

BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 is besloten de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en buitenlandse kredietverlening nog slechts in uitzonderlijke gevallen aan te gaan. In 2014 zijn er geen nieuwe buitenlandse kredieten verleend. De resterende kredietverlening aan buitenlandse klanten loopt dan ook af. Het aandeel in de totale kredietportefeuille is minder dan 1%, de bijbehorende risico's zijn dan ook beperkt.

### Strategie

BNG Bank is een bank van en voor overheden en voor instellingen met een maatschappelijk belang. De strategie van de bank is gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor financieringsvraagstukken. De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. BNG Bank stemt haar strategie af met de aandeelhouders. Dit is voor het laatst gebeurd in 2009.

### Vooruitblik

De focus voor de bank blijft gericht op het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi)publieke sector. Daarnaast is er aandacht voor het toegroeien naar de gewenste vermogensverhoudingen in 2018.

### Corporate governance

BNG Bank is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van Bestuur

De Raad van bestuur bestaat uit drie leden, allen man. In 2009 is voor het laatst het beloningsbeleid bij BNG Bank vastgesteld. Eind 2014 is de heer O. Labe benoemd. Hij volgt de heer J. Leenaars

op per 1 mei 2015. De bezoldiging van de heer Labe is overeenkomstig het vigerende beloningsbeleid.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. C. van Eykelenburg	Voorzitter	448	64	148	512	552	592	590	589
dhr. J.J.A. Leenaars	Lid	362	48	123	410	453	480	474	472
dhr. J.C. Reichardt	Lid	356	50	65	406	438	470	468	418

#### Raad van Commissarissen

De Raad van commissarissen bestond ultimo 2014 uit tien leden, onder wie vier vrouwen. In 2014 zijn conform het rooster van aftreden de heer H. Apotheker en de heer R. Pans afgetreden. De heer L. Bolsius, mevrouw J. Kriens en de heer C. Beuving zijn op 24 april

2014 benoemd tot lid van de RvC, waardoor de RvC tijdelijk uit tien in plaats van negen leden bestaat. In 2015 gaat de RvC weer terug naar negen leden.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. H.O.C.R. Ruding	Voorzitter				36	36	36	31	31
mw. S.M. Dekker	Vice-voorzitter en secretaris				32	32	31	23	23
dhr. C.J. Beuving	Lid				22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M.M. Bolsius	Lid				20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.J.F.M. Bovens	Lid				26	26	20	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.M. van den Goorbergh	Lid				35	35	35	29	29
mw. P.H.M. Hofsté	Lid				29	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J. Kriens	Lid				20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J. Nootgedagt	Lid				29	29	22	n.v.t.	n.v.t.
mw. M. Sint	Lid				30	26	11	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.H. Apotheker (t/m 24 april 2014)	Lid				9	26	26	23	23
dhr. R.J.J.M. Pans (t/m 24 april 2014)	Lid				9	26	26	23	23

### Zeggenschap bij BNG

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Zelfstandig.	Geen bevoegdheden.
	Schorsen	Zelfstandig.	Geen bevoegdheden.
	Ontslaan	Zelfstandig.	Geen bevoegdheden.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid.	Geen bevoegdheden.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt, kan voordracht afwijzen en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Kan zelf opstappen.	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen; gevolg is onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

BNG Bank had in 2014 een balanstotaal van € 153,5 miljard (2013: € 131,2 miljard) en behaalde een winst van € 126 miljoen. Het rendement op eigen vermogen bedroeg 4,3%. De gewijzigde internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken. Vanwege de introductie onder het Basel III-toezichtkader van een norm voor de zogeheten leverage ratio van 3% moet BNG Bank het eigen vermogen laten groeien. Als gevolg hiervan voert BNG Bank een stringenter dividend- en reserveringsbeleid, waardoor de bank met ingang van de uitkering over het boekjaar 2011 25% (voorheen: 50%) van de nettowinst uitkeert als dividend. In 2014 ontving de staat € 16 miljoen aan dividend.

### Kredietverlening

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. In 2014 verstrekte BNG Bank € 9,2 miljard (2013: € 11,9 miljard) aan langlopende kredieten. De daling ten opzichte van 2013 is te wijten aan de economische omstandigheden en de nieuwe wet- en regelgeving, die tot terughoudendheid bij klanten hebben geleid ten aanzien van nieuwe investeringen en daarmee ook tot een sterke daling van de klantvraag.

De totale portefeuille langlopende uitzettingen aan klanten op basis van hoofdsommen is in 2014 afgenomen met € 0,2 miljard tot € 83,0 miljard. Kredietverlening behoeft geen instemming van aandeelhouders. Er hebben in 2014 geen investeringen plaatsgevonden waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

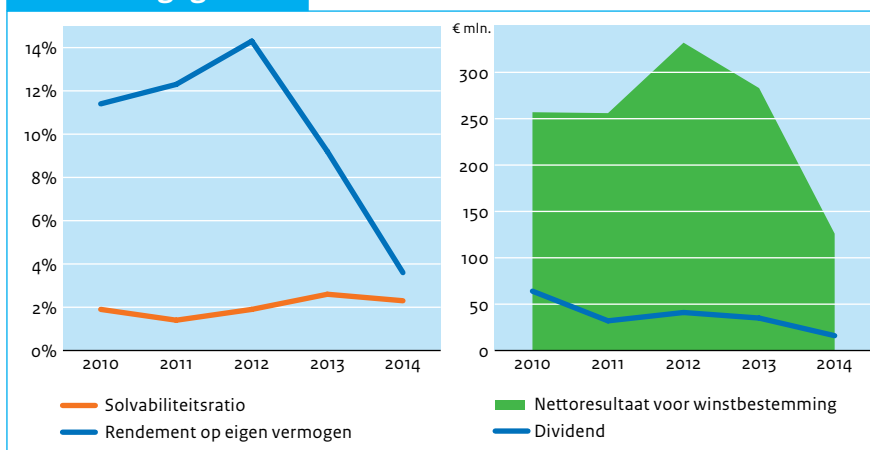
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	153.505	131.183	142.228	136.460	118.533
Eigen vermogen	3.582	3.430	2.752	1.897	2.259
Vreemd vermogen	149.923	127.753	139.476	134.563	116.274
Inkomsten <sup>1</sup>	1.258	1.514	2.115	2.327	1.898
Winst	126	283	332	256	257
Dividend	32	71	83	64	128
Ontvangen door staat	16	35	41	32	64
Solvabiliteitsratio	2,3%	2,6%	1,9%	1,4%	1,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen <sup>2</sup>	3,6%	9,2%	14,3%	12,3%	11,4%
Pay-out ratio	25%	25%	25%	25%	50%

1 Voor de BNG Bank betreft het hier de rentebaten.

2 Het rendement op eigen vermogen wijkt af van hetgeen daarover in het jaarverslag van BNG Bank is gerapporteerd vanwege een andere berekeningswijze.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	Een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens de balans.	Een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens de balans.
Overname / participatie	Een bedrag ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van het geplaatste kapitaal met de reserves volgens de balans.	Een bedrag ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van het geplaatste kapitaal met de reserves volgens de balans.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval N.V.
Bedrijfssector	Radioactiefafvalmanagement
Vestigingsplaats	Nieuwdorp
Staatsdeelneming sinds	2002
Website	www.covra.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	29.612	27.967	25.724	23.444	20.541
Totale volume opgeslagen hoog-radioactief afval (m <sup>3</sup> )	90,8	85,6	73,0	67,9	51,6
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.540	2.857	2.839	3.365	2.752
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	72%	69%	33%	4%	4%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	56,3	55,7	54,3	53,3	51,3

## Beschrijving

De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en geeft uitvoering aan het nationale radioactief afvalbeleid. Zo is er één centrale organisatie verantwoordelijk voor de overname van radioactief afval bij de producenten, de verwerking tot een geconditioneerde vorm en de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. De duur van de bovengrondse opslag is ten minste honderd jaar, waarbinnen een deel van de radioactiviteit van het afval vervalt tot onder de vergunningsplichtige grens en als niet-radioactief materiaal kan worden afgevoerd. Het dan nog radioactieve deel wordt ondergebracht in een eindbergingsfaciliteit. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren ondermeer URENCO, EPZ (de kerncentrale in Borssele), ECN (de onderzoeksreactor in Petten) en ziekenhuizen. COVRA had in 2014 56,3 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

COVRA heeft operationeel een solide jaar gehad, waarbij het aanbod van afval in lijn lag met voorgaande jaren. De omzet nam iets af, voornamelijk door een lagere aanvoer van verarmd uranium en een afname van overige bedrijfsopbrengsten.

Als gevolg van tegenvallend rendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging heeft COVRA echter een negatief renteresultaat geboekt. Hierdoor resulteert, ondanks het positieve bedrijfsresultaat, een verlies van € 1,5 miljoen.



### Juridische status en eigendom

COVRA is een naamloze vennootschap. Per 15 april 2002 is de staat de enige aandeelhouder in deze vennootschap. De minister van Financiën voert het aandeelhouderschap in COVRA uit. In 2014 was de minister van Economische zaken nog verantwoordelijk voor het beleid ten aanzien van radioactief afval. Per 1 mei 2015 is deze verantwoordelijkheid overgedragen aan de minister van Infrastructuur en Milieu.

### Publiek belang

Radioactieve stoffen worden voor allerlei toepassingen gebruikt en zijn niet weg te denken in de huidige maatschappij. Hoewel naar absolute omvang beperkt, zal hierdoor altijd radioactief afval worden geproduceerd. COVRA bewaakt als enige partij in Nederland de langdurige zorg voor radioactief afval en is in essentie verantwoordelijk voor:

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

Dit publieke belang wordt, naast het staatsaandeelhouderschap, geborgd door de Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten.

### Buitenlandse activiteiten

COVRA heeft geen activiteiten in het buitenland. Wel wordt in internationaal verband samengewerkt om ervaringen uit te wisselen en draagt COVRA bij aan de ontwikkeling en implementatie van radioactiefafvalbeleid in andere landen.

### Strategie

De missie van COVRA is: 'blijvend zorg dragen voor het radioactief afval in Nederland'. In het beleidsplan 2009-2014 is de strategie vastgelegd om deze missie te versterken, wat betekent:

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

Het beleidsplan vormt de basis voor de dagelijkse bedrijfsvoering van COVRA, waarbij COVRA naast het verzamelen, verwerken en opslaan van afval onder andere onderzoek naar eindberging coördineert en in het kader van voorlichtingsactiviteiten 2.540 bezoekers heeft rondgeleid door de gebouwen in 2014.

### Vooruitblik

In 2015 zal COVRA het nieuwe beleidsplan voor de periode 2015-2020 afronden en met de aandeelhouder bespreken. De positionering en ambities van COVRA staan hierin centraal, net als de uitdagingen ten aanzien van de borging van kennis en kunde. Daarnaast spreken de staat en COVRA over het achterblijven van de groei van het eindbergingsfonds, de gevolgen hiervan voor het resultaat van COVRA en mogelijke oplossingen hiervoor.

### Corporate governance

COVRA kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

COVRA heeft één directeur. Sinds 1 januari 2014 is dat de heer J. Boelen. De beloning van de directeur, die eind 2013 is vastgesteld, voldoet aan het beloningskader voor staatsdeelnemingen.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. J. Boelen	directeur	147	n.v.t.	30	147	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vier leden, allen man. Er waren in 2014 geen veranderingen in de samenstelling van de RvC. Bij het benoemen van nieuwe leden wordt gestreefd naar een meer evenwichtige verdeling tussen van mannen en vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. J.J. Verwer	Voorzitter				21	21	21	14	13
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid				16	16	14	6	n.v.t.
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid				16	16	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Lintjer	Lid				16	16	14	11	10

### Zeggenschap bij COVRA

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen		AvA benoemt.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		
	Bezoldiging	RvC bepaalt en informeert AvA.	AvA wordt door RvC geïnformeerd.
Commissaris	Benoemen		AvA benoemt.
	Schorsen		Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	AvA op voorstel RvC.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Kenmerkend voor de balans van COVRA zijn de voorzieningen ter voor de dekking van de toekomstige kosten van langetermijnopslag en de eindberging van het radioactief afval (vooral nog in 2130). Voor de dekking van die toekomstige kosten zet COVRA middelen opzij. Dit vermogen groeit enerzijds door de vergoeding die leveranciers van COVRA betalen voor het gehele traject van behandeling, opslag en voor de eventuele eindberging en anderzijds door gerealiseerde rendementen. In 2014 is als gevolg van het niet realiseren van het doelrendement op dit vermogen een totaal verlies gemaakt van € 1,5 miljoen (2013: € -2,9 miljoen), ondanks een positief bedrijfsresultaat van € 4,5 miljoen. Het achterblijvende beleggingsresultaat en mogelijke oplossingsrichtingen zijn onderwerp van gesprek tussen COVRA en de aandeelhouder. Het in 2014 geleden verlies komt ten laste van de algemene reserve van COVRA.

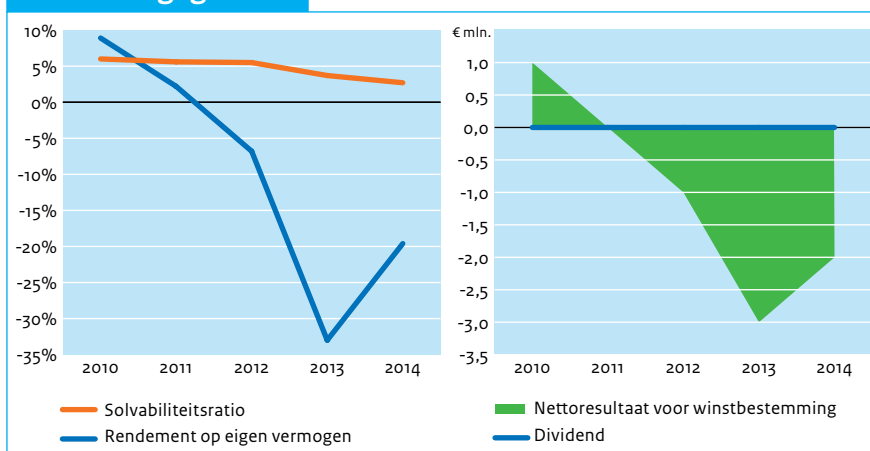
### Investeringen

Investeringen die groter zijn dan € 1 miljoen moeten ter goedkeuring aan de aandeelhouder worden voorgelegd. In 2014 ging het om één investering ter hoogte van € 1,3 miljoen, die door de aandeelhouder is goedgekeurd. Het betrof de vervanging van de 25 jaar oude mobiele cementeerinstallatie, die onderhevig was aan technische storingen en voor de continuïteit vervangen moest worden.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	199	190	181	189	173
Eigen vermogen	5	7	10	11	10
Vreemd vermogen	194	183	171	179	163
Inkomsten	17	18	18	27	18
Winst	-2	-3	-1	0	1
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	2,7%	3,7%	5,5%	5,6%	6,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-24,2%	-34,4%	-6,8%	2,2%	9,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 1 mln.	€ 1 mln.
Overname / participatie	€ 1 mln.	€ 1 mln.



## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Financierings-Maatschappij Voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1970
Website	www.fmo.nl
Belang staat der Nederlanden	51%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
BIS Solvency ratio	21%	28%	29%	29%	29%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.149	962	914	795	688
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	3.860	2.981	2.817	2.585	2.269
Score (EDIS) *	n.v.t.	n.v.t.	65	67	67
Aantal werknemers (fte)	362	342	306	283	270

\* FMO is in 2013 gestopt met het beoordelen van de ontwikkelingsimpact aan de hand van de EDIS methodiek. In 2014 is de ontwikkelingsbank begonnen met de ontwikkeling van een instrument waarmee de ontwikkelingsimpact beter kan worden gemeten.

## Beschrijving

De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) is in 1970 opgericht om de duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele projecten die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en 'good governance'. Hierbij gaat het alleen om projecten die onder identieke condities niet door marktpartijen gefinancierd zouden worden. FMO had in 2014 387 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

De financiële markten in opkomende landen stonden in 2014 onder druk, ondermeer als gevolg van de volatiele economische en geopolitieke omstandigheden in verschillende regio's op de wereld. De markten waarin FMO opereert kenden in 2014 een grotere groei dan de Westerse markten. Toch waren er indicaties dat de markten kwetsbaarder werden als gevolg van de genoemde volatiliteit in andere regio's. In ontwikkelingslanden bleef de behoefte aan financiering door FMO groot. De kwaliteit van de portefeuille bleef goed en de ontwikkelingsbank realiseerde de meeste van haar doelstellingen.



### Juridische status en eigendom

FMO is een naamloze vennootschap waarvan de staat 51% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 49% van de aandelen is grotendeels in handen van commerciële banken, te weten ABN AMRO Bank, ING Bank, Rabobank, Triodos Bank en Regiobank. FMO heeft een volledige banklicentie en valt onder toezicht van DNB. Het ministerie van Financiën is ook het betrokken beleidsministerie voor de financiële markten.

### Publiek belang

Door de private sector in ontwikkelingslanden te versterken, wil de staat een bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede. Als gevolg van de staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken, waarmee projecten in ontwikkelingslanden kunnen worden gefinancierd die veelal een hoog financieel risicoprofiel hebben.

Dit publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO van 16 november 1998. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

### Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanuit haar doelstelling uitsluitend in het buitenland; de onderneming houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De risico's die FMO hierbij loopt zijn inherent aan het bedrijfsmodel. Het voornaamste risico is dat een klant niet langer in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen, bijvoorbeeld als gevolg van een verslechterende financiële situatie, gewijzigde regelgeving en/of politieke instabiliteit. Deze risico's worden verwerkt in de rente die FMO op leningen vraagt.

### Strategie

In 2012 heeft FMO een nieuwe strategie vastgesteld voor de periode 2013-2016. FMO's doel is om in 2020 haar ontwikkelingsimpact te verdubbelen en haar ecologische voetafdruk te halveren. FMO richt zich primair op de financiële, energie- en agrarische sector in ontwikkelingslanden. In de nieuwe strategie stelt FMO zich ten doel om 35% van de investeringen te laten plaatsvinden in de 55 armste ontwikkelingslanden uit zowel de lijst van de Low Income Countries als de lijst van Low to Middle Income Countries. Deze strategie is aan de staat ter raadpleging voorgelegd. In 2014 is de gestelde strategie-doelstelling gehaald.

### Vooruitblik

FMO verwacht dat de markten waarop de ontwikkelingsbank actief is zullen groeien, maar minder hard dan voorgaande jaren. In de aankomende jaren ziet FMO potentieel om meer leningen uit te zetten in Afrika maar ook in landen als Myanmar en India, ondermeer aan ondernemingen actief in de agrosector. Daarnaast ziet FMO groei-mogelijkheden in beleggingen en in het beheren van fondsen voor derden.

### Corporate governance

De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie leden, onder wie twee mannen en één vrouw. Per 1 januari 2014 is de heer N. Pijl afgetreden en opgevolgd door de CIO, de heer J. Rigterink. Gelijktijdig is mevrouw L. Broekhuizen

aangesteld als nieuwe CIO. In 2012 is het beloningsbeleid voor het laatst vastgesteld. Mevrouw Broekhuizen is overeenkomstig dit beloningsbeleid benoemd.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Overig	Pensioen					
dhr. N. Kleiterp	CEO	297	0	59	82	297	297	418	316	321
dhr. J. Rigterink	CR&FO	227	0	52	42	227	227	227	241	253
mw. L. Broekhuizen	CIO	227	0	40	34	227	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Sinds 2012 is performance related pay voor de management board afgeschaft. De management board leden ontvangen alleen een winstdeling van maximaal € 2.800 bruto zoals verwoord in het MB beloningsbeleid.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zes leden, onder wie twee vrouwen. Er hebben zich geen mutaties in de samenstelling van de RvC voorgedaan in 2014.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie					
dhr. J. Frijns	Voorzitter	28	28	28	25	13
dhr. P. Vellinga	Vice-voorzitter	18	18	18	18	18
dhr. B. Bruggink	Lid	19	18	18	18	19
mw. A. Jongerius	Lid	19	19	18	17	17
mw. A. Schaapveld	Lid	18	18	11	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Willems (tot mei 2014)	Vice-voorzitter	7	18	18	18	18

### Zeggenschap bij FMO

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	RvC benoemt. Legt benoeming ter kennisgeving voor aan AvA.	Neemt kennis van benoeming.
	Schorsen	RvC heeft te allen tijde bevoegdheid tot schorsing bestuurder onder opgave van redenen.	
	Ontslaan	RvC heeft te allen tijde bevoegdheid tot ontslag bestuurder onder opgave van redenen..	AvA wordt gehoord vooraf aan voorgenomen ontslag
	Bezoldigingsbeleid	RvC doet voorstel aan AvA	Stelt bezoldigingsbeleid vast op voorstel van RvC
	Bezoldiging	RvC doet voordracht bezoldiging zoals is vastgelegd in bezoldigingsbeleid aan AvA.	AvA stelt bezoldigingsbeleid vast waarin een beloningsplafond voor de CEO is opgenomen.
Commissaris	Benoemen	Op voordracht RvC aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen. De AvA kan met volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste 1/3 van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen.
	Schorsen	RvC kan zelfstandig en direct schorsen. De schorsing vervalt van rechtswege indien de RvC niet binnen een maand na schorsing een verzoek tot ontslag aan de Ondernemingskamer heeft ingediend.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer tot ontslag commissaris kan worden ingediend ingediend door de vennootschap te dezen vertegenwoordigd door de RvC, alsmede door een vertegenwoordiger van de AvA of een van de Ondernemingsraad.	
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, verteregenwoordigend ten minste 1/3 van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de RvC opzeggen. Besluit AvA na raadpleging OR; gevolg onmiddellijk ontslag
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging RvC vast



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In de periode tussen 1999 en 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee is meer dan 90% van FMO's eigen vermogen verschaft door de staat. Inmiddels is het eigen vermogen door winstinhouding gegroeid tot ongeveer € 2,1 miljard. FMO realiseerde in 2014 een nettowinst van € 124 miljoen, tegen € 133 miljoen in 2013. Er zijn verschillende oorzaken voor deze daling: de wereldwijde volatiele economische en geopolitieke omstandigheden, de crisis in Oekraïne, lagere grondstofprijzen, de uitbraak van Ebola en de waardestijging van de dollar (+12% gedurende 2014). Het rendement op eigen vermogen kwam uit op 6%. De staat ontving over 2014 € 2,3 miljoen aan dividend. De kredietwaardigheid is in 2014 onveranderd gebleven; een AA+ notering bij Standard & Poor's en een AAA waardering bij Fitch.

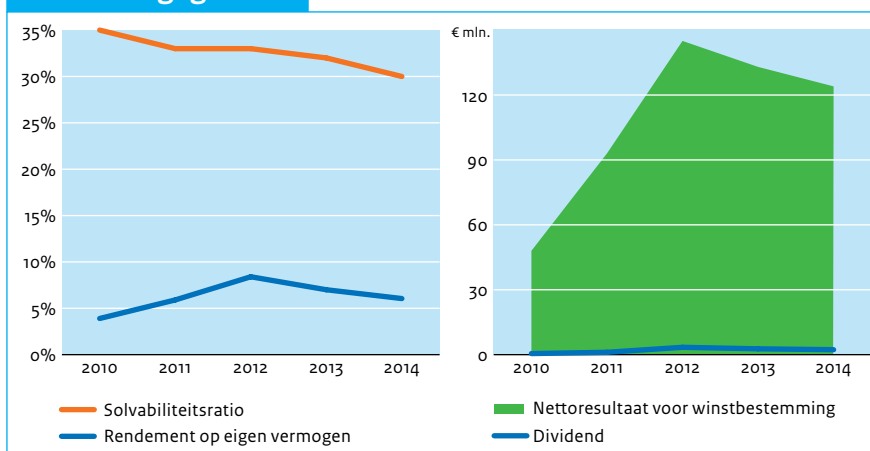
### Kredietverlening

Kredietverstrekking en participaties vormen voor FMO de belangrijkste investeringen. Investeringen groter dan een derde van het kapitaal behoeven goedkeuring van de aandeelhouders. Dergelijke investeringen hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan. De totale investeringsportefeuille nam toe van € 6,6 miljard in 2013 tot € 8,0 miljard in 2014.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	7.088	6.184	5.564	5.059	4.305
Eigen vermogen	2.138	1.963	1.815	1.665	1.514
Vreemd vermogen	4.950	4.221	3.749	3.394	2.791
Inkomsten	260	254	271	238	225
Winst	124	133	145	93	126
Dividend	5	5	7	2	1
Ontvangen door staat	2	3	3	1	1
Solvabiliteitsratio	30,2%	31,7%	32,6%	32,9%	35,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,0%	7,0%	8,4%	5,9%	8,9%
Pay-out ratio	4%	4%	5%	2%	3%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

(Des)investering	€ 360 mln.
Deelneming (nemen van, vergroten, verminderen)	€ 360 mln.
Andere rechtshandelingen die het in het Directiereglement vermelde bedrag of belang voor de vennootschap te boven gaan.	€ 360 mln.

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Nederlandse Gasunie
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Staatsdeelneming sinds	1963
Website	www.gasunie.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	100	116	105	102	111
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	26	24	24	25	24
Investeringen materiële vaste activa (€ mln.)	507	678	501	681	1171
Aantal werknemers (fte)	1.704	1.664	1.685	1.683	1.713

### Beschrijving

N.V. Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht door de staat, Shell en ExxonMobil om het gas uit het toen ontdekte gasveld in Groningen te verkopen en te distribueren. In 2005 zijn de handelsactiviteiten afgesplitst en werd de staat enig aandeelhouder van het gastransport en de gasinfrastructuuractiviteiten. Sinds 2007 bezit Gasunie ook een gastransportnet in Duitsland. Gasunie beschikt over ongeveer 15,500 km aan gasleidingen, waarvan circa 12.000 km in Nederland en 3.500 km in Duitsland. Gasunie had in 2014 1.704 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

2014 was een warm jaar en daardoor was er minder vraag naar gas in Nederland en in de omliggende landen. Dit had gevolgen voor de getransporteerde volumes. In 2014 transporteerde Gasunie ongeveer 126 miljard m<sup>3</sup> via haar netwerk, dat is 14 miljard m<sup>3</sup> minder dan in 2013. Door het Nederlandse net stroomde 100 miljard m<sup>3</sup>, door het Duitse net 26 miljard m<sup>3</sup>. Desondanks heeft Gasunie een solide bedrijfsresultaat gehaald in 2014.



### Juridische status en eigendom

Gasunie is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De wettelijke taken aangaande het onafhankelijk beheer van het Nederlandse gastransportnet worden uitgevoerd door de 100% dochteronderneming Gasunie Transport Services B.V. ('GTS'). Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. De minister van Economische Zaken is verantwoordelijk voor het energiebeleid in Nederland.

### Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de langetermijnvoorzieningszekerheid, waarbij betaalbaarheid van gas, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden zijn. Specifiek voor de Nederlandse gereguleerde activiteiten gaat het om de volgende publieke belangen:

- het garanderen van de continuïteit en kwaliteit van het gastransportnet en aanverwante taken;
- het op doelmatige wijze investeren in voldoende transportcapaciteit om te voorzien in de totale marktbehoefte, waaronder bevordering van de inname uit kleine velden;
- non-discriminatoire toegang tot het gastransportnet;
- doelmatig beheer van het gastransportnet en
- veiligheid van het gastransportnet en van installaties die gas verbruiken, waarbij het milieu zoveel mogelijk wordt ontzien.

Dit publiek belang wordt naast het aandeelhouderschap door de staat geborgd door de Gaswet, het Besluit milieutaak gasbedrijven Gaswet, het Besluit stimulering duurzame energieproductie en het Besluit leveringszekerheid Gaswet.

### Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen zoals Nord Stream (een leiding onder de Baltische Zee). De totale waarde van de buitenlandse activa was eind 2014 ongeveer € 2 miljard. Van de totale omzet van Gasunie (ad € 1.651 miljoen) was € 280 miljoen afkomstig van de gereguleerde activiteiten het buitenland. De voornaamste risico's betreffen reguleringsrisico's en/of de vraag naar transportcapaciteit.

### Strategie

Gasunie heeft als doel om vanuit haar publieke taak een veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers: het optimaliseren van de waarde van de bestaande gasinfrastructuur, het versterken van de leidende positie in Europa en het mogelijk maken van de transitie naar duurzamer energieverbruik.

### Vooruitblik

In 2015 wordt een afname van het bedrijfsresultaat uit reguliere operationele activiteiten verwacht, mede vanwege een lagere omzet door verdere efficiencykortingen in de tariefregulering. De afgelopen jaren werden de effecten van deze kortingen op het resultaat gecompenseerd door opbrengsten uit nieuwe activa. Dit zal echter voor 2015 en de jaren daarna steeds minder het geval zijn doordat de investeringen van Gasunie verschuiven van uitbreidingsprojecten naar vervangingsprojecten.

## Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat per eind 2014 uit twee leden (een CEO en een CFO), beiden man. Per 1 januari 2014 is de heer J. Fennema toegetreden tot de RvB. Hij is op 1 maart 2014 de waarnemend voorzitter, de heer

G. Graaf, opgevolgd. Het beloningsbeleid voor de RvB dateert uit 2010. De bezoldiging van de bestuurders is overeenkomstig dit beloningsbeleid.

RAAD VAN BESTUUR									
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. J.J. Fennema	CEO	296	44	67	340	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. I.M. Oudejans	CFO	273	41	62	314	324	79	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.H. Graaf (tot 1 maart 2014)	CEO	46	11	10	57	320	296	67	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zes leden, onder wie twee vrouwen. Per 1 oktober 2014 is de heer R. de Jong benoemd tot voorzitter van de RvC (hij was reeds interim-voorzitter). Tevens is de heer D.J. van den Berg

benoemd als lid, waarmee de RvC is uitgebreid van vijf naar zes leden. Er zijn in 2014 geen commissarissen vertrokken.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. R. de Jong	Voorzitter	37	43	15	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg (per 1 oktober 2014)	Vice-voorzitter	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.M. Jonk	Lid	22	5,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.J. Poots-Bijl	Lid	27	29	29	9	n.v.t.
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	25	6,3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.P.H.J. Vermeire	Lid	22	30	30	30	30

## Zeggenschap bij Gasunie

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt de RvB op niet-bindende voordracht van de RvC. Na twee maal afwijzen voordracht is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen, maar pas na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Niet-bindend voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief na raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA. Indien AvA zelfstandig overgaat tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid, dan heeft de RvC een adviesrecht.	Stelt bezoldigingsbeleid vast na voorstel van de RvC. De AvA kan de RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van tevoren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging	AvA wordt 14 dagen voor vaststellen van de bezoldiging geïnformeerd door RvC.
Commissarissen	Benoemen	Voordracht aan de AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen. Daarbij is een derde van de RvC op aanbeveling van de OR, tenzij de RvC bezwaar maakt tegen de door de OR aanbevolen persoon.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap (vertegenwoordigd door de RvC).	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA. Indien AvA zelfstandig overgaat tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid, dan heeft de RvC een adviesrecht.	Kent bezoldiging toe aan. De AvA kan de RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

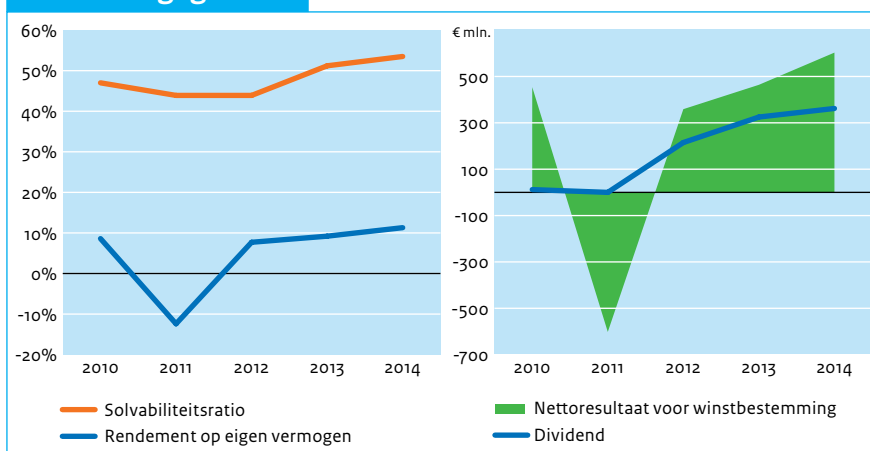
De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,3 miljard per eind 2014 (2013: € 10,2 miljard). De omzet over 2014 bedroeg circa € 1,7 miljard (2013: € 1,5 miljard) en de winst was in totaal € 603 miljoen (2013: € 464 miljoen). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen kwam hierdoor uit op 11%. Conform de gebruikelijke dividendafspraken met Gasunie is 60% van de behaalde winst uitgekeerd als dividend aan de aandeelhouder, hetgeen neerkomt op € 362 miljoen. De vermogensstructuur is gezond en de kredietwaardigheid is niet veranderd ten opzichte van 2013: A+ (Standard & Poor's) en A2 (Moody's).

**Investerings**

In 2014 bedroegen de investeringen van Gasunie in totaal € 462 miljoen (2013: € 639 miljoen). Er hebben in 2014 geen investeringsbesluiten plaatsgevonden waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	10.299	10.188	11.073	10.109	11.113
Eigen vermogen	5.505	5.214	4.857	4.437	5.261
Vreemd vermogen	4.794	4.974	6.216	5.672	5.852
Inkomsten	1.651	1.464	1.506	1.726	1.523
Winst	603	464	359	-602	454
Dividend	362	325	215	0	182
Ontvangen door staat	362	325	215	0	182
Solvabiliteitsratio	53,5%	51,2%	43,9%	43,9%	47,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	11,3%	9,2%	7,7%	-12,4%	8,6%
Pay-out ratio	60%	70%	60%	0%	40%

**Financiële gegevens****Investeringsdrempels voor de AvA**

	Nederland	Duitsland	Overig buitenland
(Des)investering	€ 100 mln.	€ 100 mln. (wettelijk verplicht en gereguleerd) € 50 mln. (overig)	€ 50 mln.
Overname / participatie	€ 50 mln.	€ 25 mln.	€ 25 mln.



## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Rotterdam
Staatsdeelneming sinds	2007
Website	www.portofrotterdam.com
Belang staat der Nederlanden	29,2%

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Overslag (mln. metric tons)	445	440	442	435	430
Aantal bezoeken zeeschepen	29.027	29.448	32.057	33.681	34.404
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	37%	38%	38%	37%	38%
Aantal werknemers (fte)	1.128	1.118	1.149	1.210	1.219

## Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam (HBR) is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Het verhuurt – via langlopende contracten – haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-)chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en havengelden. HBR had in 2014 1.128 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

In 2014 is de overslag in de haven met 1% toegenomen tot 445 miljoen ton. Er zijn 5,8% meer containers overgeslagen. De overslag van olieproducten is daarentegen gedaald met 8,1%.



### Juridische status en eigendom

Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf in het Havenbedrijf Rotterdam is op 23 mei 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder. HbR is nu een naamloze vennootschap met twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70,5% van de aandelen, de staat heeft 29,5% van de aandelen. Samen hebben zij joint control over HbR; besluiten worden genomen door beide aandeelhouders.

### Publiek belang

De Rotterdamse haven is als belangrijk kruispunt van goederenstromen van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat. De staat participeert in HbR vanwege de aanleg van de Maasvlakte II. De volgende publieke belangen zijn gedefinieerd voor HbR:

- continuïteit en kwaliteit van de haven Rotterdam als vitale schakel in de mainport en
- nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik.

Deze publieke belangen worden geborgd door het publiek aandeelhouderschap en door wet- en regelgeving, waaronder het Havenmeesterconvenant en het borgingskader publieke belangen zeehavens dat begin 2015 aan de Tweede Kamer is aangeboden.

### Buitenlandse activiteiten

Via de buitenlandse deelnemingen biedt HbR haar klanten de mogelijkheid om nieuwe markten te betreden en beoogt HbR een positieve bijdrage te leveren aan het genereren van nieuwe ladingstromen van en naar Rotterdam.

HbR heeft in totaal drie buitenlandse deelnemingen, waarvan twee in Sohar te Oman. In 2014 verwelkomde de haven in Oman een recordaantal van 2.022 schepen. De overslag in Oman groeide van 4,2 miljoen ton in 2007 tot 45,3 miljoen ton in 2014. In 2014 was er een daling van 6,4 miljoen ton ten opzichte van 2013, hoofdzakelijk door minder boord-boordoverslag. In 2014 is HbR in Brazilië een joint venture aangegaan met Terminal Presidente Kennedy voor het faciliteren van de ontwikkeling van Porto Central, een nieuwe haven in Brazilië. HbR voert hiernaast consultancyopdrachten uit in het buitenland die voor het Rotterdamse havengebied van strategisch belang (kunnen) zijn of worden. De waarde van de buitenlandse deelnemingen betreft 1% van het totale balanstotaal van HbR. Het resultaat van de buitenlandse deelnemingen bedroeg € 6,1 miljoen in 2014, dit is 3% van het totale resultaat.

### Strategie

De strategie van HbR is vastgelegd in de Havenvisie 2030. Daarnaast is er een Ondernemingsplan dat zich richt op de korte termijn, dat loopt tot en met 2015. De doelen van HbR 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. HbR zet in op het verder ontwikkelen van het haven- en industrie-complex Rotterdam tot het meest concurrerende, innovatieve en duurzame ter wereld. Ontwikkelingen en trends in de markt zoals toegenomen concurrentiedruk, schaalvergroting en het belang van prestatie van de keten als geheel gaven aanleiding tot het stellen van prioriteiten hetgeen is vastgelegd in de topagenda 2014-2015.

### Vooruitblik

Voor 2015 wordt een groei 3 tot 4% van de overslag in de haven verwacht. Die groei komt naar verwachting met name door de toename van de overslag van olieproducten en van de containersector. De komende jaren wordt ingezet op innovatie en verbreding van de activiteiten in de haven. Er is een samenwerking aangegaan met Yes!Delft waarmee start-ups binnen het havengebied worden gestimuleerd. Dit jaar gaan de nieuwe containerterminals op Maasvlakte II van start.

## Corporate governance

Op HbR is het verlicht structuurregime van toepassing.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit een CEO, CFO en COO, allen man. De heer A. Castelein is per 1 januari 2014 benoemd als CEO. De beloning van de heer Castelein is conform het vigerende beloningsbeleid, dat voor het laatst is vastgesteld in april 2012.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. A.S. Castelein (per 1 januari 2014)	CEO	342	56	62	398	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	280	46	59	326	310	307	175	n.v.t.
dhr. R. Paul	COO	280	46	63	326	310	99	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2014 uit vijf personen, onder wie één vrouw. De samenstelling van de RvC is ongewijzigd in 2014. Per 1 juni 2015 is mevrouw M. van Vroonhoven gestopt, waardoor er momenteel één vacature is.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. R.P.M. van Slobbe	President-commissaris				35	35	35	33	30
dhr. R. Frohn	Lid				30	30	30	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.H. Huges	Lid				30	30	25	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.M. Kroon	Lid				30	30	30	30	30
mw. M.W.L. van Vroonhoven	Lid				28	28	25	33	30

## Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA.
	Bezoldiging		AvA stelt bezoldiging vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

HbR heeft zijn omzet het afgelopen jaar met 3,1% zien stijgen tot € 660 miljoen (2013: € 640 miljoen). Door toename van de rentelasten en de afschrijvingen, onder andere als gevolg van de ingebruikname van Maasvlakte II, is de winst gedaald met 4,9% tot € 215 miljoen (2013: € 227 miljoen). In totaal is er over 2014 € 89,2 miljoen aan dividend uitgekeerd. Dit is 2,1% hoger dan in 2013 (2013: € 87,4 miljoen). Hiervan heeft de staat € 26,0 miljoen ontvangen en haar medeaandeelhouder € 63,2 miljoen.

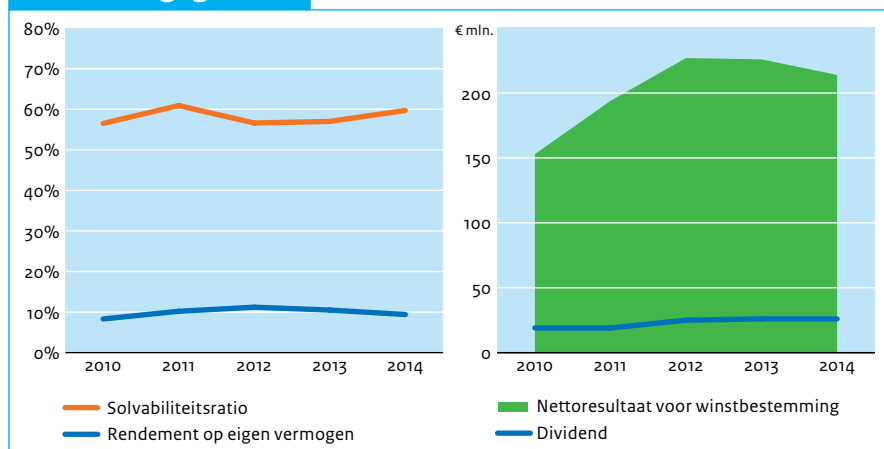
### Investerings

In 2014 is een aantal belangrijke langlopende investeringsprojecten afgerond, waaronder de verbreding van de Amazonehaven in Rotterdam. HbR investeerde in 2014 € 189,4 miljoen (2013: € 262,9 miljoen). Het lagere investeringsniveau wordt veroorzaakt door het afronden van de eerste fase van Maasvlakte II. In 2014 is één investeringsvoorstel van € 5,4 miljoen ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. Het betrof een investeringsvoorstel voor het aangaan van een joint venture met een Braziliaanse partner om de verdere ontwikkeling van Porto Central te Brazilië te faciliteren. De belangrijkste motieven voor betrokkenheid van HbR bij het ontwikkelen van deze haven is het vergroten van haar markt, buitenlandse bedrijven aantrekken en additionele ladingstromen genereren. De aandeelhouders hebben met het voorstel ingestemd. Het investeringsbesluit voor de daadwerkelijke aanleg van de eerste fase van de haven wordt pas op een later tijdstip ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	3.961	3.918	3.698	3.215	3.280
Eigen vermogen	2.367	2.233	2.093	1.957	1.854
Vreemd vermogen	1.594	1.686	1.605	1.258	1.426
Inkomsten	660	640	615	588	551
Winst	215	227	228	195	154
Dividend	89	87	86	65	64
Ontvangen door staat	26	26	25	19	19
Solvabiliteitsratio	59,7%	57,0%	56,6%	60,9%	56,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,4%	10,5%	11,2%	10,2%	8,3%
Pay-out ratio	41%	39%	38%	33%	41%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 mln.	€ 50 mln.
Overname / participatie	€ 22,9 mln.	€ 0 mln.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Staatsdeelneming sinds	1974
Website	www.hollandcasino.nl
Belang staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal bezoeken (x 1.000)	5.465	5.403	5.594	5.699	5.624
Besteding per bezoek (€)	95	93	97	98	97
Afgedragen kansspelbelasting (mln. €)	137	131	140	145	142
Aantal medewerkers (fte)	2.308	2.621	3.079	3.210	3.347

## Beschrijving

Holland Casino is in 1974 door de Nederlandse overheid opgericht als legaal alternatief voor het illegale aanbod van casinospelen. Sinds 1975 is Holland Casino de enige vergunninghouder in Nederland voor het aanbieden van casinospelen. In 2014 bezochten 1,1 miljoen bezoekers één van de veertien casino's. In totaal ging het om 5,5 miljoen bezoeken. Holland Casino had in 2014 2.308 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

Holland Casino heeft een zware periode achter de rug. In 2013 werd een verlies geleden van € 22,3 miljoen. Holland Casino heeft in reactie daarop drastisch ingegrepen in de organisatie en de strategie bijgesteld. In 2014 waren de resultaten hiervan zichtbaar. Het kostenniveau is structureel gereduceerd en er is weer winst gemaakt. Holland Casino is uit het bijzonder beheer van de banken. Bovendien is het verscherpt toezicht van de Kansspelautoriteit opgeheven.



### Juridische status en eigendom

Holland Casino is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal. In de statuten van Holland Casino is echter geregeld dat de minister van Financiën een vergelijkbare zeggenschap heeft als de aandeelhouder van een kapitaalvennootschap. De minister (in casu de staatssecretaris) van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer van de stichting en treedt op als ware hij aandeelhouder. De minister (in casu de staatssecretaris) van Veiligheid en Justitie gaat over het kansspelbeleid.

### Publiek belang

Holland Casino geeft bij haar bedrijfsvoering invulling aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, zijnde het reguleren en beheersen van kansspelen. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar 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 kanaliseren 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 en
- het tegengaan van witwassen van geld.

Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen, Beschikking Casinospelen 1996 en Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

### Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Strategie

In de eerste helft van 2013 heeft Holland Casino haar strategie herijkt. Hierbij zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. In 2014 is deze strategie voortgezet. Het strategisch plan omvat € 122 miljoen aan maatregelen en moet in 2016 leiden tot een structureel verbeterd resultaat. De eerste resultaten hiervan waren in 2014 zichtbaar.

### Vooruitblik

2015 staat in het teken van de verdere uitvoering van de strategie en de nadere voorbereiding op de legalisering van online kansspelen in Nederland, de voor 2017 beoogde liberalisering van de *landbased* casinomarkt en de voor 2017 voorziene privatisering van de onderneming. Naar verwachting verandert Holland Casino eind 2015/begin 2016 van rechtsvorm (van een stichting naar een naamloze vennootschap). Holland Casino krijgt dan dezelfde rechtsvorm als de overige staatsdeelnemingen, zodat de staat als aandeelhouder een duidelijkere, wettelijk verankerde positie heeft.

### Corporate governance

De governancestructuur van Holland Casino is overeenkomstig een verlicht structuurregime ingericht. Het ministerie van Financiën overlegde in 2014, gezien de moeilijke omstandigheden in voorgaande jaren, minstens één keer per maand met de RvB.

### Raad van bestuur

De RvB is op 1 april 2014 teruggebracht naar twee leden (CEO en CFO), onder wie één vrouw. Het huidige beloningsbeleid is vastgesteld per 1 januari 2011. Op 1 augustus 2015 heeft de heer W.J. van den Dijssel zijn ad interim functie als CEO neergelegd en neemt de CFO tijdelijk de taken van de CEO waar. Er wordt momenteel gezocht naar een definitieve invulling van de CEO-positie. De RvB voldoet aan het wettelijk streefcijfer voor diversiteit.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. W.J.M. Van den Dijssel (tot 1 augustus 2015)	CEO	264	n.v.t.	n.v.t.	264	176	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.J.H. de Kleijn	CFO	200	25	32	225	200	33	n.v.t.	n.v.t.
dhr. N.M.A.M. Leise (tot 1 april 2014)	COO	47		7	47	188	221	224	175

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2014 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. De heer P. Roks is per 17 november 2014 toegetreden tot de RvC. De RvC voldoet aan het wettelijke streefcijfer voor diversiteit.

#### RAAD VAN COMMISSARISEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. A. Schouwenaar	Voorzitter	29	29	29	29	23
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	23	23	23	22	23
dhr. W.F.C. Stevens	Lid	21	21	21	21	21
mw. M.M. van Zijl	Lid	23	22	22	12	n.v.t.
dhr. P.F. Roks (per 17 november 2014)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap bij Holland Casino

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt, indien de minister van Financiën binnen een periode van acht weken geen bezwaar heeft gemaakt.	De minister van Financiën wordt van de voorgenomen benoeming op de hoogte gesteld en heeft acht weken om eventueel bezwaar tegen de voorgenomen benoeming aan te tekenen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan	Zelfstandig ontslaan.	
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast conform bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Wordt gehoord door AvA.	Benoemt nadat de RvC gehoord is.
	Schorsen	Wordt gehoord door AvA.	Schorst nadat de RvC gehoord is.
	Ontslaan commissaris	Wordt gehoord door AvA.	Ontslaat nadat de RvC gehoord is.
	Ontslaan gehele RvC	Wordt gehoord door AvA.	Ontslaat nadat de RvC gehoord is.
	Bezoldiging	Kent beloning toe aan commissaris, nadat de minister van Financiën toestemming heeft gegeven.	Bezoldiging behoeft voorafgaande toestemming van de minister van Financiën.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Sinds medio 2008 staan de resultaten van Holland Casino sterk onder druk als gevolg van onder andere de economische crisis en de concurrentie van illegaal kansspelaanbod op internet. In 2014 is er winst gemaakt. De omzet steeg van € 503,5 miljoen in 2013 naar € 521,2 miljoen. Holland Casino sloot het jaar af met een netto bedrijfsresultaat van € 12 miljoen (2013: € -22,3 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam hiermee uit op 25%. Holland Casino heeft in 2014 geen dividend uitgekeerd. Het ingehouden deel is gebruikt om het eigen vermogen van Holland Casino te versterken.

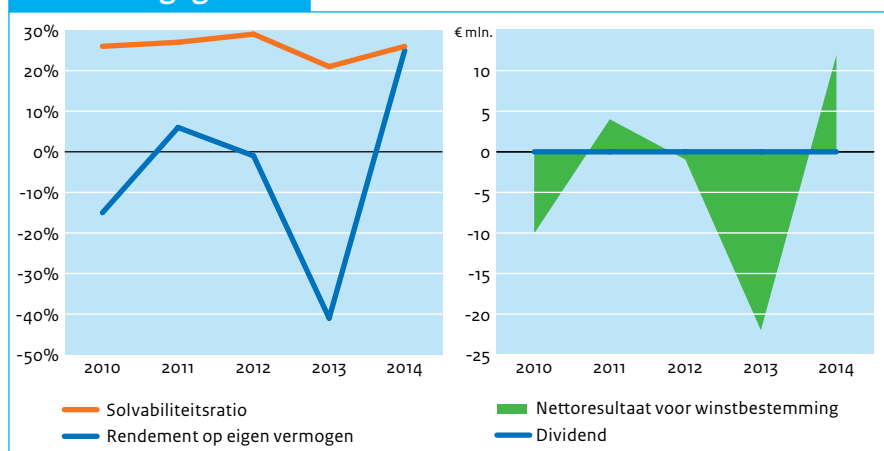
### Investerings

Door de verzwakte financiële situatie van Holland Casino is er ook in 2014 minimaal geïnvesteerd. Er hebben in 2014 geen investeringen plaatsgevonden waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	215	200	228	246	237
Eigen vermogen	55	43	65	66	62
Vreemd vermogen	142	140	152	164	151
Inkomsten	521	504	540	558	547
Winst	12	-22	-1	4	-10
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	25,5%	21,4%	28,6%	26,8%	26%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	25,4%	-41,2%	-1,0%	5,9%	-14,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	1/3 van de activa	1/3 van de activa



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Staatsdeelneming sinds	1919
Website	www.klm.nl
Belang staat der Nederlanden	5,92%

### Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Bezettingsgraad passagiers (%)	86,5%	85,8%	85,7%	85,6%	83,6%
Bezettingsgraad vrachtovervoer (%)	68,9%	68,8%	69,1%	70,4%	73,6%
Aantal werknemers (fte)	32.694	32.505	32.850	33.918	33.442

### Beschrijving

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is een luchtvaartmaatschappij en eigenaar van een aantal andere luchtvaartmaatschappijen, te weten Transavia, Martinair en KLM Cityhopper. De met Air France gefuseerde onderneming is de grootste luchtvaartcombinatie in Europa en één van de grootste in de wereld. KLM bereikt zelf vanaf Schiphol 135 bestemmingen en 40 andere bestemmingen samen met joint venture partners. In 2014 vervoerde KLM 27,7 miljoen passagiers en 760 miljoen kilo vracht. KLM had in 2014 gemiddeld 32.694 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

KLM ondervond in 2014 grote druk van de concurrentie van de low cost carriers en de luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten. Dit had een negatief effect op het resultaat. Alleen de Trans-Atlantische Joint Venture van Air France, KLM, Alitalia en Delta Air Lines had betere resultaten dan ooit.



### Juridische status en eigendom

KLM maakt onderdeel uit van de Air France KLM groep. KLM is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 5,9% van de aandelen in bezit heeft. Andere aandeelhouders zijn Air France KLM S.A, dat 49% van de stemgerechtigde aandelen houdt, Stichting Administratiekantoor KLM (SAK I) met 33,2% van de stemrechten en Stichting administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen (SAK II) met een belang van 11,3%. Voorts is er een aantal minderheidsaandeelhouders, die in totaal 0,6% van de stemgerechtigde aandelen in handen hebben. Air France KLM heeft middels het economisch eigendom in SAK I en SAK II 93,4% van het economisch eigendom van KLM. Het luchtvaartbeleid is belegd bij de minister (in casu de staatssecretaris) van Infrastructuur en Milieu.

### 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 daarom als home carrier met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Het publieke belang van KLM is vooral verbonden met netwerkqualiteit en markttoegang/luchtvaartpolitiek. Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances;
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden en
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

### Buitenlandse activiteiten

De Air France KLM-groep is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM en de andere luchtvaartmaatschappijen brengt met zich mee dat KLM op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (onder andere met andere luchtvaartmaatschappijen). Het voornaamste risico van deze buitenlandse activiteiten hangt samen met veranderende wisselkoersen. Door middel van hedging wordt dit risico zoveel mogelijk gemitigeerd. KLM houdt 27% van de aandelen in Kenya Airways en, via dochtermaatschappij Transavia, 40% van de aandelen in Transavia France S.A.S.

### Strategie

De strategie van KLM maakt deel uit van de strategie van de Air France KLM groep, genaamd Perform 2020. In de strategie staat ondermeer dat de unit-kosten moeten worden terug gebracht en de productiviteit dient te stijgen. Deze strategie is in september 2014 door de Air France KLM groep gepresenteerd aan de aandeelhouders. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte netwerk carrier worden. KLM wil voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.

### Vooruitblik

In 2015 staat verdere kostenreductie centraal. Er wordt onderhandeld met de vakbonden om een daling van de loonkosten te realiseren. De belanghebbenden, waaronder het ministerie van Financiën en het ministerie van Infrastructuur en Milieu, stellen in 2015 het behoud van de autonome positie van KLM binnen de Air France KLM groep verder aan de orde. In april 2015 is het beloningsbeleid aangepast.

1 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009 – 2010, 29232, nr. 6

### Corporate governance

KLM is ingericht volgens het gemittigeerd structuurregime. Het ministerie van Financiën heeft het overleg met KLM in 2014 geïntensiveerd naar aanleiding van de financiële situatie waarin Air France KLM en daarmee KLM verkeert. Sindsdien overlegt het ministerie van

Financiën op regelmatige basis met de RvB en de RvC. Daarnaast zijn er incidentele bijeenkomsten met zowel de RvB als de RvC om bijzondere onderwerpen, zoals de financiële situatie, de governance en de strategie te bespreken.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie statutair directeuren, allen man. In oktober 2014 is de heer P. Elbers tot CEO benoemd. Hij volgde de heer

C. Eurlings op. De beloning van de heer Elbers is overeenkomstig het beloningsbeleid, zoals voor het laatst vastgesteld in juli 2010.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	444	68	106	511	588	303	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.F. Varwijk	Managing Director	410	33	103	443	539	544	214	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim (per 23 april 2014)	CFO	200	12	46	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C.M.P.S. Eurlings (tot 15 oktober 2014)	President en CEO	475	0	114	475	705	529	205	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond per eind 2014 uit negen leden, onder wie zeven mannen en drie vrouwen. Per april 2014 zijn mevrouw A. Dauty en

de heer C. 't Hart benoemd en zijn de heren J. Blanchet en K. Storm afgetreden.

#### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011*	2010
dhr. H.N.J. Smits	Voorzitter	42	31	31	n.v.t.	31
mw. I.P. Asscher-Vonk	Lid	30	29	33	22	30
dhr. P. Calavia**	Lid	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Dauty-Varsat (per 23 april 2014)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Guillaume	Lid	29	29	29	22	29
dhr. C. 't Hart (per 23 april 2014)	Lid	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Laan	Lid	31	30	36	22	30
dhr. J. Peyrelevade	Lid	29	27	27	20	27
dhr. A.J.M. Roobeek	Lid	29	29	29	14	n.v.t.
dhr. J.D.F.C. Blanchett	Vice-Voorzitter	11	35	31	20	27
dhr. K.J. Storm	Voorzitter	14	45	49	34	45

\* Het betreft een periode van 9 maanden, namelijk april 2011 tot en met december 2011

\*\* Afgetreden als CFO Air France KLM eind jan 2014

### Zeggenschap bij KLM

Wat?	Wie?		
	RvC	AvA	
Bestuur	Benoemen	Draagt een kandidaat voor.	Benoemt.
	Schorsen	Schorst.	Schorst.
	Ontslaan	Doet voorstel tot ontslag aan AvA.	Ontslaat, ook zonder voorstel RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Op voorstel RvC.	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast, na goedkeuring Air France KLM.	Indien de bezoldiging uit aandelen bestaat, goedkeuring door de AvA.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet bleef in 2014 met € 9,6 miljard ongeveer gelijk (2013: € 9,7 miljard). Het aantal passagiers steeg met 4% naar 27,7 miljoen in 2014, maar doordat ook in 2014 de ticketprijzen onder druk stonden, ging de inkomsten per eenheid achteruit. Ook bij het vrachtvervoer daalden de inkomsten per eenheid door overcapaciteit op de markt en groeiende concurrentie. Het operationeel resultaat daalde dan ook van € 301 miljoen in 2013 naar € 175 miljoen in 2014. De winst van KLM kwam uiteindelijk uit op € 341 miljoen. Dit komt overeen met een rendement op eigen vermogen van 42,1%.

Het eigen vermogen van KLM daalde als gevolg van ondermeer de negatieve effecten van de rentestand op de pensioengelden, van € 1.611 miljoen naar € 9 miljoen. Om die reden is er besloten om geen dividend over 2014 uit te keren en de volledige winst toe te voegen aan de eigen reserves.

### Investerings

In 2014 namen KLM en Transavia zeven nieuwe vliegtuigen op in de vloot. Eén Airbus A330-300, twee nieuwe Boeings 737-800 (waarvan één in gebruik is door Transavia) en vier Embraer 190s. Deze investeringen hoefden niet door de aandeelhouders te worden goedgekeurd.

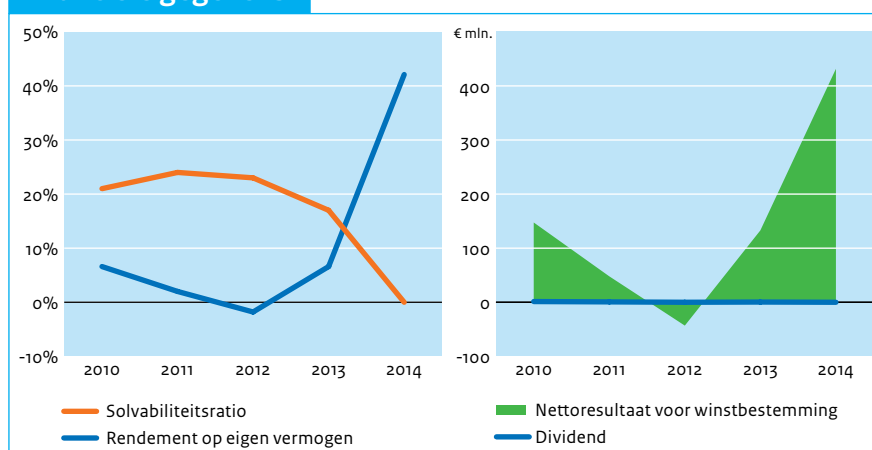
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012*	2011**	2010
Totaal activa	8.499	8.499	8.499	8.499	10.799
Eigen vermogen	9	1.611	2.441	2.558	2.238
Vreemd vermogen	8.490	6.888	6.058	5.941	8.559
Inkomsten	9.643	9.688	9.473	6.985	8.651
Winst	341	133	-44	48	147
Dividend	0	7	0	0	10
Ontvangen door staat	0	0	0	1	1
Solvabiliteitsratio	0,1%	16,8%	22,6%	24,1%	20,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	42,1%	6,6%	-1,8%	2,0%	6,6%
Pay-out ratio	0%	5%	0%	0%	6%

\* De cijfers voor boekjaar 2013 zijn aangepast naar aanleiding van wijzigingen in IAS19.

\*\* Het betreft een periode van 9 maanden, namelijk april 2011 tot en met december 2011.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.
Overname / participatie	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Koninklijke Nederlandse Munt N.V.
Bedrijfssector	Metaalbewerking
Vestigingsplaats	Utrecht
Staatsdeelneming sinds	1994
Website	www.knm.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Productie van euromunten (mln.)	*	39,1	16,4	26,2	40,0
Aantal werknemers (fte)	105	88	88	84	90

#### Beschrijving

De Koninklijke Nederlandse Munt (De Munt) werd in 1994 verzelfstandigd, van de vennootschap die toen ontstond is de staat de enige aandeelhouder. De missie van De Munt is het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de verkoop daarvan

en de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis. Dat doet De Munt voor de staat, andere overheden, consumenten en commerciële partijen. De Munt heeft een contract gesloten met het ministerie van Financiën – het zogenoemde Muntcontract – wat onder andere inhoudt dat De Munt te allen tijde capaciteit beschikbaar stelt om in de behoefte aan Nederlandse euromunten te voorzien. De Munt had in 2014 105 fte in dienst.

#### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft De Munt zich gewijd aan de uitvoering van haar publieke taken. Daarnaast zijn ook weer wettige betaalmiddelen voor buitenlandse banken geproduceerd. De omvang en complexiteit van een buitenlandse order heeft tot problemen geleid in productie en levering, waardoor De Munt extra kosten heeft moeten maken. Voor Zweden is een nieuwe muntfamilie geproduceerd. De activiteiten voor de verzamelaarsmarkt zijn voortgezet.



**Juridische status en eigendom**

De Munt is een naamloze vennootschap. De oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt N.V. d.d. 27 april 1994. De aandelen van De Munt worden voor 100% gehouden door de staat. De beleidsverantwoordelijkheid ligt bij de directie Financiële Markten van het ministerie van Financiën.

**Publiek belang**

Munten voor circulatiegeld mogen uitsluitend in opdracht van de staat worden vervaardigd. Daarbij moeten de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen in acht worden genomen. De Munt voert dit muntrecht uit. Meer specifiek zijn de volgende publieke belangen gemoeid met De 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 tegen vervalsing en de aanwijzing van De Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten en
- Beheer van voorraden euromunten van het ministerie van Financiën.

**Buitenlandse activiteiten**

De Munt heeft een 16,7% deelneming in World Money Fair Berlijn in Duitsland. Het gaat om een zeer beperkt belang van € 92.000. De daaraan verbonden risico's zijn dan ook minimaal.

**Strategie**

De Munt richt zich – naast haar publieke taken en haar activiteiten op de verzamelaarsmarkt – op kleinere circulatieorders.

**Vooruitblik 2015**

2015 staat in het teken van het afronden van de buitenlandse order. Het in 2014 gestarte 'lean manufacturing program' wordt in 2015 voortgezet. Dit is gericht op maximale effectiviteit en kosten-efficiëntie in het productieproces.

### Corporate governance

De Munt kent een verlicht structuurregime. Het ministerie van Financiën overlegt normaliter minstens ieder kwartaal met de RvB. Daarnaast zijn er incidentele bijeenkomsten met de RvB en RvC om bijzondere onderwerpen te bespreken, zoals benoemingen en de

strategie van de onderneming. In 2014 zijn er – vanwege de problemen rondom de bedrijfsvoering – zeer veel overleggen geweest met de RvB en de RvC.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit één statutair benoemde directeur. Het beloningsbeleid is begin 2012 vastgesteld. De beloning van de huidige directeur valt niet binnen het huidige beloningsbeleid, omdat hij een contract

heeft van voor het beleid uit 2012. Het beloningsbeleid stelt dat de totale beloning voor een nieuw te benoemen algemeen directeur wordt gemaximeerd op het normsalaris voor de (semi-)publieke sector.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014* (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. M.T. Brouwer	Directeur					186	185	181	165

\* Zoals in de Kamerbrief aangegeven (FIN/2015/1032), hebben problemen in de bedrijfsvoering ertoe geleid dat de jaarrekening over 2014 nog niet is vastgesteld waardoor geen cijfers over 2014 zijn opgenomen. Naar verwachting zal de jaarrekening over 2014 een fors verlies laten zien.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. In 2014 is er sprake geweest van één (her)benoeming: mevrouw J. Peek is herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014*	2013	2012	2011	2010
dhr. A. Verberk RA	Voorzitter		22	22	20	19
dhr. M.H. Hendrikse	Lid		15	15	2	14
mw. W.A.A. Peek-Vissers	Lid		15	15	14	14

\* Zoals in de Kamerbrief aangegeven (FIN/2015/1032), hebben problemen in de bedrijfsvoering ertoe geleid dat de jaarrekening over 2014 nog niet is vastgesteld waardoor geen cijfers over 2014 zijn opgenomen. Naar verwachting zal de jaarrekening over 2014 een fors verlies laten zien.

### Koninklijke Nederlandse Munt NV – bevoegdheden AvA

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; na afwijzen voordracht, mag zowel RvC als AvA nieuwe kandidaat voordragen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder te allen tijde schorsen, maar pas na horen RvC, in spoedeisende gevallen na horen voorzitter RvC. AvA kan schorsing door RvC opheffen.
	Ontslaan	Geen bevoegdheid, horen door AvA.	Kan bestuurder te allen tijde ontslaan, maar pas na horen RvC, in spoedeisende gevallen na horen voorzitter RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel.	Stelt bezoldigingsbeleid vast. Beleid wordt ter kennisgeving aan de OR verzonden.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van het beleid nadat AvA 14 dagen van te voren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.	
Commissarissen	Benoemen	Niet-bindende voordracht aan AvA, afwijzing door AvA alleen bij volstreekte meerderheid van stemmen. De OR mag voor een derde van het aantal leden van de RvC een kandidaat voordragen.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen, binnen maand na schorsing verzoek aan Ondernemingskamer doen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap door RvC.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap door aangewezen vertegenwoordiger AvA of OR.
	Ontslaan gehele RvC		Bestuur en OR in kennis stellen met gronden (termijn 30 dagen) en daarna vertrouwen opzeggen; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Niet-bindend voorstel aan AvA	Stelt bezoldiging vast.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

Zoals in de brief aan de Tweede Kamer van 28 augustus 2015<sup>2</sup> is aangegeven hebben problemen in de bedrijfsvoering bij de De Munt ertoe geleid dat de jaarrekening over 2014 nog niet is vastgesteld. Hierdoor zijn er geen gegevens over de vermogenspositie, het rendement en het dividend opgenomen in dit jaarverslag. Naar verwachting zal de jaarrekening over 2014 een fors verlies laten zien.

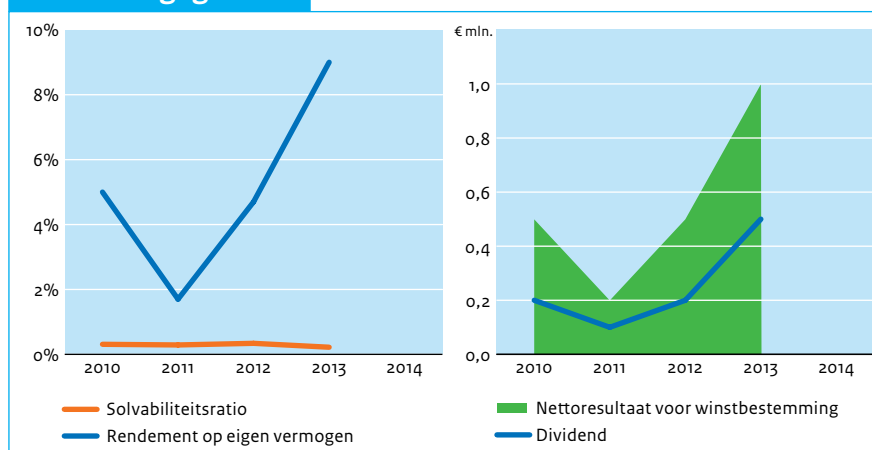
**Investerings**

Er hebben in 2014 geen investeringen plaatsgevonden die voorgelegd dienden te worden aan de aandeelhouder.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2014*	2013	2012	2011	2010
Totaal activa		49	31	35	33
Eigen vermogen		11	11	10	10
Vreemd vermogen		38	20	25	22
Inkomsten		43	28	32	28
Winst		1	1	0	1
Dividend		1	0	0	0
Ontvangen door staat		1	0	0	0
Solvabiliteitsratio		22,5%	34,4%	29,4%	31,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen		9,0%	4,7%	1,7%	5,0%
Pay-out ratio		50%	50%	50%	40%

\* Zoals in de Kamerbrief aangegeven (FIN/2015/1032), hebben problemen in de bedrijfsvoering ertoe geleid dat de jaarrekening over 2014 nog niet is vastgesteld waardoor geen cijfers over 2014 zijn opgenomen. Naar verwachting zal de jaarrekening over 2014 een fors verlies laten zien.

**Financiële gegevens****Investeringsdrempels voor de AvA**

	Nederland	Overig buitenland
(Des)investering	€ 1 mln.	Altijd
Overname / participatie	Altijd	Altijd

<sup>2</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 34000 IX, nr. 31.



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1965
Website	www.dnio.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Leningenportefeuille (€mln.)	429	480	533	586	
Aantal leningen	87	101	113	123	
Aantal landen met een lening	15	15	17	18	
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	

### Beschrijving

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als volledige dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank. Het doel van de NIO was leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden. Zo werden deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat gesteld ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. De leningen hadden een lange looptijd en een lage rente en waren destijds een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Eind jaren negentig is de Nationale Investeringsbank geprivatiseerd. De aandelen NIO zijn in 2000 overgenomen door FMO.



Het aantal taken van NIO is sindsdien 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. Omdat er tussen deze taken en de kerntaak van FMO weinig raakvlakken zijn, heeft de staat NIO op verzoek van FMO overgenomen op 17 november 2010.<sup>3</sup>

#### Juridische status en eigendom

NIO is een naamloze vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt. NIO heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing.

#### Publiek belang

Het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden. NIO verstrekt geen nieuwe leningen meer. De deelneming is dan ook in afbeheer.

#### Buitenlandse activiteiten

NIO verschafte leningen aan ontwikkelingslanden. Daarom vinden per definitie alle financieringsactiviteiten in het buitenland plaats. Eventuele verliezen die kunnen ontstaan als partijen niet voldoen aan hun betalingsverplichtingen worden vergoed door de ministeries van Buitenlandse Zaken en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

#### Infilling 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.

3 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, z8 165, nr. 113 en nr. 114.

## NIO | Governance

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010*
dhr. T.C. Sevenster**	Directeur	40			40	53	67	115	

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011***	2010*
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	n.v.t.	

\* In 2010 was NIO nog onderdeel van FMO, er zijn derhalve geen cijfers over 2010 opgenomen.  
 \*\* NIO heeft een contract met T.C. Sevenster B.V. om een directeur, i.c. T.C. Sevenster ter beschikking te stellen aan NIO. De als vaste vergoeding genoemde getallen zijn inclusief de kantoor- en overige kosten die T.C. Sevenster B.V. maakt ten behoeve van de werkzaamheden van de ter beschikking gestelde directeur.  
 \*\*\* NIO heeft sinds 2012 een RvC.

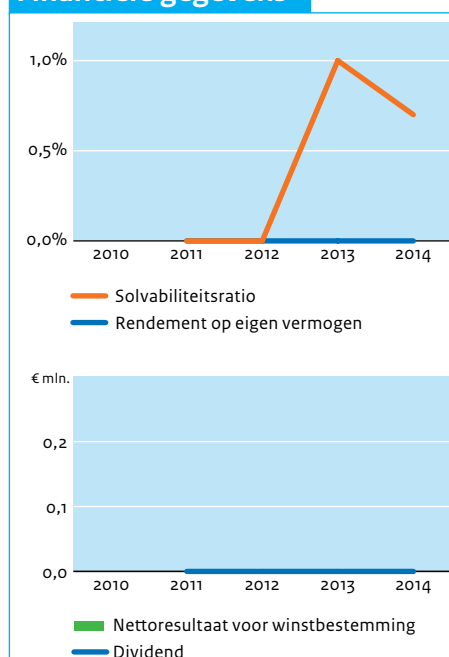
## NIO | Financiële gegevens

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010*
Totaal activa	165	192	224	326	
Eigen vermogen	1	1	1	1	
Vreemd vermogen	164	191	223	325	
Inkomsten	6	7	11	13	
Winst	0	0	0	0	
Dividend	0	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	0	
Solvabiliteitsratio	0,7%	1,0%	0,0%	0,0%	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	

\* In 2010 was NIO nog onderdeel van FMO, er zijn derhalve geen cijfers over 2010 opgenomen.

### Financiële gegevens





## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	NV Nederlandse Spoorwegen
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Utrecht
Staatsdeelneming sinds	1937
Website	www.ns.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	17.226	17.122	17.098	16.808	16.359
Aankomst punctualiteit trein NL	95%	94%	94%	95%	93%
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	75%	75%	74%	74%	75%
Aantal werknemers (in fte)	25.532	28.592	27.879	24.201	23.630

## Beschrijving

De Nederlandse Spoorwegen (NS) is in 1937 opgericht. De belangrijkste activiteit van NS is het reizigersvervoer over het spoor, inclusief knooppuntontwikkeling- en exploitatie. NS had in 2014 25.532 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

In 2014 is veel aandacht uitgegaan naar de concessie voor het hoofdrailnet (HRN) die op 1 januari 2015 in werking is getreden. Daarnaast is in 2014 een belangrijke mijlpaal bereikt met de OV-chipkaart: alle OV-reizigers checken nu in en uit. Financieel gezien heeft 2014 – na een moeilijk 2013 – een verbetering laten zien met een nettowinst van € 180 miljoen. De gevolgen van de Fyra laten zich de komende jaren nog voelen, ook financieel. In 2014 heeft NS een minnelijke schikking bereikt met Finmeccanica, moederbedrijf van de producent van de Fyra. Claims over en weer werden daarmee beëindigd. Belangrijk is dat NS zelf blijvend moeten leren van de Fyra. Daarom is in 2014 het lessons-learned project gecontinueerd dat in 2013 is gestart.





**Juridische status en eigendom**

NS is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu is het primair verantwoordelijk beleidsdepartement.

**Publiek belang**

Via een onderhands verleende concessie en het aandeelhouderschap borgt de staat de volgende publieke belangen: bereikbaarheid van Nederland via het hoofdrailnet, betrouwbaarheid en benutting, kwaliteitsaspecten personenvervoer, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid.

**Buitenlandse activiteiten**

In 2001 is Abellio opgericht om de positie van NS op de steeds verder geliberaliseerde Europese markt te verstevigen. Abellio is met treinen en bussen actief in Engeland en met treinen in Duitsland. Het uitgangspunt voor activiteiten in het buitenland is dat deze een positieve bijdrage moeten leveren aan NS en de Nederlandse stakeholders. Voordat overgegaan wordt tot een bieding in een binnen- of buitenlandse concessie wordt daarom eerst een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd. Belangrijkste risico's zijn dat de buitenlandse activiteiten niet voldoende gediversifieerd en winstgevend zijn om de huidige positie te handhaven of uit te breiden. De omzet van Abellio bedraagt € 1,3 miljard, de totale omzet van NS over 2014 is € 4,1 miljard. Voor HRN-materieel is met ingang van de HRN-concessie per 1 januari 2015 toegezegd dat de lease activiteiten via dochteronderneming NSFSC in Ierland geleidelijk afgebouwd gaan worden. De aanschaf van nieuw HRN-materieel verloopt voortaan fiscaal via Nederland.

**Strategie**

NS heeft begin 2014 in overleg met de aandeelhouder haar strategie herijkt. Primair richt NS zich op Nederland en op de operationele prestaties op het spoor. Daarnaast blijft NS werken aan het eenvoudiger en aantrekkelijker maken van het openbaar vervoer in Nederland om zo de mobiliteit te verbeteren. De activiteiten in het buitenland gebruikt NS om van te leren, de ervaringen komen waar mogelijk ten dienste van de Nederlandse reizigers. NS is op dit moment bezig met een strategische heroriëntatie.

**Vooruitblik**

In 2015 is de HRN-concessie 2015-2024 in werking getreden. NS heeft daarbij de opdracht het reizen per trein op het hoofdrailnet kwalitatief verder te verbeteren en aantrekkelijker te maken. De strategie die met ingang van 2014 van kracht is geworden (waarbij de reiziger centraal staat), wordt in 2015 opnieuw herijkt. NS gaat door met het verbeteren van de sociale veiligheid en het tegengaan van zwartrijden. Daarnaast worden verdere stappen gezet in het 'vergroenen' van het reizen per trein. In 2018 rijden alle treinen van NS op groene stroom. Ook in het buitenland zet NS in 2015 belangrijke stappen. Sinds 1 april rijdt NS-dochter Abellio voor minimaal zeven jaar voor het Schotse Scotrail: een concessie vergelijkbaar met die van het HRN in Nederland.

### Corporate governance

Op NS is het gemitigeerd structuurregime van toepassing. Naast de formele contactmomenten tussen aandeelhouder en bestuurders en commissarissen (zoals bij AvA en kwartaalgesprekken) zijn er in 2014

periodiek regelmatig contactmomenten geweest over onder andere de HRN concessie (looptijd 2015-2024).

### Raad van bestuur

In 2014 bestaat de RvB uit president-directeur de heer T. Huges en CFO de heer E. Robbe. Per 10 juli 2015 is de heer T. Huges afgetreden

als president-directeur. In 2012 heeft herijking plaatsgevonden van het beloningsbeleid voor de RvB.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. T.H. Huges	President-directeur	430	n.v.t.	48	430	108	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.M. Robbe	President-directeur	393	69	48	461	392	379	471	n.v.t.
mw. M.W.L. Vroonhoven (tot 1 april 2014)	Lid	98	-	48	98	392	379	471	367

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zes leden, onder wie vier mannen en twee vrouwen. In 2014 hebben zich geen (her)benoemingen voorgedaan in

de RvC. Met ingang van 23 juni 2015 heeft de heer C. van den Driest zijn functie als voorzitter van de RvC neergelegd.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. C.J. van den Driest	Voorzitter	40	39	5	n.v.t.	n.v.t.
mw. T.M. Lodder	Vice-voorzitter	39	35	35	36	30
dhr. G. van de Aast (per 4 maart 2014)	Lid	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Rosenmöller	Lid	30	30	30	30	30
dhr. J.J.M. Kremers	Lid	34	30	28	n.v.t.	n.v.t.
mw. I.M.G. Jankovich	Lid	30	24	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F.J.G.M. Cremers (tot 5 maart 2014)	Vice-voorzitter	7	40	40	39	35

## Zeggenschap bij NS

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt een van de leden van de raad van bestuur tot voorzitter van de raad van bestuur.	Na 2 maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Op eigen initiatief na raadplegen RvB en RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van te voren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.	Heeft 14 dagen de tijd om te kijken of bezoldiging in lijn is met het bezoldigingsbeleid; kan de RvC informeren over eventuele afwijkingen voorafgaand aan de vaststelling.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

NS behaalde in 2014 een nettowinst van € 180 miljoen, in 2013 was dit een verlies van € 43 miljoen. Het rendement op eigen vermogen kwam hierdoor uit op 5,8%. Er is € 48 miljoen dividend uitgekeerd, dit is 35% van het cumulatieve resultaat over 2013 en 2014. De financiële en operationele activiteiten laten in 2014 ten opzichte van 2013 een stijgende lijn zien. De omzet over 2014 bedraagt € 4,1 miljard (2013: € 3,9 miljard). De opbrengsten uit reizigersvervoer Nederland maken daar met € 2,1 miljard een aanzienlijk deel van uit. Voor de komende jaren staat NS voor flinke uitdagingen, zowel operationeel met de nieuwe concessie als financieel. Ook de economische neergang heeft invloed gehad op de resultaten en financiële buffers van de onderneming. De komende jaren is het noodzakelijk de kosten te verlagen en het resultaat te blijven verbeteren.

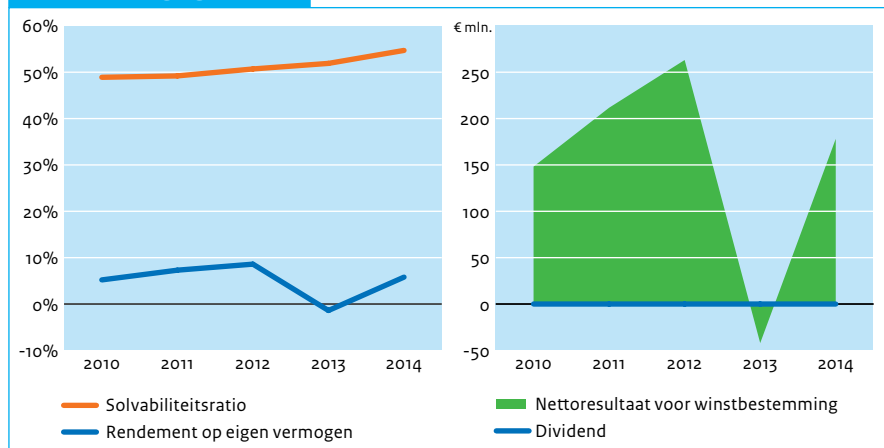
### Investeringsen

In 2014 hebben de aankooptrajecten voor de nieuwe generaties Sprinter (SNG) en Stadler Flirts een belangrijke rol gespeeld. Beide investeringsvoorstellen zijn aan de aandeelhouder ter goedkeuring voorgelegd. Tevens is in 2014 een start gemaakt met de aanbestedingsprocedure voor de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG). NS heeft onder andere door reizigersgroei al eind 2016 extra Sprinters nodig. Bij nieuwe investeringsvoorstellen dient gewaarborgd te zijn dat de lessons learned van de Fyra voldoende toegepast zijn. Bij de SNG's en Stadler Flirt heeft NS gekozen voor technologie en treinconcepten die zich al in de praktijk bewezen hebben.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794
Eigen vermogen	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831
Vreemd vermogen	2.665	2.826	3.085	3.073	2.963
Inkomsten	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520
Winst	180	-43	264	211	149
Dividend	48	0	92	74	52
Regulier dividend ontvangen door staat	48	0	92	74	52
Bijzonder dividend ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	54,7%	51,9%	50,7%	49,2%	48,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,8%	-1,4%	8,6%	7,3%	5,2%
Pay-out ratio regulier dividend	27%	0%	35%	35%	35%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA\*

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	1/3 van het balanstotaal.	1/3 van het balanstotaal.
Overname / participatie	1/3 van het balanstotaal.	1/3 van het balanstotaal.

\* Bedragen geldend op 31 december 2014.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Waterschapsbank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1982
Website	www.nwbbank.com
Belang staat der Nederlanden	17%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Renteresultaat (€ mln.)	117	95	107	75	104
Verstreekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	49.421	49.595	48.142	45.474	43.172
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.152	1.039	933	1.112	904
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	73%	101%	111%	90%	100%
Capital ratio	1,8%	1,9%	1,6%	1,8%	1,9%
Aantal werknemers (fte)	48,5	46,2	44,2	38,7	36,5

## Beschrijving

Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank) opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in ondermeer 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. NWB Bank had in 2014 48,5 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft de NWB Bank het marktaandeel in de publieke sector ondanks de toegenomen concurrentie behouden. Inspelend op de behoeften van de klanten in het publieke domein heeft de bank haar werkerrein in de semipublieke sector uitgebreid. Onder andere door het meefinancieren van door de overheid gegarandeerde hypotheekportefeuilles, exportkredieten en het participeren in publiek-private projecten. Dit alles onder behoud van een gezond risicoprofiel. Verder is de NWB Bank in december 2014 een bijzondere samenwerking overeengekomen met de Europese Investeringsbank om gezamenlijk op te trekken bij langetermijnfinancieringen in het publieke domein.



### Juridische status en eigendom

De NWB Bank is een naamloze vennootschap. De aandelen zijn in handen van Nederlandse overheden. De staat bezit 17,2% van de stemgerechtigde aandelen en 7,7% van het economische belang<sup>4</sup>. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het ministerie van Financiën is ook het betrokken beleidsministerie voor de financiële markten.

### 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; zowel in goede als in slechte tijden. Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door:

- Wet op het financieel toezicht;
- Wet financiering decentrale overheden en
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

### Buitenlandse activiteiten

De NWB Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Dit brengt geen bedrijfsspecifieke risico's met zich mee. De investeringen, met name in de vorm van kredietverlening, vinden uitsluitend plaats in Nederland.

### Strategie

Sinds de 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. Daarnaast verzorgt de NWB Bank projectfinanciering voor publiek-private samenwerkingen.

### Vooruitblik

De strategie van de bank blijft gericht op het zo efficiënt en goedkoop mogelijk voldoen aan de kredietvraag van haar klantengroep, op het behoud van de hoogste kredietwaardigheid en op het verhogen van de leverage ratio, onder andere door te kijken naar mogelijkheden om de kapitaalbasis te versterken door het uitgeven van hybride vermogenstitels.

---

<sup>4</sup> Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering vier stemmen worden uitgebracht. 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.

## Corporate governance

NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

De directie van de NWB Bank bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. In 2014 zijn er geen mutaties geweest in de samenstelling van

de directie. Het beloningsbeleid is voor het laatst vastgesteld op 1 januari 2010.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. R.A. Walkier	Voorzitter	277	0*	94	277	277	277	304	301
mw. L.M.T. van Velden	Directielid	210	29**	57	210	241****	231	229	228
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	210	18***	49	210	231	231	n.v.t.	n.v.t.

\* Dhr. Walkier ziet i.v.m. de geldende dividendstop als voorzitter van de directie af van zijn variabele beloning over 2014.

\*\* dit bedrag bestaat uit € 19.000 korte termijn variabele en € 10.000 lange termijn variabele beloning 2010.

\*\*\* Dit bedrag betreft de korte termijn variabele beloning. Er is geen lange termijn component van toepassing vanwege de indienstreding van dhr van Vliet per 1 januari 2012.

\*\*\*\* Inclusief lange termijn variabele beloning 2010.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2014 uit zes leden, onder wie twee vrouwen. Op 1 augustus 2014 is de heer V.I. Goedvolk afgetreden vanwege de inwerkingtreding van de beperking van het aantal (niet-)uitvoerende

bestuursfuncties bij significante banken. Op 23 april 2015 is mevrouw P.C. van Hoeken als opvolger van de heer Goedvolk benoemd.

#### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. A.F.P. Bakker (per 23 april 2014)	Voorzitter*	27	27	27	27	27
dhr. P.C.G. Glas	Vice-voorzitter	16	14	15	9	n.v.t.
mw. E.F. Bos	Lid	18	20	21	25	26
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Lid	19	15	1	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Vliet-Kuiper	Lid	16	12	1	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.J.M. van Voorst tot Voorst	Lid	19	17	19	24	17
dhr. R.G.C. van den Brink (tot 23 april 2014)	Voorzitter	10	33	35	48	42
dhr. V.I. Goedvolk (tot 1 augustus 2014)	Lid	11	20	21	32	27
dhr. J.J.M. Jansen (tot 23 augustus 2014)	Lid	6	17	19	18	10

\* per 23-04-2014 voorzitter RvC.

## Zeggenschap bij NWB Bank

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af (door ontnemen bindend karakter aan de voordracht).
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zonder raadplegen RvC schorsen.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief (met quorumvereiste) zonder raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA voor vaststellen bezoldigingsbeleid.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om eventueel een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Geen mogelijkheid tot schorsen.	Kan schorsen.
	Ontslaan commissaris	Geen mogelijkheid tot ontslaan.	Ontslaat met quorumvereiste.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	De commissarissen kunnen te allen tijde door de algemene vergadering worden geschorst en ontslagen.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De nettowinst van NWB Bank bedroeg in 2014 € 49 miljoen tegen € 34 miljoen in 2013. Deze stijging kwam geheel voort uit een forse verbetering van het renteresultaat. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 3,9%. Dit is een verbetering ten opzichte van 2013. De NWB Bank heeft in 2014 geen dividend uitgekeerd omdat de leverage ratio uitkwam op 1,8%<sup>5</sup> en daarmee beneden de aangekondigde norm van 3% uit de internationale regelgeving. De credit ratings van de NWB Bank bleven in 2014 ongewijzigd op AA+ van Standard and Poor's en Aaa van Moody's, wat gelijk is aan de credit ratings van de staat.

### Kredietverlening

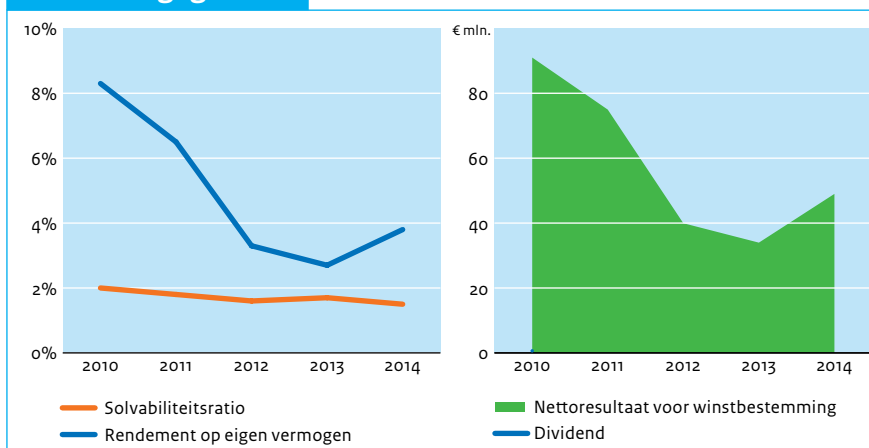
Er hebben in 2014 geen investeringen plaatsgevonden die voorgelegd dienden te worden aan de aandeelhouders. Op basis van de statuten hoeven kredietverstrekkingen, die verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank vormen, niet te worden voorgelegd. In 2014 verstrekte de NWB Bank € 6 miljard (2013: € 5 miljard) aan langlopende kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en aan door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw en zorg.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012*	2011	2010
Totaal activa	88.249	73.006	76.084	67.696	57.358
Eigen vermogen	1.303	1.256	1.226	1.188	1.135
Vreemd vermogen	86.946	71.750	74.858	66.508	56.223
Inkomsten*	1.852	1.862	1.864	1.832	1.779
Winst	49	34	40	75	91
Dividend	-	-	-	-	23
Ontvangen door staat	-	-	-	-	2
Solvabiliteitsratio	1,5%	1,7%	1,6%	1,8%	2,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,8%	2,7%	3,3%	6,5%	8,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	25%

\* Voor de NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	(Des-)investeringen vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.	(Des-)investeringen vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.
Overname / participatie	Het nemen of afstoten van een deelneming of het ingrijpend vergroten of verminderen van een deelneming vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.	Het nemen of afstoten van een deelneming of het ingrijpend vergroten of verminderen van een deelneming vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.

<sup>5</sup> Op basis van de in 2015 door het Bazels Comité vastgestelde nieuwe berekeningsmethode.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Luchthaven Schiphol
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Schiphol
Staatsdeelneming sinds	1958
Website	www.schiphol.nl
Belang staat der Nederlanden	69,77%

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal lijnbestemmingen	319	323	317	313	301
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	11%	11%	11%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	15%	15%	14%	14%	14%
Aantal werknemers (fte)	2.039	2.058	2.087	2.115	2.328

## Beschrijving

Schiphol Group (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. De luchthaven is een van de thuishavens van de Air France KLM groep en partners. Schiphol had in 2014 gemiddeld 2.039 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

Zowel het aantal passagiers, de vrachtomzet, als het aantal vliegtuigbewegingen is in 2014 gestegen. Het aantal passagiers op de luchthavens in Nederland steeg met 5,3% naar 60,5 miljoen (waarvan Schiphol 4,6% en 55 miljoen passagiers), de positie van vracht op Schiphol nam toe met 6,7% (zijnde 1,6 miljoen ton) en het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol nam met 3% toe tot 438,3 duizend. Het aantal bestemmingen waarop vanaf Schiphol kan worden gevlogen daalde van 323 in 2013 naar 319 in 2014. In Rotterdam The Hague Airport bleef het aantal bestemmingen gelijk (40) en op Eindhoven steeg het aantal bestemmingen van 70 in 2013 naar 76 in 2014.

Schiphol werd in 2014 door SKYTRAX uitgeroepen tot Best Airport Western Europe, maar zakte wel van de derde naar de vijfde plaats van de beste luchthavens ter wereld.





### Juridische status en eigendom

Schiphol is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 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%). De minister van Infrastructuur en Milieu (in casu de staatssecretaris) gaat over het luchtvaartbeleid.

### Publiek belang

Het publiek belang van Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen van optimale internationale bereikbaarheid en netwerk-kwaliteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. Een goede internationale bereikbaarheid door de lucht is belangrijk voor de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Dit publiek belang wordt ondermeer geborgd door de Wet luchtvaart en de onderliggende wet- en regelgeving, alsmede het publiek aandeelhouderschap.

### Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen) beter faciliteren. Schiphol heeft een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden. Het heeft activiteiten op luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk, Hong Kong en de Verenigde Staten. De omvang van de gemiddelde activa van Schiphol in buitenlandse luchthavens bedroeg in 2014 € 754 miljoen (13,1% van de gemiddelde activa van Schiphol). De resultaten – tezamen met de kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten – versterken Schiphol en dragen bij aan het publieke belang van Schiphol, bijvoorbeeld door het uitwisselen van best practices op het gebied van beveiliging en energimanagement. De risico's van buitenlandse activiteiten zijn in grote mate vergelijkbaar met die van Nederlandse activiteiten, bijvoorbeeld volumerisico's, reguleringsrisico's en financiële risico's. Tegelijkertijd dragen deze activiteiten ook bij aan een betere spreiding van risico's.

### Strategie

De strategie van Schiphol kent vier thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance. Schiphol streeft ernaar om 'Europe's preferred airport' te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. Het versterken van de concurrentiepositie van Schiphol als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer is een belangrijke doelstelling van Schiphol.

### Vooruitblik 2015

Schiphol gaat in 2015 verder met de uitvoering van haar Masterplan. Belangrijke projecten daarbinnen zijn de plannen rond het A-gebied (de bouw van een nieuwe pier en terminal) en de ontwikkeling van Lelystad Airport. Schiphol heeft per 1 april 2015 de luchthaventarieven verlaagd met 7%.

### Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens een structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit vier statutair directeuren, twee mannen en twee vrouwen. Mevrouw B. Otto is per 1 september 2014 benoemd als COO en op dezelfde datum is de heer A. Rutten met pensioen gegaan. De bezoldiging van mevrouw Otto is overeenkomstig het bezoldigingsbeleid, zoals voor het laatst vastgelegd op 10 februari 2014.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. J.A. Nijhuis	President-directeur	389	370	132	759	738	699	744	627
mw. E.A. de Groot	CFO	344	69	59	413	431	283	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.I. Otto (vanaf 1 september 2014)	COO	115	23	21	138	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.M. de Groof	CCO	304	281	113	585	572	541	574	568
dhr. A.P.J.M. Rutten (tot 1 september 2014)	COO	202	241	51	443	572	541	574	568

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2014 uit acht leden, onder wie twee vrouwen. Per 1 april 2014 is mevrouw L. Gunning-Schepers benoemd en per 10 februari 2014 de heer L. Galzy. De heer Galzy is voorgedragen door Aéroports de Paris S.A.

RAAD VAN COMMISSARISEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. A. Ruys	Voorzitter				42	42	42	42	38
dhr. H.J. Hazewinkel	Voorzitter				35	35	35	35	35
dhr. J.G.B. Brouwer	Voorzitter				35	35	30	18	n.v.t.
dhr. F.J.G.M. Cremers	Voorzitter				35	35	35	35	35
dhr. L.M. Galzy (per 10 februari 2014)*	Voorzitter				n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.J. Gunning Schepers (per 1 april 2014)	Voorzitter				26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema	Voorzitter				34	34	32	29	21
dhr. J.G. Wijn	Lid				34	33	16	n.v.t.	n.v.t.

\* De heer Galzy heeft aangegeven geen bezoldiging en onkostenvergoeding te willen ontvangen.

### Zeggenschap bij Schiphol

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt.	Wordt geïnformeerd over voorgenomen benoeming.
	Schorsen	Schorst.	Geen mogelijkheid te schorsen of bij schorsing te worden betrokken.
	Ontslaan	Ontslaat.	Wordt geraadpleegd
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan zelf een voorstel doen, dat vooraf met de RvC is besproken.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.	Geen rol bij vaststellen bezoldiging.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen..
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	Vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag. Ondernemingskamer benoemt nieuwe RvC.
	Bezoldiging	-	Stelt vergoeding vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Schiphol had een omzet van € 1,5 miljard in 2014 (2013: € 1,4 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedraagt € 5,8 miljard (2013: € 5,7 miljard). De ratio's die belangrijk zijn voor de kredietwaardigheid van Schiphol laten een positieve ontwikkeling zien (FFO/ totale schuld 26,5% (2013: 26,0%) en FFO interest dekkingsratio 6,4% (2013: 5,8%)). De creditratings bedragen A+ bij Standard & Poor's en A1 bij Moody's. Het resultaat bedroeg € 272 miljoen (2013: € 227 miljoen). Het rendement op gemiddeld eigen vermogen van Schiphol kwam in 2014 uit op 8,0% (2013: 7,0%). De stijging van het rendement kwam onder andere door de beter dan verwachte passagiersontwikkeling en door lagere afschrijvingslasten. Schiphol keerde € 97 miljoen aan dividend uit aan de staat.

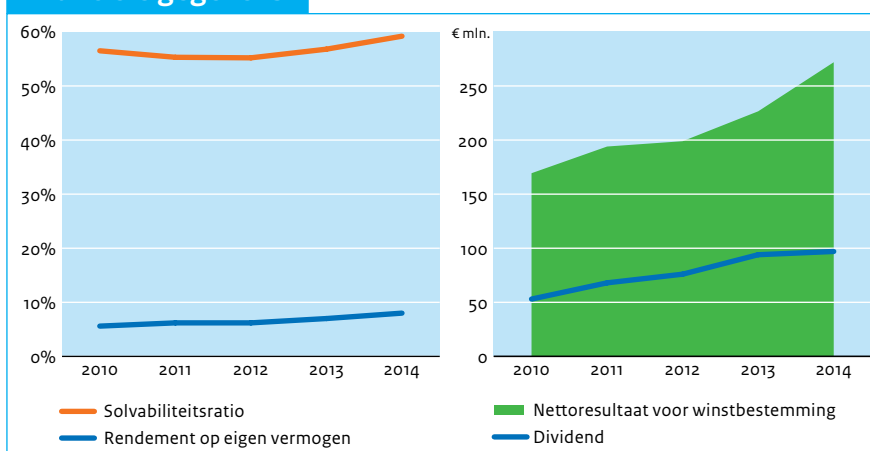
### Investerings

In 2014 is voor € 396 miljoen geïnvesteerd (2013: € 323 miljoen). Belangrijke projecten waren de centralisatie van de beveiliging (€ 168 miljoen) en de investering in het Hilton hotel (€ 47 miljoen). Een ander belangrijk investeringsbesluit betrof de investering in de luchthaven Lelystad. Deze investeringen vallen onder de statutaire drempels, maar de laatstgenoemde investering is wel informeel voorgelegd aan de staat als aandeelhouder. Door capaciteit op de regionale luchthaven Lelystad beschikbaar te stellen komt er binnen de capaciteitsrestricties van Schiphol meer ruimte voor mainport-gebonden verkeer. Daarnaast levert de ontwikkeling van Lelystad naar verwachting een positieve bijdrage aan de werkgelegenheid, het vestigingsklimaat en de economische kracht van de regio.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	5.830	5.828	5.788	5.735	5.506
Eigen vermogen	3.453	3.309	3.198	3.173	3.109
Vreemd vermogen	2.378	2.518	2.590	2.562	2.397
Inkomsten	1.474	1.382	1.353	1.278	1.180
Winst	272	227	199	194	169
Dividend	139	135	108	97	76
Ontvangen door staat	97	94	76	68	53
Solvabiliteitsratio	59,2%	56,8%	55,2%	55,3%	56,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,0%	7,0%	6,2%	6,2%	5,6%
Pay-out ratio	51%	59%	55%	50%	45%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels per 31 december 2014

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	10% van balanstotaal.	10% balanstotaal.
Overname / participatie	1/3 eigen vermogen.	1/3 eigen vermogen.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.denederlandsestaatsloterij.nl
Belang staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Bruto-uitkeringspercentage	69%	69%	69%	70%	70%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	512	530	546	573	585
Aantal werknemers (fte)	147	158	151	136	132

## Beschrijving

De Staatsloterij, voluit de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij, is opgericht in 1992. In dat jaar werd de organisatie van de staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, verzelfstandigd. De Staatsloterij organiseert de gelijknamige Staatsloterij, een loterij met maandelijke trekkingen en speciale trekkingen op onder andere Koningsdag en Oudejaarsdag. Daarnaast organiseert de Staatsloterij de loterij 'Miljoenenspel' met wekelijkse trekkingen. De Staatsloterij had in 2014 147 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

De Staatsloterij had in 2014 te kampen met een verdere daling van de omzet en het aantal verkochte loten. Deze ontwikkeling is al enige jaren aan de gang. De media-aandacht voor de vermeende misstanden bij trekkingen van de Staatsloterij had een negatief effect op de lotenverkoop, net als de berichtgeving over misleidende communicatie over de winkansen van prijzen in de periode 2000-2007. Inmiddels zijn de beschuldigingen over vermeende misstanden weerlegd en heeft de Hoge Raad uitspraak gedaan in de zaak over de misleidende reclame-uitingen.



### Juridische status en eigendom

De Staatsloterij is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister (in casu de staatssecretaris) van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. De minister (in casu de staatssecretaris) van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

### Publiek belang

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelveslaving, 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, namelijk:

- 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 en
- het beschermen van de consument.

Dit publiek belang wordt, naast het publiek aandeelhouderschap, geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de kansspelen, de Wet Stichting exploitatie Nederlandse Staatsloterij, Wet op de kansspelbelastingen en de Beschikking Staatsloterij. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op de Staatsloterij.

### Buitenlandse activiteiten

De Staatsloterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Strategie

De Staatsloterij wil ook in de toekomst een ondernemende en ambitieuze organisatie blijven. Behoud van kwaliteit evenals groei zijn daarvoor noodzakelijk. De strategie van de staatsloterij is er dan ook sinds het begin van dit decennium op gericht om het spelaanbod blijvend uit te breiden. Met de voorgenomen fusie met De Lotto kan een aanmerkelijk breder spelaanbod worden gerealiseerd.

De Staatsloterij werkt verder aan de realisatie van een breder portfolio voor de offline en de online markt. De laatstgenoemde markt kan worden betreden op het moment dat deze wordt gelegaliseerd.

### Vooruitblik

De Staatsloterij bereidt zich in 2015 voor op de mogelijke legalisering van de online kansspelen in Nederland. Daarnaast heeft de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie – in zijn brief inzake de herijking van het loterijstelsel van 11 juli 2014 – aangekondigd dat de Staatsloterij en De Lotto een nadere samenwerking onderzoeken. In 2015 moeten gesprekken daarover tot een conclusie leiden. De Tweede Kamer wordt hier dan over geïnformeerd.



### Corporate governance

De Staatsloterij is een stichting. De governancestructuur van de staatsloterij is overeenkomstig een verlicht structuurregime ingericht. Er is veelvuldig contact met de Staatsloterij, zowel met de algemeen directeur als met de RvC. In het verslagjaar is voornamelijk gesproken

over de veranderende kansspelmarkt, de teruglopende omzetten en initiatieven om dit te keren. In dat kader was een belangrijk onderwerp van gesprek het mogelijke samengaan met De Lotto.

### Raad van bestuur

De Staatsloterij heeft één statutair bestuurder (algemeen directeur), die deel uitmaakt van een directieteam. In 2014 is deze functie niet

gewijzigd. Het beloningsbeleid van de Staatsloterij is in 2011 vastgesteld.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. F.H. van Steenis	Algemeen Directeur	197	16	60	213	212	197	200	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf personen, onder wie één vrouw. Ten opzichte van het vorige boekjaar hebben zich geen wijzigingen in de samenstelling voorgedaan.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. J.E. Lagerweij	Voorzitter	31	31	26	17	17
dhr. W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter	21	21	17	17	17
mw. H.M. Prast	Lid	21	21	17	17	17
dhr. J.A. Kamps	Lid	21	21	17	17	17
dhr. E. van Lambaart	Lid	21	21	17	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap Staat bij Staatsloterij

Wat?	Wie?		
	RvC	de Staat*	
Bestuur	Benoemen	Benoemt het bestuur na voorafgaande goedkeuring door de staat (minister van Financiën).	Geeft voorafgaand goedkeuring aan voorgenomen benoeming van bestuurders.
	Schorsen	Kan bestuurder schorsen met voorafgaande goedkeuring van de staat (minister van Financiën).	Geeft voorafgaand goedkeuring aan voorgenomen schorsing van bestuurders.
	Ontslaan	Kan bestuurder ontslaan met voorafgaande goedkeuring van de staat (minister van Financiën).	Geeft voorafgaand goedkeuring aan voorgenomen ontslag van bestuurders.
	Bezoldigingsbeleid	Doet een voorstel voor een bezoldigingsbeleid.	Stelt bezoldigingsbeleid vast na voorstel van de RvC.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan de staat (minister van Financiën).	Benoemt en herbenoemt commissarissen en kan daarbij afwijken van de voordracht van de RvC, nadat de voordracht drie keer achtereenvolgens is afgewezen.
	Schorsen	Kan een voordracht tot schorsing van een commissaris doen aan de staat (minister van Financiën) als alle overige commissarissen voor schorsing van de commissaris hebben gestemd.	Kan een commissaris schorsen, al dan niet op een voordracht tot schorsing van de RvC.
	Ontslaan commissaris	Kan een voordracht tot ontslag van een commissaris doen aan de staat (minister van Financiën) als alle overige commissarissen voor ontslag van de commissaris hebben gestemd. Kan aan een commissaris voorstellen om af te treden en in geval daaraan geen gevolg wordt gegeven, aan de staat (minister van Financiën) voorstellen om de commissaris te ontslaan.	Kan een commissaris ontslaan, al dan niet op een voordracht of voorstel tot ontslag van de RvC.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen of de staat (minister van Financiën) verzoeken alle commissarissen te ontslaan).	Kan alle commissarissen ontslaan, al dan niet op een voordracht of voorstel tot ontslag van de RvC.
Bezoldiging	Kan aan commissarissen een beloning toekennen of een kostenvergoeding na voorafgaande toestemming van de staat (minister van Financiën).	Geeft voorafgaande toestemming aan voorgenomen beloning of kostenvergoeding aan commissarissen.	

\* Stichting Exploitatie Nederlandse staatsloterij (Staatsloterij) is geen kapitaalvennootschap met een aandeelhoudersvergadering, maar heeft de rechtsvorm van een stichting. De bevoegdheden van de staat (direct of indirect via een ministerie), als een bij de stichting Staatsloterij betrokkene, liggen verankerd in

de statuten van Staatsloterij. Uitgangspunt bij de inrichting van een stichting (en de wijze waarop betrokkenen inspraak krijgen) is dat er grote vrijheid bestaat mits de totale bevoegdheid van dergelijke betrokkenen niet resulteert in het de facto creëren van een ledenvergadering of een aandeelhoudersvergadering.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 nam de omzet van de Staatsloterij af met circa 4,5% ten opzichte van 2013 tot € 738 miljoen (2013: € 773 miljoen). De staat ontving over het jaar 2014, conform de beschikking, een afdracht van 15% (inclusief vennootschapsbelasting) van de omzet. Dit resulteerde in een afdracht van € 82,9 miljoen aan de staat. Het rendement bedroeg 0,7% in 2014.

### Investerings

In 2014 zijn er geen investeringen geweest waar het ministerie van Financiën uit hoofde van de statuten instemming voor heeft moeten geven.

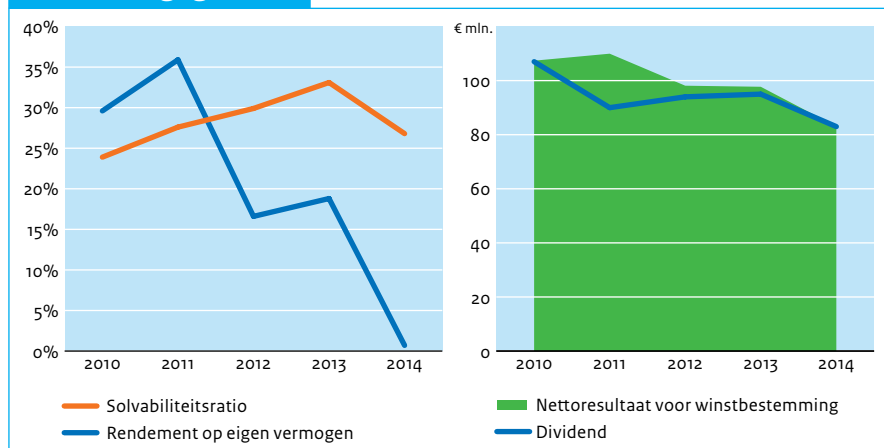
Wel is er informeel één voorstel voor het ontwikkelen van een nieuw loterijspel aan de aandeelhouder voorgelegd. De Staatsloterij wilde het spelaanbod uitbreiden om daarmee de omzet te verhogen. De aandeelhouder heeft ingestemd met het nader onderzoeken van de mogelijkheden.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	273	240	244	251	263
Eigen vermogen	73	80	73	69	63
Vreemd vermogen	200	161	171	182	200
Inkomsten	738	773	787	821	840
Winst	83	98	98	110	107
Dividend	83	95	94	90	107
Ontvangen door staat	83	95	94	90	107
Solvabiliteitsratio	26,8%	33,1%	29,9%	27,6%	23,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	0,7%	18,8%	16,6%	35,9%	29,6%
Pay-out ratio	100%	92%	96%	86%	100%

\* Het gemiddeld rendement op eigen vermogen wordt berekend door uit te gaan van het resultaat na belastingen en de verplichte afdrachten aan de staat.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA\*

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

\* Besluiten van het bestuur omtrent het aangaan/afstoten van deelnemingen en (des)investeren (voor zover niet opgenomen in goedgekeurde jaarbegroting) behoeven de goedkeuring van de RvC boven een bedrag van € 0,5 miljoen (artikel 7 lid 4 en 5 statuten).



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Tennet Holding B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Arnhem
Staatsdeelneming sinds	1998
Website	www.tennet.eu
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Netbeschikbaarheid (%)	99,9999%	99,9999%	99,9999%	99,9996%	99,9990%
Aantal onderbrekingen	4	9	8	18	15
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	77	383	127	362	933
Aantal werknemers (fte)	2.770	2.500	2.282	2.140	2.012

### Beschrijving

Tennet beheert sinds 1998 het landelijk elektriciteitstransportnet vanaf 110 Kilovolt (kV) in Nederland, alsmede de landsgrens-overschrijdende verbindingen. Als Transmission System Operator (TSO) bewaakt Tennet de continuïteit van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Naast deze taken levert Tennet diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren. Sinds 2010 is Tennet ook in een deel van Duitsland actief als één van de vier TSO's. Tennet bedient in Nederland en Duitsland 41 miljoen eindgebruikers via ongeveer 21.000 kilometer aan hoogspanningsverbindingen. Tennet had in 2014 2.813 medewerkers (headcount) in dienst, en behoort daarmee tot de vijf grootste TSO's in Europa.

### 2014 in vogelvlucht

De leveringszekerheid en betrouwbaarheid van Tennets hoogspanningsnet zijn zeer hoog. Met een beschikbaarheidspercentage van 99,9999% en een zeer beperkt aantal stroomonderbrekingen en incidenten was Tennet ook in 2014 één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa.



### Juridische status en eigendom

De staat is 100% eigenaar van Tennet Holding B.V. De gereguleerde taken in Nederland worden uitgevoerd door de 100% dochteronderneming Tennet TSO B.V. Deze dochteronderneming beheert het landelijk transportnet in Nederland. De minister van Economische Zaken is verantwoordelijk voor het energiebeleid.

### Publiek belang

Het Nederlandse energiebeleid is gericht op betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Het publiek belang van Tennet is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening in Nederland. Tennet bewaakt de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening en draagt bij aan verdere ontwikkeling, verduurzaming en integratie van de Europese markt. Tennet dient de volgende specifieke publieke belangen:

- de continuïteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van het elektriciteitsnet (leveringszekerheid);
- non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet voor producenten, waarbij Tennet onafhankelijk is van productie, handel en levering van elektriciteit en
- het bijdragen aan de versterking en de doelmatigheid van de elektriciteitsmarkt in Nederland en Europa.

Dit publiek belang wordt geborgd in de Elektriciteitswet 1998 ('E-wet') en met het publiek aandeelhouderschap.

### Buitenlandse activiteiten

In Duitsland voeren de 100% dochteronderneming Tennet TSO GmbH, Tennet Offshore GmbH en hun dochterondernemingen de taken uit die Tennet als TSO heeft. De totale boekwaarde van Tennets activa in Duitsland bedraagt € 11,8 miljard (2013: € 9 miljard) tegenover € 3,9 miljard in Nederland (2013: € 3,7 miljard). Tennet genereert 70% van de totale omzet in Duitsland. De duurzaamheidsdoelstellingen van de Duitse overheid zorgen voor forse investeringen in het landelijke elektriciteitsnet en in aansluitingen van windparken op zee. De investeringen die Tennet wettelijk verplicht is te doen leveren een gereguleerd rendement op en zijn hiermee winstgevend. Ze brengen ook financiële en operationele risico's met zich mee, die vergelijkbaar zijn met investeringen in het Nederlandse net. De belangrijkste risico's rondom investeringsprojecten zijn de mogelijke vertragingen in de realisatie van projecten als gevolg van langdurige vergunningstrajecten en onvoldoende capaciteit van externe leveranciers. Ook verlaging van de rendementen als gevolg van wijzigingen in de regulering vormt een belangrijk risico. Verder kunnen er operationele issues optreden als gevolg van het op grote schaal gelijktijdig implementeren van nieuwe technologie.

### Strategie

De strategie van Tennet is ongewijzigd ten opzichte van 2013 en bestaat uit twee onderdelen: zorgen voor een veilige, betrouwbare en ononderbroken elektriciteitsvoorziening en bijdragen aan een geïntegreerde Europese energiemarkt.

### Vooruitblik

In 2015 blijft Tennet zich richten op activiteiten die in het teken staan van leveringszekerheid en die bijdragen aan een doelmatige energiemarkt. Hiervoor is de integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt van belang, waarbij Tennet als relatief grote TSO een prominente rol speelt. Zowel onshore als offshore levert Tennet ook in 2015 een belangrijke bijdrage aan de realisatie van het energiebeleid. Het investeringsprogramma dat hierbij hoort bedraagt voor de komende tien jaar circa € 20 miljard. Een belangrijk aandachtspunt is de daaruit voortvloeiende kapitaalbehoefte. Hierover spreekt Tennet regelmatig met de aandeelhouder. Verder behandelt het parlement in 2015 de herziening van de E-wet.

## Corporate governance

Op TennetT is het verlicht structuurregime van toepassing.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit vier statutair directeuren en twee niet statutair directeuren, allen man. Het beloningsbeleid voor de RvB is in 2011 vastgesteld. In 2014 is de heer M. Fuchs teruggetreden als vice-voorzitter van de RvB. Hij is per 15 oktober 2014 opgevolgd door de heer

U. Keussen. Omdat de heer Keussen is aangetrokken voor de Duitse activiteiten en wegens de gemiddeld hogere beloning in Duitsland, is er voor hem een uitzondering gemaakt op het beloningsbeleid.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. J.M. Kroon	CEO	331	80	153	411	397	393	392	378
dhr. U.T.V. Keussen (vanaf 15 oktober 2014)	Vice CEO	63	20	20	83	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	230	74	41	304	126	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	252	54	46	306	300	293	279	265
dhr. M.J. Fuchs (tot 1 juli 2014)	Vice CEO	136	118	85	254	503	495	471	476

### Raad van commissarissen

De RvC bestond in 2014 uit vijf leden, onder wie één vrouw. De heer J. Fischer is in 2014 toegetreden tot de RvC. In 2015 is de RvC uitgebreid met mevrouw L. Griffith, waardoor de RvC momenteel uit zes leden bestaat, onder wie twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. A.W. Veenman	Voorzitter				39	37	37	36	24
dhr. P.M. Verboom	Lid				29	26	9	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid				31	25	25	24	2
mw. S. Hottenhuis	Lid				25	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.L.M. Fischer	Lid				25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij Tennet

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; na 2 maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen, maar pas na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Niet-bindend voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief na raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast op voorstel van RvC en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van te voren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.	Heeft bij (her)benoeming 14 dagen de tijd om te kijken of bezoldiging in lijn is met het bezoldigingsbeleid; kan de RvC informeren over eventuele afwijkingen voorafgaand aan de vaststelling.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Tennet heeft in 2014 solide financiële resultaten geboekt. Het resultaat na belasting bedroeg € 418 miljoen (2013: € 357 miljoen) bij een omzet van € 2,3 miljard (2013: € 2,2 miljard). Het rendement op gemiddeld eigen vermogen kwam uit op 14,3 % (2013: 14,8%). In 2014 is € 116,5 miljoen aan dividend uitgekeerd. De kredietwaardigheidsbeoordeling is niet veranderd in 2014 en bleef op A- / A3.

### Investerings

Tennet investeert continu in de aanleg, exploitatie, het beheer en/of onderhoud van elektriciteitsnetten en grensoverschrijdende verbindingen. De investeringsagenda is uitgebreid door de ambities van zowel de Nederlandse als de Duitse overheid om windparken op zee aan te leggen. Jaarlijks spreekt de staat met Tennet over het business plan en de daarin opgenomen investeringsagenda en het financieringsplan. Tennet heeft in 2014 tien investeringen wegens hun omvang voorgelegd aan de aandeelhouder. De aandeelhouder heeft alle voorgelegde voorstellen, voor een totale investeringswaarde van € 6,7 miljard, goedgekeurd. Het ging om:

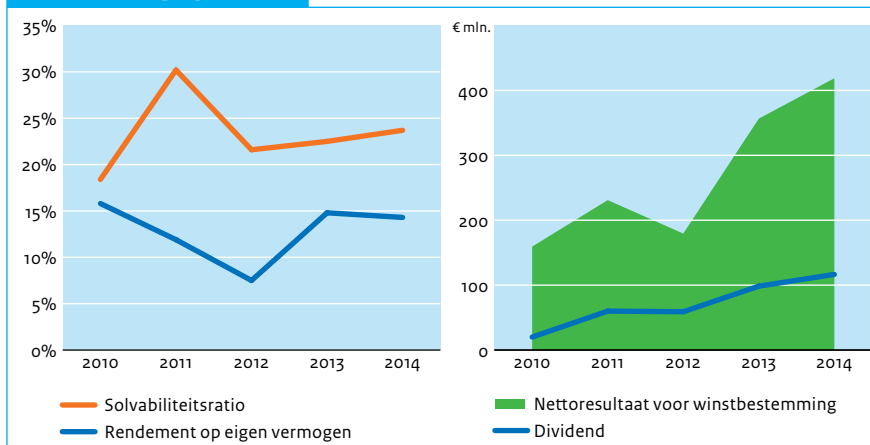
- De aansluiting van twee windmolenparken in Duitsland, Borwin 3 en Borwin 4. Beide investeringen zijn wettelijk verplicht in Duitsland en dragen bij aan de overgang naar duurzame energie.
- De aanleg van een verbinding tussen Hamburg in Noord-Duitsland en Kassø in Denemarken, waarmee de transportcapaciteit in het noorden van Duitsland en over de grens met Denemarken wordt vergroot. Ook deze investering is wettelijk verplicht.
- Realisatie van een 380 kV-verbinding tussen Wahle en Mecklar. Met deze wettelijke verplichte investering vergroot Tennet de leveringszekerheid en het project vergroot de transportcapaciteit van duurzaam opgewekte energie.
- Constructie van een verbinding tussen Ganderkesee en Wehrendorf in Noord-Duitsland. Met deze wettelijk verplichte investering neemt Tennet knelpunten in het Duitse netwerk weg.
- De Westküstenleitung maakt transport van op zee opgewekte windenergie naar Denemarken mogelijk.
- Het aanleggen van een interconnector tussen Nederland en Denemarken (COBRA) en tussen Nederland en Noorwegen (NordLink). Deze zeekabels dragen bij aan verduurzaming en

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012*	2011	2010
Totaal activa	13.645	11.534	10.284	8.592	7.054
Eigen vermogen	3236	2.593	2.221	2.597	1.300
Vreemd vermogen	10.409	8.941	8.063	5.995	5.754
Inkomsten	2.305	2.243	1.769	1.567	1.323
Winst	418	357	180	231	160
Winst toekomend aan aandeelhouder	333	246	144	196	76
Dividend	117	98	59	60	20
Ontvangen door staat	117	98	59	60	20
Solvabiliteitsratio	23,7%	22,5%	21,6%	30,2%	18,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,3%	14,8%	7,5%	11,9%	15,8%
Pay-out ratio	35%	40%	41%	31%	26%

\* Cijfers vanaf 2012 op basis van Tennets 'underlying' accounting policies. In tegenstelling tot de huidige IFRS weerspiegelen 'underlying' cijfers zogenoemde gereguleerde activa en verplichtingen voortvloeiend uit Tennets gereguleerde activiteiten. Dit betekent dat bedragen die voortvloeien uit gebeurtenissen in het verleden en die in toekomstige tarieven mogen of moeten worden verrekend, onder de activa of verplichtingen worden verantwoord.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Duitsland	Overig buitenland
(Des)investering	€ 200 mln.	€ 200 mln. (wettelijk verplicht en gereguleerd) € 100 mln. (overig)	€ 100 mln.
Overname / participatie	€ 100 mln.	€ 50 mln.	€ 50 mln.

- vergroten de stabiliteit van het Noordwest-Europese energienetwerk.
- De projecten Noordwest 380 en Zuidwest 380 West versterken het Nederlandse hoogspanningsnetwerk. Het project Noordwest 380 bestaat uit de aanleg van een 380 kV-verbinding tussen de Eemshaven en Vierverlaten en een opwaardering van de verbinding tussen Ens en Diemen. Zuidwest 380 West is een verbinding van Borssele naar Rilland.



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Thales Nederland B.V.
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Staatsdeelneming sinds	1989
Website	<a href="http://www.thalesgroup.com/nl">www.thalesgroup.com/nl</a>
Belang staat der Nederlanden	1,0%

### Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal werknemers (fte)	1.755	1.770	1.769	1.837	1.807

### Beschrijving

Thales Nederland B.V. (Thales) werd in 1945 door de staat genationaliseerd. Het bedrijf heette toen nog 'Hollandsche Signaalapparaten'. Toen het bedrijf voor 99% in handen kwam van het Franse Thales S.A is het onderdeel Hollandsche Signaalapparaten omgedoopt tot Thales Nederland. Thales is producent van geavanceerde professionele elektronica voor defensie en openbaar vervoer. Van de jaaromzet van circa € 422 miljoen in 2014 komt ongeveer 76% uit de export. Thales had in 2014 1.755 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

De markt waarin Thales actief is heeft zich in 2014 verder hersteld, nadat deze in 2010 en 2011 stevig was geraakt door de eurocrisis en de spanningen in het Midden-Oosten. Daarnaast kwam in 2014 weer meer geld beschikbaar voor defensie-uitgaven, wat positief voor Thales was.



### Juridische status en eigendom

Thales is een besloten vennootschap. Het belang van de staat is in de loop der jaren afgebouwd en uiteindelijk voor 99% in handen gekomen van Thales S.A. (Thales Group). De staat houdt momenteel 1% van de stemgerechtigde aandelen in Thales. Het ministerie van Defensie is verantwoordelijk voor het defensiebeleid en daarmee het betrokken beleidsministerie.

Gelet op het 1%-aandelenbelang van de staat in Thales, is de invulling van het actief aandeelhouderschap beperkter dan bij andere staatsdeelnemingen. De minister van Financiën heeft met 1% zeer beperkte zeggenschap in investeringsbeslissingen, strategiewijzigingen en besluiten over de vermogensstructuur. Feitelijk is de zeggenschap van de staat beperkt tot het agenderen van onderwerpen voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Van deze mogelijkheid is in 2014 geen gebruik gemaakt.

### Publiek belang

De hoogwaardige defensiesector bestaat vrijwel geheel uit bedrijven met overheidsbelangen of uit bedrijven die een bijzondere relatie met de overheid hebben. Het behoud van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis spelen een rol bij het handhaven van het 1%-belang in Thales.

### Buitenlandse activiteiten

Thales heeft enkele deelnemingen in het buitenland: 40% in Yaltes S.A. (Turkije), 2,18% in Thales Canada Inc. (Canada) en 50% in E.T. Marine Systeme GmbH (Duitsland) welke in liquidatie is. Thales heeft over 2014 76% van haar omzet gerealiseerd buiten Nederland.

### Strategie

De strategie van Thales vloeit voort uit de koers die Thales Group heeft vastgesteld. In 2013 heeft de Thales Group een gezamenlijke visie onder de noemer Ambition 10 geformuleerd waarin de missie, visie en strategie voor de komende tien jaar zijn uitgezet. De gedeelde missie van Thales Group luidt: 'Wherever safety and security matter, we deliver'. Thales is één van de grootste defensiebedrijven in Nederland en heeft de ambitie deze koploperspositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.

### Vooruitblik

In 2015 zal het aandeelhouderschap van de staat in Thales geëvalueerd worden. De evaluatie wordt naar verwachting in 2016 afgerond.

## Corporate governance

Thales kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit één mannelijke statutair directeur. Thales maakt de beloningsgegevens van de RvB niet bekend. Dit is op basis van de wet toegestaan. Het beloningsbeleid is aangepast op 1 januari 2015.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. G.J. Edelijm	CEO								

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, allen man. Twee van de commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De individuele beloningen worden niet geopenbaard. De beloning voor beide commissarissen opgeteld is € 56.000.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. P.E.D.A. Pommellet	Voorzitter								
dhr. E.A. van Amerongen	Lid								
dhr. D.L. Berlijn	Lid								
dhr. A.C.K. Cresswel	Lid								
dhr. M.M.G. Darmon	Lid								
Totale vergoeding*					56	56	56	68	77

\* Thales maakt alleen de totale vergoeding voor de gehele raad van commissarissen bekend. Deze was in 2013 € 56.000, in 2012 € 56.000 en in 2011 € 68.000. In 2014 is aan twee leden een vergoeding uitgekeerd van in totaal € 56.000

## Zeggenschap bij Thales

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geen bevoegdheid tot benoeming van de RvB.	Benoemt de RvB en kan één van de leden van de RvB benoemen tot voorzitter
	Schorsen	Gehele RvB of afzonderlijke leden kunnen door de AvA en de RvC worden geschorst.	Gehele RvB of afzonderlijke leden kunnen door de AvA en de RvC worden geschorst. Een schorsing door de RvC kan door de AvA te allen tijde worden opgeheven.
	Ontslaan	Geen bevoegdheid tot ontslag van de RvB.	Kan de RvB ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	Statutair en wettelijk niet vastgelegd.	Statutair en wettelijk niet vastgelegd.
	Bezoldiging		Bezoldiging van de RvB wordt vastgesteld door de AvA.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan de AvA.	Benoemt de RvC. Daarbij is een derde van de RvC op aanbeveling van de OR, tenzij de RvC bezwaar maakt tegen de door de OR aanbevolen persoon. De AvA kan afwijken van de voordracht door de RvC bij volstreekte meerderheid van stemmen vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatst kapitaal.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Geen bevoegdheid op het gebied van bezoldiging van de RvC.	Bezoldiging van de RvC wordt vastgesteld door de AvA. De AvA kan aan de voorzitter van de RvC een extra bezoldiging toekennen.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

Thales heeft in 2014 licht beter gepresteerd dan in 2013. De omzet van Thales in 2014 was € 422 miljoen (2013: € 406 miljoen) en de totale winst over 2014 bedroeg € 39 miljoen (2013: € 26 miljoen). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen kwam hiermee uit op 31%. Thales keert gewoonlijk geen dividend uit aan haar aandeelhouders. De laatste keer dat dividend is uitgekeerd was in 2012 (over 2011). Het betrof toen een superdividenduitkering van in totaal € 100 miljoen, waarvan de staat 1% (in casu € 1 miljoen) ontving.

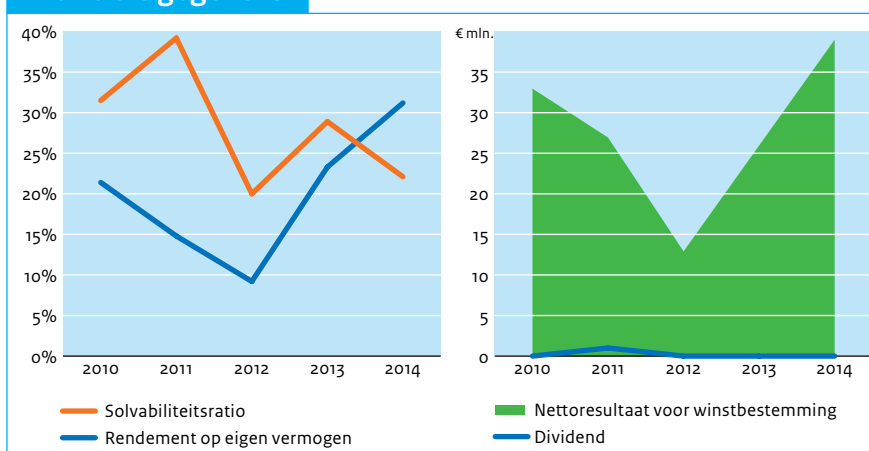
### Investerings

Thales heeft in 2014 een nieuw hoofdkantoor en het High Tech Systems Park Hengelo (een high-tech campus) geopend in Hengelo. Deze investeringen zijn niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	519	458	445	505	542
Eigen vermogen	115	133	89	198	171
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	404	325	356	307	372
Inkomsten	422	406	404	484	636
Winst	39	26	13	27	33
Dividend	0	0	0	1	0
Ontvangen door staat	0	0	0	1	0
Solvabiliteitsratio	22,1%	28,9%	20,0%	39,2%	31,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	31,2%	23,3%	9,2%	14,8%	21,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	4%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	n.v.t. (alleen goedkeuring door RvC bij investering > ¼ van geplaatste maatschappelijk kapitaal).	n.v.t. (alleen goedkeuring door RvC bij investering > ¼ van geplaatste maatschappelijk kapitaal).
Overname / participatie	n.v.t. (alleen goedkeuring door RvC bij investering > ¼ van geplaatste maatschappelijk kapitaal).	n.v.t. (alleen goedkeuring door RvC bij investering > ¼ van geplaatste maatschappelijk kapitaal).

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ultra Centrifuge Nederland N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Staatsdeelneming sinds	1969
Website	-
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1

#### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifuge-techniek voor het verrijken van uranium voor gebruik in kerncentrales verder te ontwikkelen. In 1993 werd besloten tot een fusie van de gascentrifugeondernemingen uit Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Dit leidde tot de fusienaam

URENCO Ltd ('URENCO'). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in URENCO. UCN zelf heeft geen operationele activiteiten.

#### 2014 in vogelvlucht

Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders hebben ook de intentie hun aandeel te verkopen. Deze ontwikkelingen dwingen Nederland tot reflectie op de gevolgen van een eventuele verkoop van de andere aandeelhouders op de borging van de Nederlandse publieke belangen en de toegevoegde waarde van het Nederlandse aandeelhouderschap in deze situatie.

Begin 2013 heeft de staat als indirect aandeelhouder van URENCO besloten tot het voornemen de aandelen van URENCO te verkopen onder voorbehoud dat de publieke belangen adequaat kunnen worden geborgd.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2012–2013, 28 165, nr. 161.



### Juridische status en eigendom

UCN is een naamloze vennootschap. De aandelen waren bij oprichting deels in handen van private aandeelhouders en deels van de staat. Sinds november 2009 is de staat de enige aandeelhouder. UCN houdt  $\frac{1}{3}$  van de aandelen in URENCO, een besloten vennootschap naar Engels recht. De overige aandelen in URENCO worden gehouden door de Britse regering ( $\frac{1}{3}$ ) via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited en door de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH (gezamenlijk  $\frac{1}{3}$ ) via hun houdstermaatschappij URANIT.

### Publiek belang

Het publiek belang van UCN bestaat uit het borgen van de publieke belangen van URENCO. De publieke belangen van URENCO zijn non-proliferatie, veiligheid en leveringszekerheid. Dit publiek belang wordt, in combinatie met het aandeelhouderschap, op dit moment geborgd door:

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

Het ministerie van Economische Zaken is het betrokken beleidsministerie.

### Buitenlandse activiteiten

UCN heeft als houdstermaatschappij geen buitenlandse activiteiten. URENCO is wel actief in het buitenland. Naast een verrijkingfaciliteit in Nederland heeft URENCO soortgelijke verrijkingfaciliteiten in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. URENCO levert haar verrijkingdiensten aan kerncentrales wereldwijd. Het grootste deel van de omzet wordt dan ook buiten de Nederlandse landsgrenzen behaald. Dit brengt algemene bedrijfseconomische risico's met zich mee, bijvoorbeeld fluctuaties in de omzet vanwege wisselkoers-effecten. Deze risico's worden zoveel als mogelijk gemitigeerd.

### 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 met de aandeelhouder. De strategische beslissingen bij UCN waarbij de staat betrokken was stonden in 2014 volledig in het teken van de heroverweging van het aandelenbelang in URENCO door de aandeelhouders.

### Vooruitblik

In 2015 wordt verder uitvoering gegeven aan het voornemen om de aandelen van URENCO te vervreemden en het borgen van de daarbij behorende publieke belangen.

### Corporate governance

UCN kent geen (verlicht) structuurregime. Het ministerie van Financiën heeft regelmatig gesprekken met de directeur en een vertegenwoordiging van de RvC over ondermeer de resultaten en de besprekingen die gaande zijn tussen de Verdragsstaten bij het Verdrag van Almelo (zijnde Nederland -vertegenwoordigd door het ministerie van Economische Zaken-, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk) en de aandeelhouders in URENCO (zijnde ondermeer UCN).

### Raad van bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder. Het huidige beloningsbeleid is eind 2010 vastgesteld. Er hebben in 2014 geen wijzigingen in de bestuursamenstelling plaatsgevonden.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. P.L. Sterkenburgh	CEO	88	n.v.t.	n.v.t.	88	115	77	64	62

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie leden, allen man. Er hebben in 2014 geen wijzigingen in de samenstelling plaatsgevonden.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. G.H.B. Verberg	Voorzitter		14	14	14	14	13		
dhr. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter		12	12	12	12	11		
dhr. W.G. Kooijman	Lid		12	12	12	12	11		

### Zeggenschap bij UCN

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zonder raadplegen RvC schorsen.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging binnen het vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

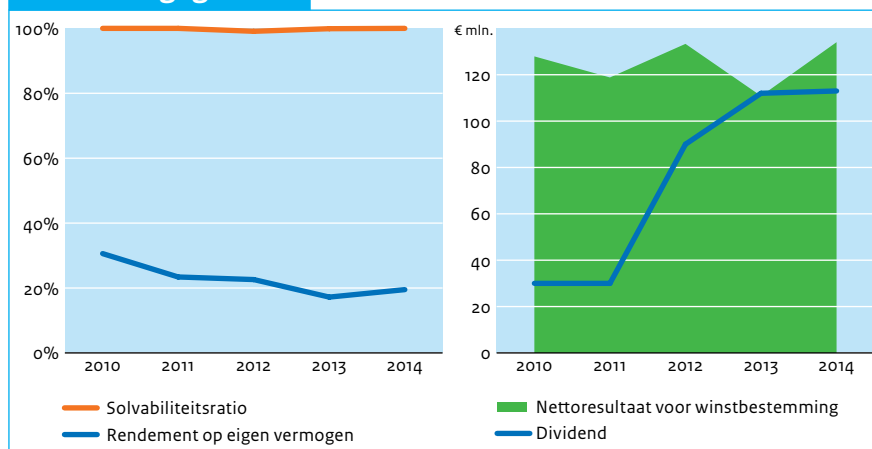
De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel alleen uit eigen vermogen, dat is opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in URENCO. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2014 € 716 miljoen (2013: € 661 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van URENCO en bedroeg over 2014 € 134,8 miljoen (2013: € 112,2 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen bedraagt hiermee 18,9 %. Het UCN-resultaat van Urenco wordt na aftrek van de kosten van UCN en de toename van de wettelijke reserve volledig uitgekeerd als dividend. Van het resultaat over 2014 is €112,8 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd.

**Investerings**

Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden er geen investeringen plaats bij UCN. Er is geen goedkeuringsrecht voor de staat ten aanzien van investeringen van URENCO.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	716	661	635	553	467
Eigen vermogen	716	660	630	552	467
Vreemd vermogen	0	1	6	0	0
Inkomsten	135	112	134	120	129
Winst	134	111	133	119	128
Dividend	113	112	90	30	30
Ontvangen door staat	113	112	90	30	30
Solvabiliteitsratio	100%	99,9%	99,1%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	19,5%	17,2%	22,6%	23,4%	30,6%
Pay-out ratio	84%	101%	68%	25%	24%

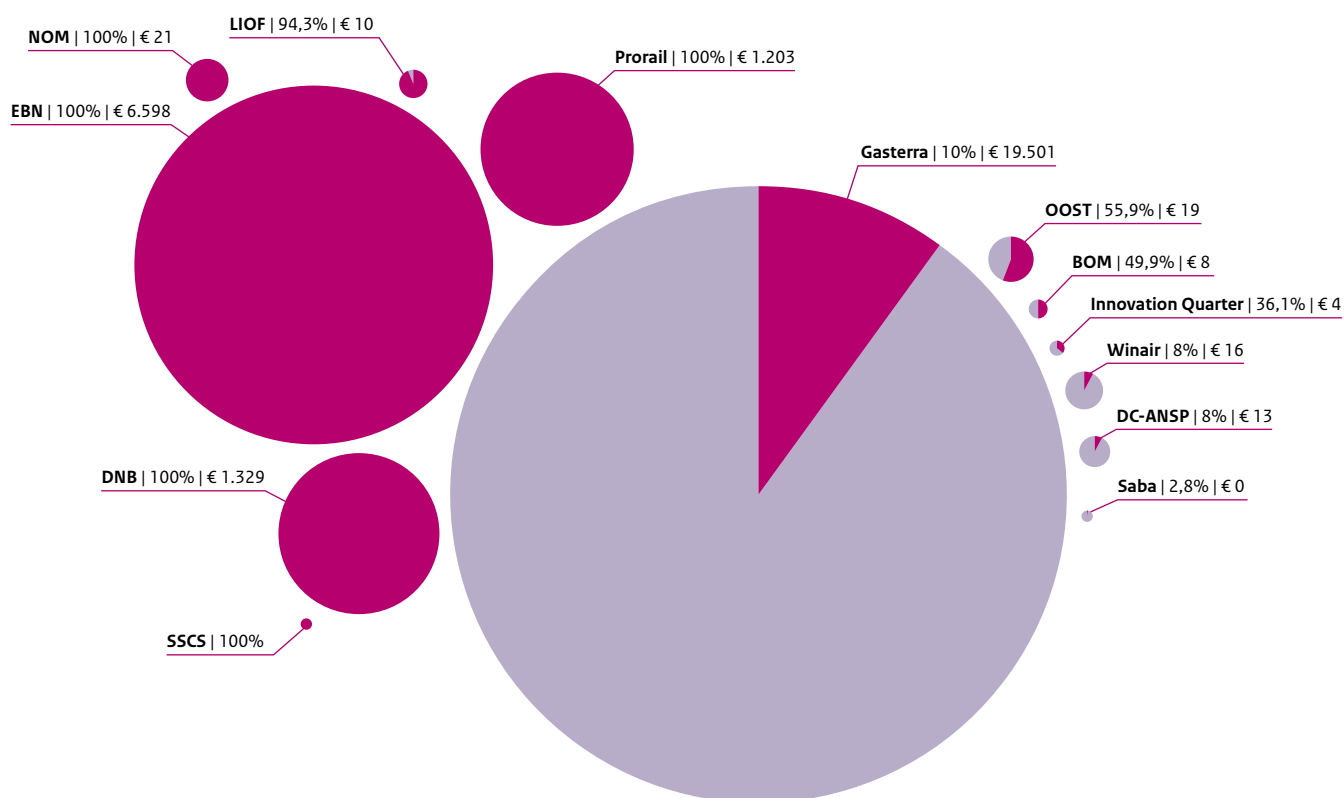
**Financiële gegevens****Investeringsdrempels**

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 5 mln.	€ 5 mln.
Overname / participatie	€ 5 mln.	€ 5 mln.



## 7.2 Beleidsdeelnemingen

Totale omzet en aandeel van de staat in beleidsdeelnemingen (€ mln.)



Tabel 7.2 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de beleidsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
DC-ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank en toezichthouder op de financiële sector.
EBN	EBN	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden.
Gasterra	Gasterra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland.
Innovation Quarter	Innovation Quarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	NOM	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
OOST	Ontwikkelingsmaatschappij OOST Nederland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Prorail	Prorail	Beheerder van het landelijk hoofdspoorwegennet.
Saba Bank	Saba Bank Resources	Opslag, transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba bank'.
SSCS	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van glasvezel zoekabel en de telecom infrastructuur.
Winair	Winair	Vervoerder van reiziger en vracht door de lucht.



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Staatsdeelneming sinds	1983
Website	www.bom.nl
Belang staat der Nederlanden	49,9%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	29	33	32	35	37
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	31	29	39	33	34
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	3,9	4	10	6	9
Aantal werknemers (fte)	40	40	45	43	50

### Beschrijving

De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is een kerntaak van de ROMs. BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten zijn investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt de BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van de betreffende regio. De BOM had in 2014 40 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. Voor BOM betekende dit dat het Rijk actief bij de uitvoeringstaken betrokken bleef en de provincie Noord-Brabant zijn betrokkenheid intensiverde.



### Juridische status en eigendom

In de afgelopen jaren is de betrokkenheid van de provincie Noord-Brabant bij de BOM sterk uitgebreid. Dit heeft geleid tot een gewijzigde vennootschappelijke structuur. In een aantal vennootschappen van de BOM zijn activiteiten ondergebracht waarin uitsluitend de provincie deelneemt. Waar het de gezamenlijke activiteiten van provincie en staat betreft is voor een 50/50 eigendomsstructuur gekozen.

In de gewijzigde structuur van de BOM heeft de staat samen met de provincie Noord-Brabant een belang in BOM Capital I (participatie-activiteiten) en BOM Business Development & Foreign Investment (overige activiteiten). In beide vennootschappen houdt de staat 49,9% van de aandelen. De provincie Noord-Brabant participeert via zijn 100% deelneming Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. voor 50,1% in deze vennootschappen. Het ministerie van Economische Zaken vervult namens de staat de aandeelhoudersrol in de BOM.

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De BOM voert deze taak uit in de provincie Noord-Brabant.

### Buitenlandse activiteiten

De BOM heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

Als gevolg van de nieuwe, grotere betrokkenheid van de provincie bij de BOM is het werkpakket van de BOM uitgebreid. Naast aandacht voor de bestaande taken, geeft de BOM nu zelf uitvoering aan specifieke, regionale uitvoeringstaken, die door de provincie Noord-Brabant gefinancierd worden.

### Vooruitblik

De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2015 zal een start gemaakt worden met de evaluatie van de periode 2010-2015. Kenmerkend voor deze periode is een nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid geweest alsmede het topsectorenbeleid. Ook heeft de hernieuwde relatie op economisch terrein tussen Rijk en regio de afgelopen jaren gestalte gekregen. De uitkomsten van de evaluatie worden meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij de BOM.

## Corporate governance

De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

De BOM staat onder leiding van een tweehoofdige directie, allen man. Dochtervennootschap BOM Capital I staat onder leiding van een directeur (vrouw). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. J.J. Pelle	Directeur	170	0	35	170	172	184	159	125
dhr. M. van Meurs (vanaf juli 2014)	Financieel en operationeel directeur	58	0	8	58	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, allen man. In 2014 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. J.H.M. Hommen	Voorzitter				18	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C.H. van Dalen	Lid				13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.H.M. Dröge	Lid				13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.H. Hoefsloot	Lid				13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Penning-de Vries	Lid				13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij BOM

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Recht op voordracht nadat AvA is gehoord.	Benoemt directieleden op basis van voordracht van de RvC nadat AvA over de voordracht is gehoord.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden vast met in acht name van het bezoldigingsbeleid en na raadpleging van de AvA.	Dient te worden geraadpleegd door de RvC.
Commissaris	Benoemen	RvC heeft recht om één lid voor te dragen nadat de minister van EZ en de provincie Noord-Brabant over de voordracht zijn gehoord. Indien de RvC uit meer dan vijf leden gaat bestaan, geldt voor de zesde en volgende leden dat de RvC deze leden voordraagt, nadat de minister van EZ en de provincie Noord-Brabant over de voordracht zijn gehoord.	Benoemt op basis van voordrachten. De minister van EZ heeft voordrachtsrecht voor één commissaris, nadat de provincie Noord-Brabant en de RvC over de voordracht zijn gehoord. Provincie Noord-Brabant heeft voordrachtsrechten voor drie commissarissen, nadat de minister van EZ en de RvC gehoord zijn over de voordrachten.
	Schorsen		Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 bedroeg de omzet van de BOM € 7,6 miljoen en is een winst van € 0,4 miljoen behaald. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van BOM was 1,67% in 2014. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015.

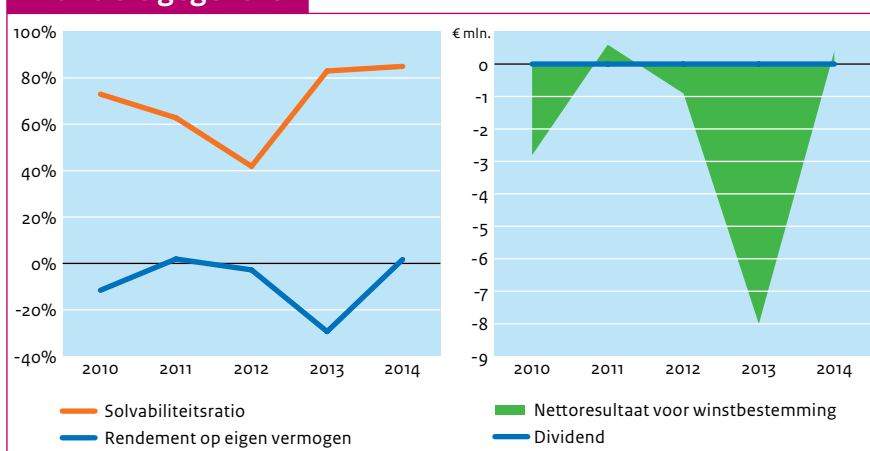
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot participaties een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door de BOM in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	28	29	73	50	42
Eigen vermogen	24	24	31	32	31
Vreemd vermogen	4	5	43	19	11
Inkomsten	8	6	0	9	8
Winst	0	-8	-1	1	-3
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	85,0%	83,0%	41,9%	62,8%	73,0%
Rendement op eigen vermogen	1,7%	-29,4%	-2,8%	1,9%	-11,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname / participatie		

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Willemstad, Curaçao
Jaar van oprichting	2005
Website	dc-ansp.org
Belang staat der Nederlanden	7,95%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aircraft movements in Curaçao FIR	148.293	134.064	129.092	123.267	114.539
Aantal werknemers (fte)	82	84	81	82	n.b.

### Beschrijving

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC ANSP) is verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt. DC ANSP verleent luchtvaartdiensten aan het vliegverkeer in de Flight Information Region (FIR) Curaçao. Ook levert DC ANSP naderings- en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en Bonaire. DC ANSP had in 2014 82 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

Het aantal verkeersbewegingen is in 2014 toegenomen van 134.064 naar 148.293, wat heeft geresulteerd in een omzetstijging van bijna 10%. DC ANSP heeft in 2014 een bedrag van € 3 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware, mede om te voldoen aan het regionale plan van de International Civil Aviation Organization (ICAO). Daarnaast was de integratie van het personeel op de Hato toren (Curaçao International Airport) een belangrijke mijlpaal.



**Juridische status en eigendom**

DC ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.

DC-ANSP heeft drie aandeelhouders:

- Land Curaçao: 73,3% van de aandelen;
- Land Sint Maarten: 18,75% van de aandelen en
- Staat der Nederlanden: 7,95% van de aandelen.

De minister van Infrastructuur en Milieu vervult namens de staat de aandeelhoudersrol en is samen met de minister van Economische Zaken verantwoordelijk voor het Nederlandse luchtvaartbeleid.

**Publiek belang**

Luchtverkeersdienstverlening en de aanpalende activiteiten worden beschouwd als publieke taken. De taken die DC ANSP dient te vervullen zijn vastgelegd in het Besluit luchtverkeer en de Regeling aanwijzing luchtruim en luchtverkeersdienstverleners BES.

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is verantwoordelijk voor het handhaven van de op en in het Nederlandse luchtruim van toepassing zijnde regelgeving. ILT houdt derhalve ook toezicht op DC ANSP.

Met het aandeelhouderschap wordt er ook voor gezorgd dat de strategie van DC ANSP in lijn is met de publieke belangen, zoals vastgelegd in de hierboven genoemde regelgeving.

**Buitenlandse activiteiten**

DC ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

DC ANSP heeft in het Jaarverslag 2014 haar visie geformuleerd. Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC ANSP toegewezen luchtruim. Voor het realiseren van deze visie richt DC ANSP zich in haar missie ondermeer op personele kwaliteit, een stabiele werkomgeving met stimulering van creativiteit en innovatie, het volgen van technologische innovaties en het investeren in state-of-the-art systemen en apparatuur.

DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2015-2019. Deze doelstellingen hebben ondermeer betrekking op veiligheid, capaciteit, efficiëntie, operationele continuïteit, kwaliteit in termen van ISO, performance management en personeelsbeleid. Voor elk van deze gebieden zijn in de planperiode te bereiken doelen geformuleerd. Het Business Plan 2015-2019 is met de aandeelhouders, inclusief het ministerie van Infrastructuur en Milieu, besproken voordat het is vastgesteld.

**Vooruitblik**

DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2015-2019 en is begonnen met de uitvoering daarvan. Dit vraagt veel tijd en aandacht van de directie, maar leidt naar verwachting tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.



## Corporate governance

DC ANSP kent een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee directeuren, onder wie één vrouw. Hiermee voldoet de bezetting aan de diversiteitsdoelstelling.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal* 2011	Totaal* 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	189		26	215	156	137	125	165
dhr. E. Menig	Directeur	121		23	144	133	116	107	139

\* Het betreft geraamde bedragen omdat in 2010 en 2011 alleen de totale remuneratie van de directie als geheel bekend is. In 2010 is verder sprake van correcties op remuneraties in voorgaande jaren.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vier personen, allen man. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu is actief betrokken bij de benoemingsprocedures van de leden van de Raad van Commissarissen. Zowel de directie als RvC is onveranderd gebleven ten opzichte van 2013.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. R.F. Emers	Voorzitter				15	13	8		
dhr. A. Agard	Lid				12	10	6		
dhr. M. Beringer	Lid				12	10	6		
dhr. A.S.V. Isidora	Lid				12	10	8	n.b.	n.b.
dhr. R. Tromp	Lid				3				

## Zeggenschap bij DC-ANSP

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen		Benoemt bestuurders. Het aantal bestuurder wordt bepaald door de AvA. AvA is bevoegd een bestuurder te benoemen tot voorzitter en een of meer bestuurders tot vice-voorzitter(s).
	Schorsen	Kan bestuurders te allen tijde schorsen. Indien een bestuurder is geschorst dient de AvA binnen twee maanden te besluiten tot hetzij ontslag hetzij opheffing van de schorsing. Bij gebreke daarvan vervalt de schorsing. Geschorste bestuurder wordt in gelegenheid gesteld zich in AvA te verantwoorden.	Kan bestuurders te allen tijde schorsen. Indien een bestuurder is geschorst dient de AvA binnen twee maanden te besluiten tot hetzij ontslag hetzij opheffing van de schorsing. Bij gebreke daarvan vervalt de schorsing. Geschorste bestuurder wordt in gelegenheid gesteld zich in AvA te verantwoorden.
	Ontslaan		Kan bestuurders te allen tijde ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging voor iedere bestuurder vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Stelt een profielschets voor omvang en samenstelling van de RvC vast.	Benoemt de commissarissen. Voorzitter wordt door de AvA aangewezen. Profielschets en iedere wijziging daarvan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de AvA.
	Schorsen		Kunnen te allen tijde door AvA worden geschorst.
	Ontslaan commissaris		Kunnen te allen tijde door AvA worden ontslagen.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt de vergoeding voor commissarissen vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Zowel de omzet in lokale valuta als het luchtverkeer zijn in 2014 met 10% gestegen. DC ANSP heeft in 2014 een omzet behaald van € 12,5 miljoen, wat resulteerde in een winst van € 0,9 miljoen (2013: € 1 miljoen). Het rendement op het geïnvesteerde vermogen in 2014 was 15,8%. Voor DN ANSP is geen normrendement vastgesteld. Gelet op het beperkte aandelenbelang van bijna 8% voor de staat, zal het ministerie van Milieu en Infrastructuur de overige aandeelhouders ook niet verzoeken om een normrendement in te voeren. Het resultaat is geheel aan de kapitaalreserves toegevoegd. Dit is in lijn met de door DC ANSP in overleg met ondermeer het ministerie van Infrastructuur en Milieu geformuleerde dividendpolitiek.

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu beoordeelt de ontwikkeling van DC ANSP op de gebruikelijke financiële ratio's en beoordeelt de performance op de belangrijkste gebieden zoals veiligheid, capaciteit, kostenefficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening. Over inconsistenties en risico's treedt het ministerie in overleg met DC ANSP. In 2014 heeft verder intensief overleg plaats over aanpassingen van de meerjarige tarieven, mede op basis van de verkeers- en kostenontwikkelingen.

### Investerings

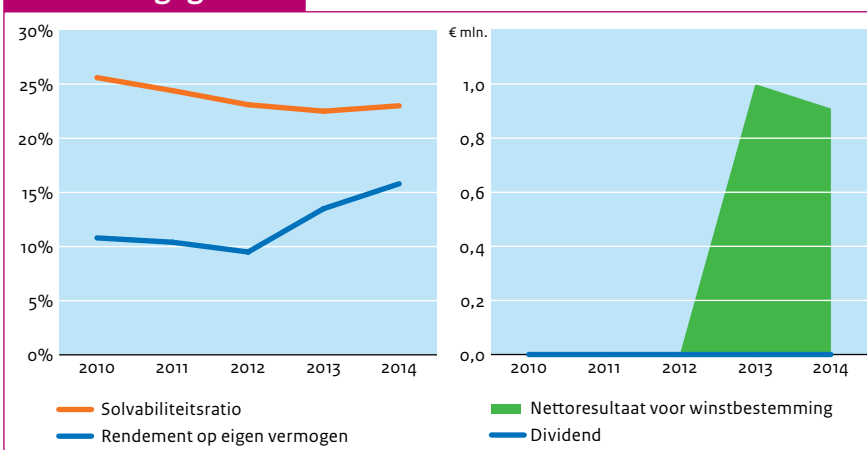
DC ANSP heeft in 2014 een bedrag van € 3 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware, mede om te voldoen aan het regionale ICAO plan. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Investerings behoeven op basis van de statuten niet voorgelegd te worden aan de aandeelhouders van DC ANSP. De investeringen uit 2014 zijn niet voorgelegd aan het ministerie van Infrastructuur en Milieu, omdat zij reeds waren opgenomen in het betreffende Business Plan waarover DC ANSP en het ministerie van Infrastructuur en Milieu overleg hebben gevoerd.

### Financieel overzicht

(€ mln.) *	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	27	21	17	17	14
Eigen vermogen	6	5	4	4	4
Vreemd vermogen	21	16	13	13	10
Inkomsten	13	10	8	8	7
Winst	1	1	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	23,0%	22,5%	23,1%	24,4%	25,6%
Rendement op eigen vermogen	15,8%	13,5%	8,5%	10,4%	10,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

\* Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2014 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,50

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandsche Bank N.V.
Bedrijfssector	Financiële Dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1814
Website	www.dnb.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	53.505	50.161	47.856	46.660	44.147
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	182	141	128	119	105
Aantal werknemers (fte)	1.692	1.659	1.625	1.589	1.538

### Beschrijving

De Nederlandsche Bank (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. DNB is onafhankelijke toezichthouder (ZBO) en centrale bank. In die laatste hoedanigheid heeft zij als hoofddoel het, samen met de centrale banken van het Eurosysteem, handhaven van de prijsstabiliteit. Deze taak verricht DNB ter uitvoering van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (het Verdrag) en in het kader van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB). Tevens draagt DNB bij aan de verwezenlijking van de in artikel 3 van dit verdrag omschreven doelstellingen van de Unie.

### 2014 in vogelvlucht

Belangrijkste ontwikkeling voor DNB in 2014 was de invoering van de Europese Banken-unie. Hierover heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden met het ministerie van Financiën.



### 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 ook 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.

De activiteiten van DNB volgen uit het Verdrag, de statuten van de ESCB, de Bankwet 1998 en uit de relatie met de staat als zbo; de vorm van vennootschap is historisch ingegeven. De onafhankelijke uitvoering van de bij het Verdrag opgedragen taken en plichten heeft tot een beperkte invulling van het aandeelhouderschap geleid. De eigenaars- en opdrachtgeversrol wordt vooral in het kader van het toezicht op de financiële markten vervuld. DNB stuurt haar jaarverslag naar beide kamers der Staten-Generaal.

### Publiek belang

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daarvoor werkt DNB als onafhankelijke centrale bank en toezichthouder aan:

- prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa, samen met de centrale banken van het Eurosysteem;
- een schokbestendig financieel systeem en een veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer en
- solide en integere financiële instellingen die hun verplichtingen nakomen.

Het publiek belang van DNB komt ondermeer 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 en
- het houden van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

Deze publieke belangen worden geborgd door:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (het Verdrag);
- Bankwet 1998;
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (m.i.v. 1 januari 2013) en
- publiek aandeelhouderschap.

### Buitenlandse activiteiten

DNB maakt onderdeel uit van het ESCB (centrale bank) en van het Single Supervisory Mechanisme (toezicht). Vanuit het aandeelhouderschap is hierbij geen directe betrokkenheid.

### Strategie

De onafhankelijke uitvoering van de bij het Verdrag opgedragen taken en plichten heeft tot een beperkte invulling van het aandeelhouderschap geleid. Vanuit het aandeelhouderschap is er derhalve geen betrokkenheid bij strategische keuzes van DNB.

### Corporate governance

DNB is een naamloze vennootschap (NV) waarvan het dagelijkse bestuur in handen is van de directie. DNB heeft ook een raad van commissarissen. De RvC houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen de bank en op het beleid van de directie.

### Raad van bestuur

In 2014 is de omvang van de directie teruggebracht van vijf naar vier personen. Voor de directie geldt een beloningsbeleid dat door de raad van commissarissen is vastgesteld en is goedgekeurd door de minister van Financiën.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. K.H.W. Knot	President	326	0	97	326	324	321	159	n.v.t.
dhr. J. Sijbrand	Directeur	301	0	89	301	294	293	135	n.v.t.
dhr. F. Elderson	Directeur	277	0	82	277	275	272	135	n.v.t.
dhr. J. Swank	Directeur	277	0	82	277	275	272	23	n.v.t.
mw. A.J. Kellermann (tot 1 november 2014)	Directeur	246	0	73	246	299	290	286	285

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zeven personen. In 2014 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. A.H.G. Rinnooy Kan	Voorzitter				45	44	22	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M. Fentener van Vlissingen	Vice-voorzitter				32	32	31	30	30
dhr. A.H. van Delden	Lid				32	32	30	24	24
dhr. K.P. Goudswaard	Lid				38	38	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.J. Kuijken	Lid				38	32	21	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.A. van Manen	Lid				32	32	30	24	n.v.t.
dhr. F. Sijbesma	Lid				32	32	10	n.v.t.	n.v.t.
mw. H.M. Vletter-van Dort (tot 1 oktober 2014)	Lid				24	32	30	24	6

### Zeggenschap bij De Nederlandsche Bank

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	De RvC stuurt een aanbevelingslijst van drie personen aan de minister van Financiën.	Op voordracht van de minister van Financiën vindt de benoeming plaats bij Koninklijk Besluit.
	Schorsen		Op voordracht van de minister van Financiën vindt schorsing plaats bij Koninklijk Besluit.
	Ontslaan		Op voordracht van de minister van Financiën vindt ontslag plaats bij Koninklijk Besluit.
	Bezoldigingsbeleid	De RvC doet een voorstel aan de AvA voor het bezoldigingsbeleid.	De AvA stelt het bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	De RvC stelt de bezoldiging vast.	De minister van Financiën keurt de bezoldiging goed.
Commissaris	Benoemen		De aandeelhouder benoemt.
	Schorsen		De aandeelhouder schorst.
	Ontslaan commissaris		De aandeelhouder ontslaat.
	Ontslaan gehele RvC		De aandeelhouder ontslaat.
	Bezoldiging	De RvC doet een voorstel voor de bezoldiging.	De AvA stelt de bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

DNB heeft in 2014 goede resultaten behaald. De winst bedroeg € 951 miljoen bij inkomsten van € 1.329 miljoen. Aan de staat is € 903 miljoen als dividend uitgekeerd.

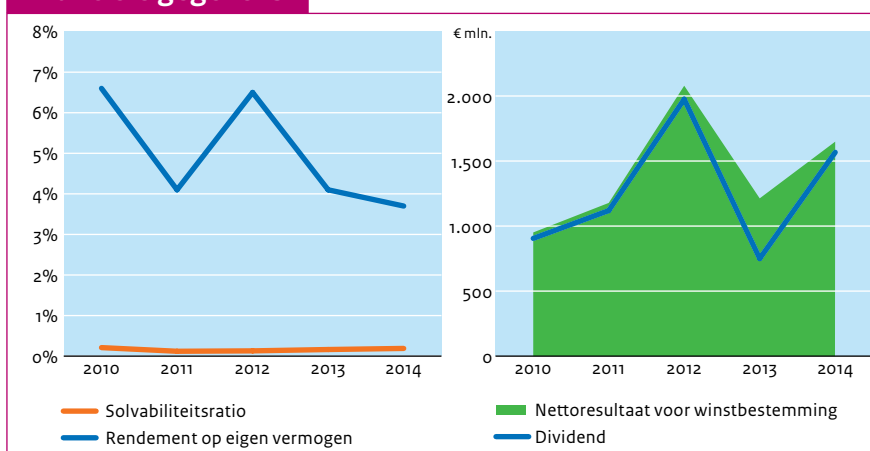
### Investerings

Investerings door DNB worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	140.237	158.528	254.392	266.577	133.412
Eigen vermogen	27.053	24.716	32.095	31.120	27.609
Vreemd vermogen	113.184	133.812	222.297	235.457	105.803
Inkomsten	1.329	1.527	2.390	1.518	1.761
Winst	951	1.178	2.079	1.213	1.649
Dividend	903	1.119	1.975	750	1.567
Ontvangen door staat	903	1.119	1.975	750	1.567
Solvabiliteitsratio	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Rendement op eigen vermogen	3,7%	4,1%	6,6%	4,1%	6,6%
Pay-out ratio	95%	95%	95%	62%	95%

### Financiële gegevens





### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	EBN B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1973
Website	www.ebn.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal winningsvergunningen aan land	31	29	27	24	23
Aantal winningsvergunningen op zee	107	106	101	101	103
Aantal opsporingsvergunningen	55	56	48	47	48
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	27	32	30	30	33
Aantal werknemers (fte)	72	69	66	64	70

### Beschrijving

In de Nederlandse bodem zit nog voldoende olie en gas voor enkele tientallen jaren. De resterende voorraden zijn echter niet meer zo eenvoudig te winnen. Dit komt doordat de velden kleiner zijn en veelal verstopt zitten onder minder voor de hand liggende aardlagen. EBN B.V. is in 1973 opgericht om nauwkeurig in kaart te brengen waar de grootste voorraden zich bevinden en om vast te stellen hoe deze voorraden het best uit de grond gehaald kunnen worden. EBN B.V. had in 2014 72fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

Het zijn woelige tijden sinds 2013. De discussie over het meest verantwoorde productieniveau uit het Groningenveld gaat onverminderd verder. Bewoners maken zich terecht zorgen over hun veiligheid en over hun huizen. Zij vragen de overheid en de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) meer inspanning te leveren om hun problemen op te lossen. EBN B.V. maakt deel uit van het gasgebouw en is betrokken bij de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de vermindering van het productieniveau uit het Groningenveld.



**Juridische status en eigendom**

EBN B.V. is een besloten vennootschap met de Nederlandse staat (vertegenwoordigd door het ministerie van Economische Zaken) als enige aandeelhouder.

**Publiek belang**

EBN B.V. is primair gericht op de uitvoering van de in de Mijnbouwwet opgedragen publieke taken in het kader van de opsporing en winning van koolwaterstoffen en het gasgebouw. EBN B.V. speelt ook een belangrijke rol bij de opslag en verkoop van Nederlandse aardolie en aardgas op land. Dit geldt ook voor het Nederlandse deel van het continentaal plat op de Noordzee. Deze activiteiten zijn van groot belang voor de Nederlandse economie.

EBN B.V. is partner in een groot aantal samenwerkingsverbanden met olie- en gasmaatschappijen. EBN B.V. is ook aandeelhouder in gashandelonderneming GasTerra en op die manier betrokken bij de verkoop van aardgas.

**Buitenlandse activiteiten**

EBN B.V. heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

Om de opbrengsten voor de Nederlandse samenleving uit olie- en gaswinning zolang mogelijk voort te laten duren, moet er in toenemende mate gas uit kleine velden worden geproduceerd. Om dit te bereiken heeft EBN B.V. een strategie geformuleerd die rust op drie pijlers:

- 1 Het stimuleren van operators om velden optimaal te benutten;
- 2 Het ontdekken en ontwikkelen van ondergronds potentieel en
- 3 Het bijdragen aan een duurzame energiehuishouding.

**Vooruitblik**

In het Energierapport 2015 zal het ministerie van Economische Zaken ingaan op de bredere ontwikkelingen op het terrein van energiebeleid, en op het verlengen van de levensduur van andere velden. Hoewel voor veel bestaande infrastructuur op zee het einde van haar levensduur in zicht is, bieden nieuwe technieken voldoende mogelijkheden om marginale velden winstgevend te kunnen ontwikkelen. EBN B.V. zal zich er de komende tijd op richten om de gasvoorraad in kleine velden voor zowel het bedrijfsleven als de Nederlandse samenleving winstgevend te kunnen winnen. Ook zal EBN B.V. zich inspannen om de levensduur van andere velden te verlengen.

### Corporate governance

EBN B.V. heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

De directie is belast met het besturen van EBN B.V. en bestaat uit één algemeen directeur (man). De directie wordt benoemd door de aandeelhoudersvergadering.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. J.D. Bokhoven	Algemeen Directeur	272	56	77	329	295	276	n.v.t.*	n.v.t.*

\* Over 2010 en 2011 is geen beloningsinformatie beschikbaar.

#### Raad van commissarissen

De RvC houdt toezicht op de directie en de algemene gang van zaken binnen EBN B.V. en bestaat uit vier leden, allen man. De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de leden van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter per 1 april 2013)	Voorzitter				26	27	23	23	23
dhr. A.H.P. Gratama van Aniel	Lid				22	22	23	23	23
dhr. R.G.M. Zwitterloot (vanaf 18 april 2013)	Lid				22	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.J. Kramer (tot 16 april 2014)	Lid				7	22	23	23	23

### Zeggenschap bij EBN

Wat?	Wie?		
	RvC	AvA	
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA. De minister van Economische Zaken dient de voordracht vooraf goed te keuren.	Benoemt bestuurder op bindende voordracht van de RvC. Bindend karakter kan door AvA worden ontnomen.
	Schorsen	Kan bestuurder schorsen.	Kan bestuurder schorsen na overleg met de RvC.
	Ontslaan	Overlegt met AvA over ontslag van bestuurder.	Kan bestuurder ontslaan na overleg met de RvC.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast met in achtneming van het geldende bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Stelt de profielschets van de RvC alsmede de profielschets van de individuele commissarissen vast. Benoemt een commissaris op voordracht van de RvC.
	Schorsen		Kan schorsen conform de wettelijke bevoegdheden.
	Ontslaan commissaris		Conform wettelijke bevoegdheden.
	Ontslaan gehele RvC		Conform wettelijke bevoegdheden.
	Bezoldiging		Vaststellen van de bezoldiging.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 heeft EBN B.V. een winst gemaakt van € 1,6 miljard. Dit volledige bedrag is door de staat als dividend ontvangen. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg meer dan 800%. Voor EBN B.V. is geen normrendement vastgesteld.

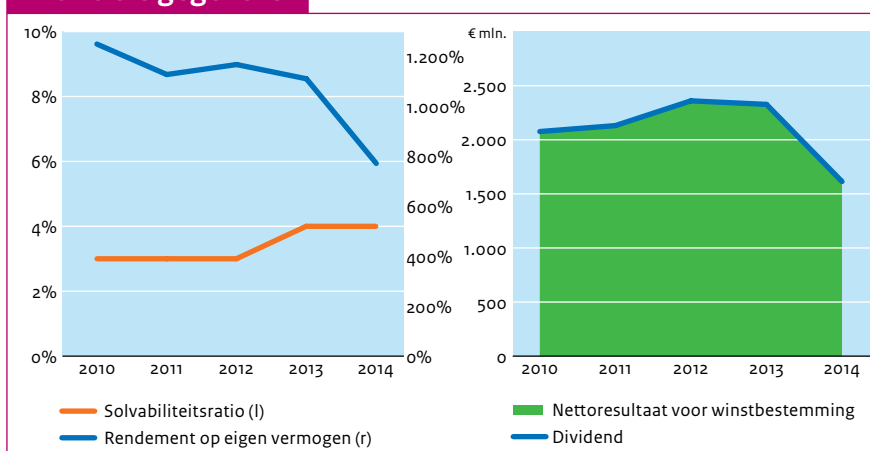
### Investeringsgrenzen

In 2014 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

## Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	5.664	5.528	5.765	5.888	5.320
Eigen vermogen	199	219	200	204	174
Vreemd vermogen	5.465	5.309	5.565	5.684	5.146
Inkomsten	6.598	8.737	8.528	7.103	6.486
Winst	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Dividend	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Ontvangen door staat	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Solvabiliteitsratio	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Rendement op eigen vermogen	772,2%	1110,7%	1168,3%	1127,5%	1250,6%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%

## Financiële gegevens



## Investeringsdrempels

	Binnenland	Buitenland*
(Des)investering	€ 200 mln. bij investeringen conform wettelijke taken, € 50 mln. bij investeringen conform niet-wettelijke taken.	n.v.t.
Overname / participatie**	1/3 van het bedrag van de activa met uitzondering van handelingen betreffende het aangaan of uitvoeren van een overeenkomst van samenwerking voor opsporings- of mijnbouwwerkzaamheden.	n.v.t.

\* EBN geeft uitvoering aan taken vastgelegd in de Mijnbouwwet. Buitenlandse activiteiten zijn in deze wet niet vastgelegd.

\*\* Op grond van de Mijnbouwwet heeft de minister van Economische Zaken eigenstandige bevoegdheden.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	GasTerra B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	2005
Website	www.gasterra.nl
Belang staat der Nederlanden	10%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	8.044	9.574	8.895	8.667	7.866
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	11.407	14.666	14.368	12.312	10.339
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	34	36	35	38	42
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	47	53	49	49	50
Aantal werknemers (fte)	179	186	189	197	188

## Beschrijving

Gasterra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen de N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transportgerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde Gasterra alle gashandelsactiviteiten voortzette. Gasterra had in 2014 179 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

Nationale en internationale spanningen hebben Gasterra in 2014 op diverse manieren geraakt. Nationaal speelde vooral de discussie over aardbevingsrisico's in het gebied rondom het Groningenveld. Zo heeft de winning van aardgas, dat maatschappelijke en economische voordelen brengt, ook een schaduwzijde gekregen. Als bedrijf dat onderdeel uitmaakt van de keten die die schade veroorzaakt is Gasterra zich daar zeer van bewust. Internationaal kwam de verhouding van de EU met Rusland het afgelopen jaar op scherp te staan door de politieke crisis in Oekraïne. Dit heeft ook de gasverkoop geraakt, aangezien de politieke en economische belangen van het gas voor zowel Rusland als de EU groot zijn.





### Juridische status en eigendom

Gasterra is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. De aandeelhoudersstructuur is als volgt:

- Staat der Nederlanden 10%;
- EBN 40%;
- Shell Nederland 25% en
- Esso Nederland 25%.

Het ministerie van Economische Zaken vervult de aandeelhoudersrol namens de staat.

### Publiek belang

De publieke belangen die Gasterra dient hebben te maken met het planmatig beheer van de nationale bodemschatten. Dit doet Gasterra onder andere door voortzetting van het kleine velden beleid. Door het aandeel in Gasterra behoudt de overheid een aandeel in de opbrengsten van de bodemschatten. De verdeling van de baten uit het kleine veldengas is geregeld in de Mijnbouwwet. De afdracht van het Groningengas is vastgelegd binnen het zogenaamde Gasgebouw; het stelsel van contracten en relaties tussen de partijen, die zich bezig houden met de productie en de in- en verkoop van gas uit het Groningerveld.

### Buitenlandse activiteiten

Gasterra exporteert ook gas naar het buitenland, met name naar Duitsland.

### Strategie

Gasterra geeft uitvoering aan haar missie en visie door haar positie in de Europese markt optimaal te benutten met name in de marktsegmenten waar de vraag naar aardgas gepaard gaat met de vraag naar aanvullende diensten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van gas en flexibiliteit uit Nederlandse bronnen. Gas uit andere dan Nederlandse bronnen wordt ingekocht als dat past in de algehele aanbod- en vraagportfolio. Gasterra ontwikkelt als exponent van een vrije energiemarkt voortdurend nieuwe producten en diensten. De onderneming wil in dit kader een betrouwbare en concurrerende gasleverancier voor haar klanten zijn. Gasterra levert een bijdrage aan het versterken van de positie van aardgas in de energiemarkt.

### Vooruitblik

De uitdagingen voor de energiesector zijn enorm. De energie-economie staat voor grote en fundamentele veranderingen. Zeker is dat gas daar een rol in blijft spelen. De vermindering van het verkoopvolume en de veranderende marktomstandigheden dwingen Gasterra kritisch te kijken naar de kosten en de organisatie. In dat verband is in 2014 een verandertraject gestart dat Gasterra in 2015 continueert.



### Corporate governance

Gasterra wordt bestuurd door een directie en heeft een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

De directie bestaat uit één statutair directeur (man). De directeur is benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders onder goedkeuring van de minister van Economische Zaken. Voor de beloning van de directie geldt een beloningsbeleid dat in overleg met de aandeelhouders is vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. G.J. Lankhorst	Statutair Directeur	369	84	90	453	432	393	379	380

#### Raad van commissarissen

De RvC van Gasterra telt acht leden. In 2014 is de heer A. van Veldhoven afgetreden en is hij vervangen door de heer F. Schittecatte. Op dit moment is één positie vacant. Er hebben geen vrouwen zitting in de RvC.

Belangrijke beslissingen van Gasterra moeten worden goedgekeurd door de RvC of door het College van Gedelegeerde Commissarissen.

Het College van Gedelegeerde Commissarissen is een statutair orgaan van de vennootschap. Dit college wordt door de RvC uit zijn midden aangewezen en bestaat uit vijf commissarissen, waaronder de commissaris die door de minister van Economische Zaken is benoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. C.W.M. Dessens	Voorzitter				17	17	17	17	17
dhr. D.A. Benschop	Lid				7	7	7	5	n.v.t.
dhr. J.D. Bokhoven	Lid				7	7	7	7	7
dhr. P. Dekker	Lid				5	5	5	5	5
dhr. M.E.P. Dierikx	Lid				7	7	7	3	n.v.t.
dhr. J.M. Van Roost	Lid				7	7	7	7	7
dhr. F.A.E. Schittecatte (vanaf 15 februari 2014)	Lid				4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.P.N. van Veldhoven (tot 15 februari 2014)	Lid				1	5	5	3	n.v.t.

### Zeggenschap bij Gasterra

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht na goedkeuring van minister van Economische Zaken.	Benoemt op basis van bindende voordracht van de RvC na goedkeuring van minister van Economische Zaken.
	Schorsen		Kan schorsen, met meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen.
	Ontslaan		Kan ontslaan, met meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen.
	Bezoldigingsbeleid		
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.	
Commissaris	Benoemen		Benoemt de RvC (afhankelijk van de omvang van de RvC worden één (bij een RvC van acht leden) of twee (bij een RvC van twaalf leden) leden benoemd door de minister van Economische Zaken).
	Schorsen		Kan schorsen met meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen (m.u.v. de door de minister van Economische Zaken benoemde leden; schorsingsrecht van deze commissarissen ligt bij de minister van Economische Zaken).
	Ontslaan commissaris		Kan ontslaan met meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen (m.u.v. de door de minister van Economische Zaken benoemde leden; ontslagrecht van deze commissarissen ligt bij de minister van Economische Zaken).
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 heeft Gasterra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 19,5 miljard. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat. De door Gasterra behaalde jaarlijkse winst is het uitvloeisel van een overeenkomst tussen de aandeelhouders van Gasterra over de door Gasterra te behalen winst na belasting. De prijs van het door de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) aan Gasterra verkochte Gronings aardgas wordt gedurende het jaar zodanig vastgesteld, dat een winst na belastingen van € 36 miljoen bij Gasterra resteert. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 16,7%.

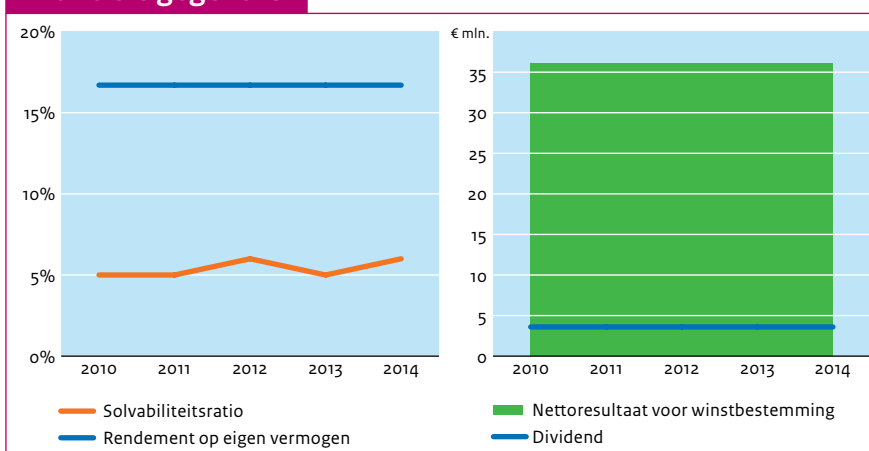
### Investerings

Investerings van Gasterra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	3.747	3.943	3.734	4.121	4.582
Eigen vermogen	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	3.531	3.727	3.518	3.905	4.366
Inkomsten	19.501	24.293	23.381	21.095	18.357
Winst	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	6,0%	5,0%	6,0%	5,0%	5,0%
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Innovation Quarter B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	2013
Website	www.innovationquarter.nl
Belang Staat der Nederlanden	36,1%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014
Aantal participaties ultimo	2
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	1
Aantal werknemers (fte)	30

## Beschrijving

Innovation Quarter (IQ) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). IQ is op 23 september 2013 opgericht. De kern van de werkzaamheden van IQ is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Zuid-Holland. Qua activiteiten uit zich dat in investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. IQ richt zich hierbij met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2014 29,5 fte in dienst.

## 2014 in vogelvlucht

2014 was het eerste volledige jaar van IQ. De eerste activiteiten betroffen de inrichting en opzet van de organisatie. Vervolgens kon IQ aan de slag met de versterking van de innovatiekracht van de regio door ondermeer het realiseren van open innovatiefaciliteiten en het samenbrengen van innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten.



**Juridische status en eigendom**

IQ is een besloten vennootschap. De staat heeft een aandeel van 36,1% en het aandeelhouderschap wordt ingevuld door het ministerie van Economische Zaken. De overige aandelen zijn in handen van de provincie Zuid-Holland, de gemeentes Rotterdam, Den Haag, Leiden, Delft, Dordrecht en Westland, het Leids Universitair Medisch Centrum, het Erasmus Medisch Centrum, de Universiteit van Leiden en de Technische Universiteit Delft.

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De oprichting van IQ past in het streven om via publieke regionale ontwikkelingsmaatschappijen de inspanningen van Rijk en regio te bundelen op de kerntaken acquisitie, ontwikkeling en innovatie (business development) en participatie of ondernemingsfinanciering. Het gaat hier nadrukkelijk om een gezamenlijk initiatief met de regio. In het geval van IQ zijn provincie, gemeenten en kennisinstellingen in Zuid-Holland nauw betrokken. Hierbij zijn draagvlak in de regio en de bereidheid tot financiële participatie door partijen in de regio van groot belang.

**Buitenlandse activiteiten**

IQ heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Strategie**

IQ is een jonge organisatie, met focus op het financieren van vernieuwende en snelgroeiende bedrijven, het assisteren van buitenlandse ondernemingen bij het vestigen in Zuid-Holland en het organiseren van samenwerking tussen innovatieve ondernemers, kennisinstellingen en de overheid. Naast de landelijke speerpunten richt IQ zich in Zuid-Holland op Cleantech en Safety & Security.

**Vooruitblik**

De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2015 start het ministerie van Economische Zaken met de evaluatie van de periode 2010-2015. In deze periode is een nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid ontwikkeld evenals het topsectorenbeleid. Ook de relatie tussen Rijk en regio op economisch terrein is herzien. De uitkomst van het evaluatieonderzoek zal meegenomen worden in de toekomstige positionering van het Rijk bij IQ.

## Corporate governance

IQ heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

IQ staat onder leiding van een directeur (man), die in 2013 door de aandeelhouders is benoemd. De bezoldiging van de directeur past binnen het beloningsbeleid. Dit houdt in dat bij benoeming van een directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR					
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)
dhr. R. Zonneveld	Directeur	135	0	11	135

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, allen man. In 2014 is gestart met de voorzitter. Op 3 februari en op 2 juni zijn telkens twee nieuwe leden benoemd. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014
dhr. R.A. Verberk	Voorzitter	15
dhr. H.C.M. van der Zeeuw (vanaf 3 februari 2014)	Lid	10
mw. B. van der Maarel (vanaf 3 februari 2014)	Lid	10
dhr. P. van Zunderd (vanaf 2 juni 2014)	Lid	6
dhr. K. de Koning (vanaf 2 juni 2014)	Lid	6

## Zeggenschap bij Innovation Quarter

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geeft advies aan de AvA.	Benoemt leden van de directie na advies van de RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen; AvA heeft het recht om schorsing door de RvC op te heffen.
	Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging van de RvB vast.
Commissaris	Benoemen	Doet een voordracht aan de AvA.	Benoemt op voordracht van RvC.
	Schorsen		Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging van de RvC vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 bedroeg de omzet van IQ € 4 miljoen en het verlies € 0,4 miljoen. Het rendement van IQ lag op -1,47%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010- 2015.

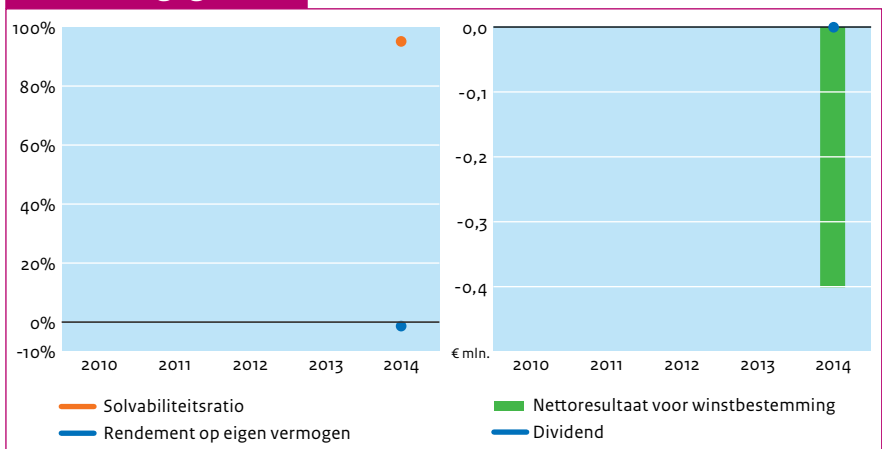
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair krediet worden aangetrokken. Investerings door IQ in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014
Totaal activa	29
Eigen vermogen	27
Vreemd vermogen	1
Inkomsten	4
Winst	0
Dividend	0
Ontvangen door staat	0
Solvabiliteitsratio	95,0%
Rendement op eigen vermogen	-1,5%
Pay-out ratio	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname / participatie		



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Website	www.liof.nl
Belang staat der Nederlanden	94,3%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	106	111	114	12	132
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	95	108	102	103	96
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	6	16	5	15	9
Aantal werknemers (fte)	45	43	47	46	46

### Beschrijving

N.V. Industriebank LIOF (LIOF) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). LIOF is opgericht in 1975 en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van de provincie Limburg. LIOF had in 2014 44,3 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. In 2014 heeft de staat het voornemen uitgesproken om de eigendomsverhoudingen in LIOF op een gelijk niveau te brengen, zodat de zeggenschap van het Rijk en de provincie evenredig verdeeld worden.



**Juridische status en eigendom**

LIOF is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (94,3%) en de provincie Limburg (5,4%). De overige aandelen zijn in bezit van enkele Limburgse gemeenten. Het Rijk heeft aangekondigd bereid te zijn om een zodanig deel van de aandelen te verkopen dat de eigendomsverhoudingen en de zeggenschap van het Rijk en de provincie Limburg aan elkaar gelijk zijn.

Namens de staat vervult het ministerie van Economische Zaken de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

LIOF heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

De herschikking van de eigendomsverhoudingen en de zeggenschap met betrekking tot LIOF sluit aan bij de verantwoordelijkheid van de regio voor de regionale economische structuur en bij het streven van het Rijk en de regio om deze structuur in gezamenlijkheid te versterken. Deze doelstelling krijgt nu concreet gestalte in de bereidheid van de provincie Limburg om substantieel financieel te participeren in LIOF.

**Vooruitblik**

De komende periode staat in het teken van de aandelenverkoop door de staat aan de provincie Limburg. Hiermee vermindert de staat zijn deelneming in LIOF van 94,3% naar 50% en krijgt de provincie Limburg meer zeggenschap in LIOF. Dit sluit aan bij de realistische, zakelijke benadering van de staat bij ROMs en brengt ook het partnerschap tussen regio en Rijk tot uitdrukking. Daarnaast worden de uitkomsten van het voorgenomen evaluatie onderzoek meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij LIOF. De specifieke activiteiten van de ROMs worden namelijk iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2015 start de evaluatie van de periode 2010-2015.

## Corporate governance

LIOF heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

LIOF staat onder leiding van één directeur (man). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. Th.M.A.J. Verhagen	Statutair Directeur	186	0	64	186	186	184	183	182

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden onder wie twee vrouwen. De samenstelling van de RvC is niet gewijzigd in 2014.

RAAD VAN COMMISSARISEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. M.W.G. Litjens (vanaf 22 april 2010)	Voorzitter				23	22	21	21	14
dhr. M.J.A. Eurlings	Vice-voorzitter				13	12	9	10	10
mw. H.G.O.M. Berkers	Lid				12	12	11	11	n.v.t.
mw. D.M.T. van Boxtel	Lid				12	12	11	11	n.v.t.
dhr. W.A. Vermeend	Lid				13	12	9	10	10

## Zeggenschap bij LIOF

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Heeft bindend recht op voordracht.	Directieleden worden benoemd door de AvA op bindende voordracht van de RvC. De AvA kan aan de voordracht het bindende karakter ontnemen bij een besluit van twee derde meerderheid van de uitgebrachte stemmen indien deze meerderheid meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Geeft advies aan AvA.	Ontslaat na de RvC gehoord te hebben.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden vast met in acht name van het bezoldigingsbeleid en na de AvA gehoord te hebben.	Dient gehoord te zijn door RvC voordat de RvC de beloning vaststelt.
Commissaris	Benoemen		Benoemt op basis van bindende voordrachten van de afzonderlijke aandeelhouders (twee door provincie Limburg; twee door de minister van Financiën en de minister van EZ; één, tevens voorzitter, door de minister van EZ en de provincie Limburg).
	Schorsen		Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan commissaris ontslaan.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

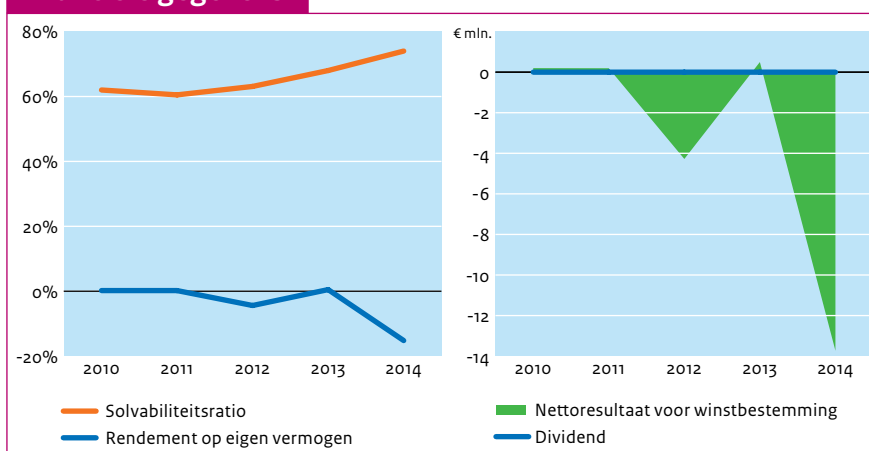
LIOF heeft een omzet van € 9,7 miljoen behaald in 2014. Er resulteerde een verlies van € 13,7 miljoen. In 2014 heeft geen dividenduitkering plaatsgevonden. Vanwege het verlies was het rendement van LIOF negatief (-15,2%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015.

**Investerings**

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door LIOF in participatie-activiteiten worden door de RvC beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	113	142	153	167	163
Eigen vermogen	83	97	97	101	101
Vreemd vermogen	30	45	57	66	62
Inkomsten	10	17	14	14	15
Winst	-14	1	-4	0	0
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	74,0%	68,0%	63,1%	60,5%	62,0%
Rendement op eigen vermogen	-15,2%	0,5%	-4,4%	0,2%	0,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

**Financiële gegevens****Investeringsdrempels**

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname / participatie		



## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang staat der Nederlanden	99,97%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	84	94	107	138	124
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	69	66	80	102	109
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	9	6	3	11	9
Aantal werknemers (fte)	39	37	43	58	55

### Beschrijving

De NOM is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). De NOM is in 1974 opgericht en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Qua activiteiten uit zich dat in investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van de noordelijke provincies. De NOM had in 2014 39,2 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. Dit betekent dat het Rijk actief bij de uitvoeringstaken van de NOM betrokken bleef. Tegelijkertijd oriënteren de noordelijke provincies zich op de mogelijkheid om een aanzienlijk deel van de aandelen van het Rijk over te nemen om zo als provincies de band met de regio's te verstevigen.



**Juridische status en eigendom**

De NOM is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (99,97%), de provincies Groningen, Friesland en Drenthe houden ieder 0,01% van de aandelen. Het ministerie van Economische Zaken is namens de staat aandeelhouder.

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

NOM ontplooit geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

De eventueel grotere betrokkenheid van de provincies bij de NOM heeft impact op de koers van de NOM. Het ministerie van Economische Zaken is nauw betrokken bij het overleg over de toekomstige positionering van de NOM en over toekomstige betrokkenheid van het Rijk bij de NOM.

**Vooruitblik**

De noordelijke provincies oriënteren zich op een grotere betrokkenheid bij de NOM via het aandeelhouderschap. In 2015 krijgt de regionale betrokkenheid bij de NOM nadere invulling. Verder wordt in 2015 gestart met de evaluatie van de specifieke activiteiten van alle ROMs in de periode 2010-2015. Deze evaluatie op rijksniveau vindt elke vijf jaar plaats. Kenmerkend voor afgelopen periode is de ontwikkeling van nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid geweest alsmede het topsectorenbeleid. Dit ook afgezet tegen een hernieuwde relatie op economisch terrein tussen Rijk en regio. De uitkomsten van het evaluatieonderzoek worden meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij de NOM.



### Corporate governance

NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Directie

De NOM staat onder leiding van één directeur (man).

Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. S. Jansen	Directeur	153	0	46	155	159	159	156	151

#### Raad van commissarissen

De RvC telt vijf leden. In 2014 is de voorzitter teruggetreden.

Zijn functie is overgenomen door de heer R. Rabbinge. De vacante plaats is begin 2015 ingevuld. De aandeelhouders zijn nauw betrokken geweest bij de benoeming van nieuwe leden in de RvC, die nu bestaat uit vier mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. H. Bosma	Vice-voorzitter				14	11	11	11	11
dhr. R. Rabbinge (voorzitter vanaf 1 september 2014)	Lid				17	11	11	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.J.M. Vogd	Lid				14	11	11	11	11
dhr. J.E. de Vries	Lid				14	13	13	13	13
dhr. R.P. Prins (tot 1 september 2014)	Voorzitter				12	15	15	15	15

### Zeggenschap bij NOM

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geeft advies aan AvA.	Benoemt bestuurder na de RvC gehoord te hebben.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Geeft advies aan AvA.	Ontslaat na de RvC gehoord te hebben.
	Bezoldigingsbeleid	Geeft advies aan AvA.	Stelt het bezoldigingsbeleid vast na de RvC gehoord te hebben.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden vast met in acht name van het bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Kan voorkeurskandidaten aandragen bij RvC. Benoemt op basis van voordracht van de RvC. Bindende karakter van voordracht kan worden ontnomen bij twee derde meerderheid van stemmen.
	Schorsen		Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan commissaris ontslaan.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De winst van NOM bedroeg € 9 miljoen in 2014 bij een omzet van € 21 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van de NOM lag op 12% in 2014. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015

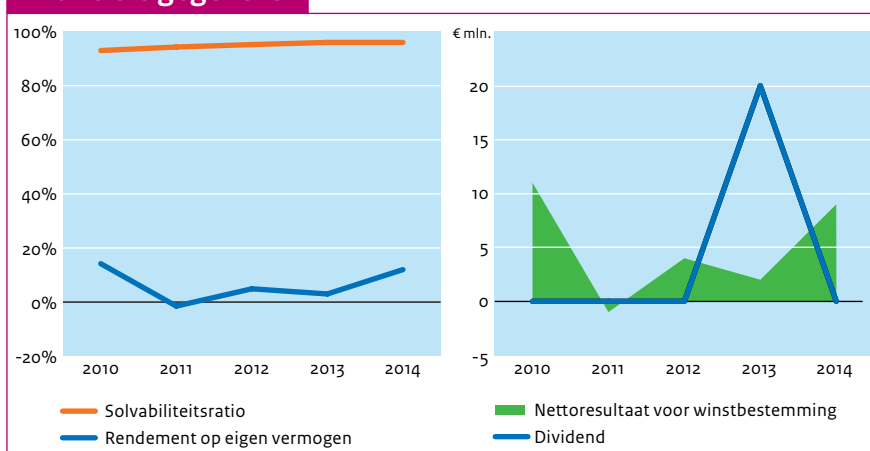
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door de NOM in participatieactiviteiten worden door de RvC beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	83	74	93	89	91
Eigen vermogen	80	71	88	84	85
Vreemd vermogen	3	3	4	5	6
Inkomsten	21	11	17	14	33
Winst	9	2	4	-1	11
Dividend	0	20	0	0	0
Ontvangen door staat	0	20	0	0	0
Solvabiliteitsratio	96,0%	96,0%	95,2%	94,3%	93,0%
Rendement op eigen vermogen	12,0%	3,0%	4,9%	-1,5%	14,2%
Pay-out ratio	0%	833%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname / participatie		

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij OOST Nederland N.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Deventer
Jaar van oprichting	2003
Website	www.oostnv.nl
Belang staat der Nederlanden	55,9%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	145	125	117	120	102
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	67	58	58	63	57
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	18	11	9	15	14
Aantal werknemers (fte)	88	89	78	75	71

### Beschrijving

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (OOST) is opgericht in 2003 en is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het werkgebied van OOST zijn de provincies Gelderland en Overijssel. De kerntaak van ROMs is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in deze regio. Qua activiteiten uit zich dat in investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij richt OOST zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren van het werkgebied. OOST had in 2014 88,1 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid.



**Juridische status en eigendom**

OOST is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (55,9%), de provincie Gelderland (30,6%) en de provincie Overijssel (13,5%). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken vervuld. De participatieactiviteiten zijn ondergebracht in een separate dochter van OOST. Een beperkt deel van de aandelen van deze dochter zijn in handen van de Regio Twente en de Universiteit Twente.

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

OOST heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Strategie**

ROMs zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. Voor OOST geldt dat de focus voor de activiteiten op het gebied van participaties uitsluitend gericht dient te zijn op de nationale topsectoren en de regionale speerpunten. Het is niet mogelijk om participaties aan te gaan die hiertoe niet behoren.

**Vooruitblik**

In het kader van het periodieke evaluatieonderzoek naar de specifieke activiteiten van de ROMs start komend jaar ook de evaluatie van OOST. De uitkomsten van deze evaluatie zullen meegenomen worden in de toekomstige positionering van het Rijk bij de OOST.

### Corporate governance

OOST heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Directie

OOST staat onder leiding van één directeur (vrouw), die benoemd is door de aandeelhouders. De vennootschap waarin de participatie-activiteiten zijn ondergebracht heeft een eigen directeur (man). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van nieuwe directeuren de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. C.W. van Willigen	Directeur	137	0	17	137	137	139	139	136

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden. In 2014 zijn twee nieuwe leden toegetroten. De RvC bestaat momenteel uit vier mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. R.A. Verberk	Voorzitter				11	11	11	11	11
dhr. H.A. Doek	Vice-voorzitter				11	11	11	11	11
dhr. J.Schepers	Lid				11	11	11	11	11
dhr. G. Braaksma (vanaf 13 januari 2014)	Lid				8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C.E. Habes (vanaf 8 mei 2014)	Lid				5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap OOST N.V.

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geeft advies aan AvA. AvA benoemt de directie na advies van de RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen. Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Geeft advies aan AvA. Ontslaat na advies van de RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast na ontvangst van standpunt van de RvC.
Commissaris	Benoemen	Heeft bindende voordrachtrechten bij benoeming van de vijfde commissaris, die tevens voorzitter RvC is. Benoemt commissaris op basis van bindende voordrachten. Aandeelhouders hebben ieder bindend voordrachtsrecht voor één lid van de RvC. Het bindende karakter van de voordracht kan worden ontnomen bij twee derde meerderheid van stemmen.
	Schorsen	Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan commissaris ontslaan na schriftelijk verzoek van degene die de betreffende commissaris heeft voorgedragen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 heeft OOST een omzet van € 18,5 miljoen behaald. De winst is uitgekomen op € 6,1 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2014 bedroeg 7,1%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015.

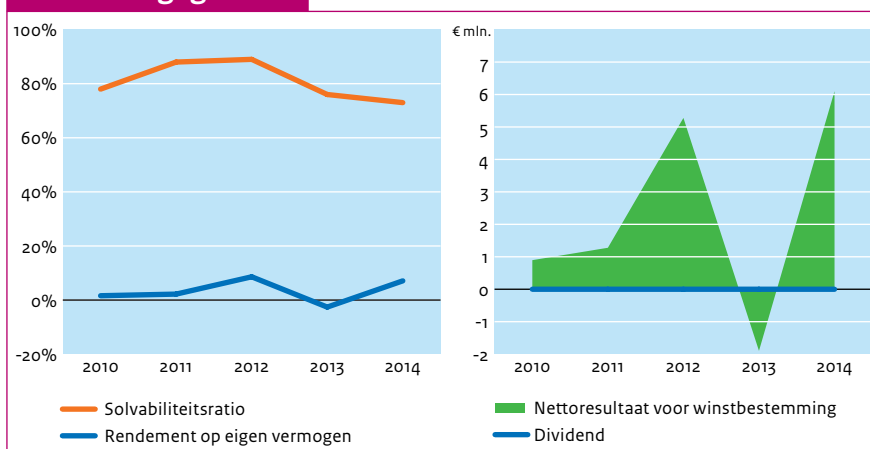
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door OOST in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	124	108	72	67	73
Eigen vermogen	90	82	64	59	57
Vreemd vermogen	34	26	8	8	16
Inkomsten	19	8	13	17	12
Winst	6	-2	5	1	1
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	73,0%	76,0%	89,0%	88,0%	78,0%
Rendement op eigen vermogen	7,1%	-2,6%	8,6%	2,2%	1,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname / participatie		



## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	ProRail B.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1995
Website	www.prorail.nl
Belang staat der Nederlanden	100% (via Railinfratrust B.V.)

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Geleverde Treinpaden	98%	98%	98%	99%	98%
Aantal werknemers (fte)	4.000	4.083	4.326	4.306	4.161

### Beschrijving

Prorail is de beheerder van het landelijke hoofdspoorwegennet. Voor dit beheer is aan Prorail een concessie verleend door de staat. Prorail is in de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de hoofdspoorweginfrastructuur;

- de kwaliteit van de capaciteitsverdeling;
  - de bijsturing van het treinverkeer en
  - de reinheid, toegankelijkheid en sociale veiligheid van de transervoorzieningen.
- Prorail had in 2014 4.000 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 is de Lange Termijn Spooragenda vastgesteld. Hierin is Prorail gepositioneerd als een publieke uitvoeringsorganisatie. Er wordt ingezet op een scherpere invulling van de sturing zonder de ordening te wijzigen. Acties die in gang gezet zijn richten zich op scherpere sturing via de concessie, betere sturing via het aandeelhouderschap en op de samenwerking.

2014 is een jaar geweest met een aantal bestuurlijke veranderingen. De president-directeur is teruggetreden en een nieuwe president-commissaris is benoemd. Jaarlijks stelt Prorail een beheerplan op waarin de doelstellingen van Prorail voor het desbetreffende jaar zijn opgenomen. Hierbij worden de streef- en grenswaarden van een aantal kernprestatie-indicatoren afgesproken met de staat.



### Juridische status en eigendom

De staat bezit 100% van de aandelen van Railinfratrust BV. Deze BV heeft op haar beurt 100% van de aandelen Prorail in handen. Prorail is een besloten vennootschap. Railinfratrust heeft geen andere activiteiten dan het houden van de aandelen in Prorail. Railinfratrust is juridisch eigenaar en Prorail is economisch eigenaar van de hoofdspoorweginfrastructuur, met uitzondering van de HSL-Zuid, waarvan het eigendom bij de staat ligt. Het aandeelhouderschap van Prorail ligt bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu (in casu de staatssecretaris), dat tevens verantwoordelijk is voor het beleid voor spoor en openbaar vervoer in Nederland. Het aandeelhouderschap is belegd bij een separate toezichtaanpak van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De sturing vanuit de aandeelhoudersrol is complementair aan de sturing als concessie- en als subsidieverlener. Het toezicht op Prorail is belegd bij de Autoriteit Consument & Markt (ACM), de Inspectie Leefomgeving en Transport en de Directie Openbaar Vervoer en Spoor van het Directoraat-Generaal Bereikbaarheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

### Publiek belang

De publieke belangen die zijn gemoeid met het Nederlandse spoor liggen met name in bereikbaarheid in Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De spoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de bereikbaarheid van Nederland. Met Prorail zijn de volgende publieke belangen gemoeid:

- betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en de daarmee samenhangende voorzieningen;
- efficiënte marktverhoudingen: non-discriminatoire verdeling van de capaciteit van de infrastructuur en
- veiligheid en duurzaamheid.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Spoorwegwet;
- Regeling Hoofdspoorweginfrastructuur;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds en
- Vennootschapsrecht.

### Buitenlandse activiteiten

Prorail heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu stelde begin 2014 de Lange Termijn Spooragenda vast. Hierin staat het belang van de reiziger en verlader op de eerste plaats. Prorail heeft als strategische doelstellingen een veilig, betrouwbaar, punctueel en duurzaam spoor. De organisatie werkt aan de bereikbaarheid van Nederland door te zorgen voor een optimaal spoornetwerk. Dit wordt gedaan door de ruimte op het spoor te verdelen, het treinverkeer te regelen, stations te bouwen en te beheren, en nieuw spoor aan te leggen. Bestaand materieel zoals spoor, wissels, seinen en overwegen wordt onderhouden. Samen met vervoerders en overheden werkt Prorail verder aan het beter benutten van het spoornetwerk. Prorail overlegt met gemeenten en provincies hoe het best aan hun vraag naar treinvervoer en stationsvoorzieningen kan worden voldaan. De huidige strategie van de organisatie is onderwerp van gesprek tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering bij de bespreking van het jaarverslag.

### Vooruitblik

Prorail staat voor de opgave invulling te geven aan de Lange Termijn Spoor Agenda met als doel kwaliteitsverbeteringen voor treinreizigers en goederenverladers te realiseren. Prorail werkt aan het verhogen van de kwaliteit en beschikbaarheid van de infrastructuur. Daarnaast moet de samenwerking met vervoerders, decentrale overheden en consumentenorganisaties hechter worden.

### Corporate Governance

Prorail heeft een directie en een raad van commissarissen. Prorail is een structuurvennootschap volgens het verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie personen. In 2014 zijn de directeur Operatie en de president-directeur vertrokken. Per 1 juli 2014 is de heer P.E.M. Buck waarnemend president-directeur. Naar verwachting worden de bestuursfuncties in de loop van 2015 permanent ingevuld. De minister van Infrastructuur en Milieu heeft in 2010 besloten dat Prorail wordt ingedeeld in de categorie 'publiek' conform het deelnemingenbeleid. Per 13 april 2011 is een normbedrag voor

de vaste beloning in het bezoldigingsbeleid van Prorail vastgelegd. De aandeelhouder heeft het bezoldigingsbeleid op 27 juni 2012 gewijzigd vanwege het afschaffen van de variabele beloning. De bezoldiging van interim bestuurders maakt geen deel uit van het bezoldigingsbeleid, voor zover zij niet zijn benoemd door de aandeelhouder. Pas bij benoeming door de aandeelhouders moet de bezoldiging passen binnen het bezoldigingsbeleid.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. P.E.M. Buck	President-directeur a.i.	212	0	9	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.W. Gout-van Sinderen	President-directeur	125	0	8	125	204	188	135	n.v.t.
dhr. P.M.E. Dirix	Directeur Operatie	58	0	2	58	201	165	156	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

In juni 2014 is, na het aftreden van de heer M.A.M. Boersma, de heer J.G.M. Alders als de nieuwe president-commissaris van Prorail benoemd. Verder is mevrouw C.J.G. Zuiderwijk afgetreden in

verband met het bereiken van de maximale zittingsduur. Momenteel wordt er naar een opvolger gezocht.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.A.M. Boersma	President-commissaris	20	40	54	53	62
dhr. W.E. Kooijman	Lid	29	28	33	32	36
mw. C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs	Lid	18	36	27	25	34
mw. J.G.H. Helthuis (2e halfjaar 2014: gedelegeerd commissaris)	Lid	73	30	21	21	n.v.t.
dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	29	28	21	21	n.v.t.

#### Zeggenschap bij Prorail

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan de AvA.	Bestuurders worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van het bestuur.
	Schorsen	Kan bestuurders te allen tijde schorsen.	De AvA kan bestuurder schorsen. Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Voorstel aan de AvA.	AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt zelf het beleid op het terrein van de bezoldiging van het bestuur vast. Indien de AvA het vastgestelde beleid wil wijzigen treedt zij in overleg met de RvC terbespreking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door bestuur binnen het door AvA vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht met redenen aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De AvA en de OR kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door RvC.	
	Ontslaan commissaris		Ondernemingskamer kan commissaris ontslaan op verzoek van RvC of AvA.
	Ontslaan gehele RvC		De algemene vergadering kan het vertrouwen in de RvC opzeggen nadat OR en bestuur in kennis zijn gesteld. Besluit heeft ontslag RvC tot gevolg.
	Bezoldiging		De algemene vergadering stelt de bezoldiging van de RvC vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Prorail voert de beheerconcessie uit voor rekening van de staat, waarbij een deel van de variabele kosten wordt doorbelast aan de vervoerders (gebruiksvergoeding). Financiering geschiedt vanuit het 'Infrastructuurfonds'.

Prorail is – naast de gebruiksvergoedingen – voor de financiering van de activiteiten dus afhankelijk van de subsidie en vergoedingen van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en andere overheden. De rijksbijdragen worden als vreemd vermogen op de balans van Prorail verantwoord. Jaarlijks wordt een deel van deze rijksbijdragen geamortiseerd ter compensatie van de afschrijvingen van de activa. Een groot deel van de leningen is (vervroegd) afgelost door de staat via een agiostorting. Hierdoor heeft een 'omzetting' plaatsgevonden van vreemd vermogen naar eigen vermogen (agioreserve) van ongeveer € 1,6 miljard.

Recent is Prorail overgegaan op waardering van de activa op de historische uitgaafprijs. De boekwaarde van de investeringen is daardoor met ongeveer € 4 miljard afgenomen.

Prorail maakt geen winst en keert dus ook geen dividend uit. Omdat Prorail geen winst maakt kan ook het rendement op het eigen vermogen niet worden vastgesteld. De aandeelhouder heeft dan ook geen normrendement ingevoerd bij Prorail.

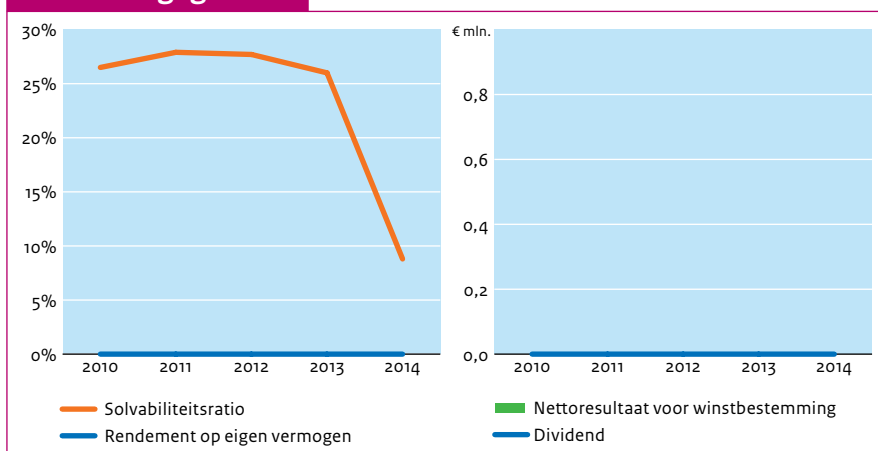
### Investeringen

Prorail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de railinfrastructuur. Investeringen, zowel in uitbreiding van de railinfrastructuur (aanleg van spoor) als in vervanging en wijziging van bestaande railinfrastructuur (het onderhoud) – worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures in de Wet en Besluit Infrastructuurfonds. Deze investeringen zijn goedgekeurd gelet op hun bijdrage aan de verbetering van de railinfrastructuur. Investeringen van Prorail in 2014 zijn onderdeel van de subsidieverlening. Daarom zijn er 2014 zijn er geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	18.228	20.908	20.582	20.414	19.573
Eigen vermogen	1.604	5.477	5.704	5.702	5.195
Vreemd vermogen	16.624	15.431	14.878	14.712	14.378
Inkomsten	1.203	1.236	1.237	1.267	1.367
Winst	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	8,8%	26,0%	27,7%	27,9%	26,5%
Rendement op eigen vermogen	0%	0%	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	€ 35 mln.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.



## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Bank Resources N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Saba
Jaar van oprichting	1976
Website	-
Belang staat der Nederlanden	2,8%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
--	------	------	------	------	------

Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.

## Beschrijving

De Saba Bank is een onderzeese verhoging bij het Nederlandse Caraïbische eiland Saba. De Saba Bank is ongeveer 50 bij 70 km groot. De bank heeft een afgevlakte bovenkant en het grootste deel ligt twintig tot veertig meter onder zeeniveau. Saba Bank Resources N.V. is in 1976 opgericht en heeft in het verleden de Saba Bank geleased aan oliebedrijven die de bank exploreerden. Hoewel er toen geen olie werd gevonden leverde dat toch veel geld op. Olie-exploraties zijn ook winstgevend omdat veel bewoners van Saba tijdelijk werk krijgen. Het (diepere) zeegebied om Saba heen behoort tot de Exclusieve Economische Zones van Nederland. Er is nog geen zeemijnwetgeving afgekondigd voor dit zeegebied. De geologische, geochemische en geofysische data die door de jaren zijn verzameld in het ondiepe gebied van de Saba Bank bevatten mogelijk aanwijzingen die helpen bij het in kaart brengen van het olie- en/of gas-potentieel in het diepere zeegebied.

## 2014 in vogelvlucht

In 2014 hebben zich bij Saba Bank Resources geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.



**Juridische status en eigendom**

Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die het land de Nederlandse Antillen vormden. Met de opheffing van het land de Nederlandse Antillen heeft de Staat der Nederlanden een belang van 2,8% in Saba Bank Resources N.V. verkregen. De voornaamste overige aandeelhouders zijn de Openbare Lichamen Saba en St. Eustatius, het land St. Maarten en het land Curaçao. Het ministerie van Economische Zaken vervult namens de staat de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

Het Koninkrijk der Nederlanden heeft de soevereine rechten toebedeeld gekregen voor de winning van gas en olie uit de ondergrond van een deel van de zeebodem dat in de nabijheid van het eiland Saba ligt, de zogenoemde Saba Bank. De rechten zijn ondergebracht in de naamloze vennootschap Saba Bank Resources N.V. Saba Bank Resources vervult de in de Petroleumlandsverordening opgedragen taken, en draagt zorg voor het doen opslaan, het transport, de verwerking, de handel van petroleum.

**Buitenlandse activiteiten**

Saba Bank heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

Saba Bank Resources bewaart de geologische, geochemische en geofysische gegevens en fungeert als een vraagbaak, voor het afhandelen en beantwoorden van vragen over het koolwaterstofpotentieel.

**Vooruitblik**

Het ministerie van Economische Zaken is betrokken bij een onderzoeksprogramma van de Wageningen Universiteit. Dit onderzoek is gericht op ecologie en geologie in het gebied van de Saba Bank Resources en loopt van 2011 tot en met 2016. Ook via dit onderzoek ondersteunt het ministerie de werkzaamheden van Saba Bank Resources.



### Corporate governance

Saba Bank Resources heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Directie

De directie bestaat uit één persoon. De directeur van de onderneming wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

RAAD VAN BESTUUR*					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. C. Gomes Casseres	Directeur				7	7	7	7	7

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zeven leden, onder wie één vrouw. De RvC van Saba Bank Resources vergadert regelmatig met de directie. Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats tussen directie en de president-commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*					Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie								
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter				1	1	1	1	1
dhr. F. Hanze	Lid				1	1	1	1	1
dhr. J. Rollocks	Lid				1	1	1	1	1
dhr. C. Lindo	Lid				1	1	1	1	1
dhr. H. Smith	Lid				1	1	1	1	1
mw. M. Hoeve	Lid				1	1	1	1	1
dhr. M. Peterson	Lid				1	1	1	1	1

\* De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,82638).

### Zeggenschap bij Saba bank

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt bestuurder met volstreekte meerderheid van de stemmen uit bindende voordracht.
	Schorsen	Kan bestuurder schorsen met meerderheid van twee derde van de stemmen.
	Ontslaan	Kan bestuurder ontslaan met meerderheid van twee derde van de stemmen.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging en de overige arbeidsvoorwaarden vast.
Commissaris	Benoemen	Benoemt commissarissen.
	Schorsen	Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan commissaris ontslaan bij besluit genomen met tenminste twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
	Ontslaan gehele RvC	Zie 'ontslaan commissaris'.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2014 heeft Saba Bank Resources geen inkomsten gegenereerd. Ook de winst in 2014 was nihil. Er is daarom ook geen dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd.

### Investeringen

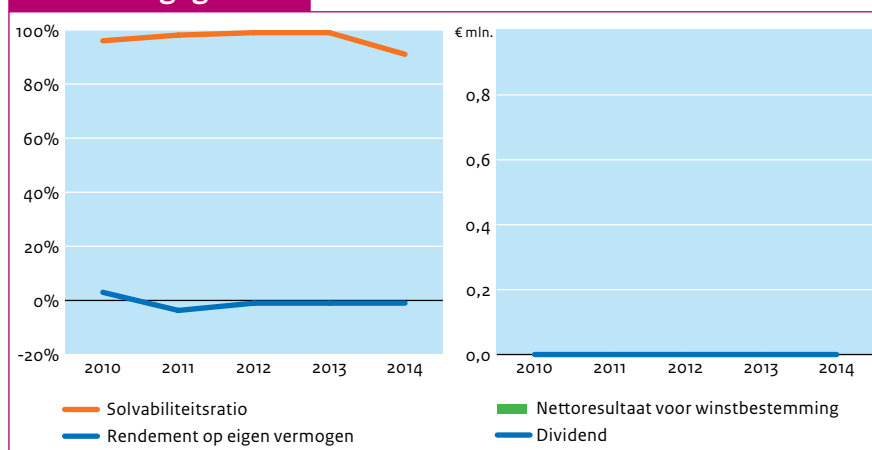
Saba Bank Resources heeft in 2014 geen investeringen aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd. Volgens de statuten van SBR moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000<sup>7</sup> alleen ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.

### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	1	1	1	1	1
Eigen vermogen	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0
Inkomsten	0	0	0	0	0
Winst	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	91,0%	99,0%	99,0%	98,1%	96,0%
Rendement op eigen vermogen	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-3,7%	3,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

\* De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,82638).

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

<sup>7</sup> valutakoers 1 ANG = € 0,5

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Statia Cable System bv (SSCS bv)
Bedrijfssector	Telecom
Vestigingsplaats	Bonaire
Jaar van oprichting	2014
Website	www.sscsbv.com
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
--	------	------	------	------	------

Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.

### Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS bv) is verantwoordelijk voor de afronding van de aanleg en het beheer en de exploitatie van de glasvezel zeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de Internationale zeekabel infrastructuur op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts. Tevens wordt de capaciteit van de zeekabel op en richting de Benedenwindse eilanden gemanaged. Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecom-concessie volgens gelijke voorwaarden diensten op kunnen inkopen. SSCS bv heeft een machtiging van het ministerie van Economische Zaken (ACM) verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders. Op Saba en Sint Eustatius mag SSCS bv niet rechtstreeks telecomdiensten leveren aan eindgebruikers. SSCS bv heeft geen medewerkers in dienst. Benodigde menskracht wordt ingehuurd.

### 2014 in vogelvlucht

De exploitatie van de in gebruik genomen verbindingen is succesvol. De tarieven voor de gebruikers zijn aanzienlijk gedaald ten opzichte van de periode van voor de zeekabel. Er zijn geen aan SSCS bv toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.



### Juridische status en eigendom

SSCS bv is een besloten vennootschap waarvan alle aandelen volledig in handen zijn van de staat. Het aandeelhouderschap wordt uitgeoefend door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn relatief kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecom infrastructuur. Gezien de kleine lokale markt was het voor internationale carriers niet interessant de eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecom infrastructuur.

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabel netwerk aan te leggen waardoor Saba en Sint Eustatius via een glasvezelkabel worden aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van de randvoorwaarden ter realisatie van de door UN geformuleerde telecom doelen voor buiten gebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, mede gelet op de ligging in de 'hurricane zone'. Met de ingebruikname van de zeekabel op Saba en Sint Eustatius in 2012 zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald.

### Buitenlandse activiteiten

Het kabelnetwerk van SSCS bv is op Sint Barths, Sint Kitts en Sint Maarten aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur. Op deze locaties zijn inkoopcontracten voor co-locatie, interconnectie en afwikkeling van telecomverkeer afgesloten. Tevens wordt de mogelijkheid geboden aan aldaar gevestigde telecombedrijven om gebruik te maken van de zeekabel richting de andere eilanden.

### Strategie

De strategische koers van SSCS bv is onderwerp van gesprek tussen aandeelhouder (BZK) en de raad van bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en raad van bestuur vindt tijdens de huidige aanleg- en opbouwfase wekelijks en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS bv is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te kunnen laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen. Ten slotte wordt via een tweede aansluiting op Sint Maarten en de ingebruikname van de koppeling op Sint Barths de redundantie van de infrastructuur vergroot en het aantal (potentiële) gebruikers uitgebreid.

### Vooruitblik

In 2015 wordt naar verwachting de aanleg van de zeekabel infrastructuur op Sint Barths en wellicht ook op Sint Maarten afgerond. Hiermee ontstaat een redundante en toekomstvaste infrastructuur. Ook wordt naar verwachting een koppeling gerealiseerd met de Amsterdam Internet Exchange op Curaçao. Via dit Internet knooppunt kan 'peering' van verkeer plaatsvinden met een groot aantal telecomproviders en aanbieders van content.

### Corporate governance

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met de RvB. Er vindt veelvuldig (inhoudelijke) afstemming met de lokale overheden en operators plaats, aanvankelijk over de aanleg van de zeekabel en daarna over verdere toename van gebruik op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van Economische Zaken en de Rijksdienst Caribisch Nederland over de verdere toename van gebruik van internet en met het ministerie van Defensie over het gebruik van het kabelsysteem en de dienstverlening van SSCS bv.

### Raad van bestuur

Het bestuur en de dagelijkse leiding van SSCS bv wordt uitgevoerd door een tweehoofdige raad van bestuur.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen					
dhr. W. Haan	Bestuurder								
dhr. N. Scheper	Bestuurder								

### Raad van commissarissen

Er is geen raad van commissarissen ingesteld. Conform de statuten worden de aan de RvC toegekende bevoegdheden uitgeoefend door de algemene vergadering van aandeelhouders.

### SSCS bv – bevoegdheden AvA

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bepaalt aantal bestuurders en benoemt bestuurders.
	Schorsen	Kan bestuurders te allen tijde schorsen.
	Ontslaan	Kan bestuurders te allen tijde ontslaan. Indien de AvA of RvC een bestuurder heeft geschorst dient de AvA binnen twee maanden te besluiten tot hetzij ontslag, hetzij opheffen schorsing.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt het beleid op het gebied van bezoldiging en overige contractvoorwaarden van de bestuurders vast.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging en de overige contractvoorwaarden voor iedere bestuurder vast met in achtneming van het beleid zoals vastgesteld door AvA.
Commissaris	Benoemen	De vennootschap kan een RvC hebben. De RvC ontstaat doordat de AvA overgaat tot benoeming van de eerste leden daarvan. Zolang de RvC niet is ontstaan worden de in de statuten aan de RvC toegekende bevoegdheden uitgeoefend door de AvA. De commissarissen worden door de AvA benoemd en kunnen te allen tijde door de AvA worden geschorst en ontslagen.
	Schorsen	Kan de commissarissen te allen tijde schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan de commissarissen te allen tijden ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC	Kan de commissarissen te allen tijden ontslaan.
	Bezoldiging	De AvA is bevoegd de bezoldiging voor de commissarissen vast te stellen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

SSCS bv is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten waarmee de exploitatie kan worden afgedekt (kostendekkend). Er vinden geen dividenduitkeringen plaats. SSCS bv is een not-for-profit organisatie, waarbij eventuele opbrengsten die niet benodigd zijn voor de continuïteit van de dienstverlening, terugvloeien naar de gebruikers in de vorm van lagere tarieven. Daardoor is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS bv ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om de risico's van een kabelbreuk af te dekken. Het vermogen van SSCS bv bestaat uit de waarde van de aangelegde kabel en apparatuur op de verschillende eilanden. Tegenover dit vermogen staan verschillende soorten contracten voor inkoop en levering van diensten. De exacte waardering van de aangelegde kabel en apparatuur is pas mogelijk als de gehele aanleg is afgerond. Deze waardering wordt net als de jaarcijfers worden gecontroleerd door een externe accountant.

### Verklaring omtrent afwezigheid (financiële) cijfers

SSCS bv is pas recent operationeel. Op dit moment wordt in samenwerking met een extern accountantsbureau gewerkt aan de openingsbalans en de inbrengverklaring. De verwachting is dat een en ander in het vierde kwartaal van 2015 is afgerond. De aanleg van het kabelsysteem is in de afrondende fase. De aanleg valt echter buiten het bereik van SSCS bv. In de afgelopen jaren heeft verantwoording van het projectbudget aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties plaats gevonden en is deze verantwoording beoordeeld door de Auditdienst Rijk.

### Investerings

Besluiten van de raad van bestuur omtrent het aangaan van rechtshandelingen en omtrent het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie met andere rechtspersonen of vennootschappen zijn conform het bepaalde in de statuten en het directie reglement besproken met en goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	Boven \$15.000 goedkeuring AvA.	Boven \$15.000 goedkeuring AvA.
Overname / participatie	Goedkeuring AvA benodigd.	Goedkeuring AvA benodigd.



### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Winair
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Sint Maarten
Jaar van oprichting	1961
Website	www.fly-winair.com
Belang staat der Nederlanden	7.95%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Bezettingsgraad passagiers (%)	56%	59%	63%	65%	53%
Aantal passagiers	189.291	161.270	154.948	158.540	195.510
Aantal werknemers	126	128	117	117	

### Beschrijving

Winair is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het noordoostelijk deel van het Caribisch gebied, waaronder de bijzondere Nederlandse gemeenten Saba en Sint Eustatius. Winair vervoert zowel passagiers als vracht in het Caribisch gebied. Winair had in 2014 126 fte in dienst.

### 2014 in vogelvlucht

In 2014 heeft Winair bijna 190.000 passagiers vervoerd. Dit is een stijging van ruim 17% ten opzichte van 2013. De bezettingsgraad bij het passagiersvervoer is echter gedaald van 59% in 2013 naar 56% vorig jaar. Winair heeft na twee winstgevendende jaren in 2014 een verlies geleden van € 1,0 miljoen. Het verlies in 2014 wordt veroorzaakt doordat in 2013 en 2014 is gestart met vluchten naar vijf nieuwe bestemmingen. De vluchten naar drie van die bestemmingen zijn in 2014 gestaakt. De vluchten naar de andere twee bestemmingen laten inmiddels een positief resultaat zien.



**Juridische status en eigendom**

Winair is een naamloze vennootschap. Winair heeft twee aandeelhouders, waarover de aandelen als volgt zijn verdeeld:

- Land Sint Maarten: 92,05% en
- Staat der Nederlanden: 7,95%.

Namens de Staat der Nederlanden wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

**Publiek belang**

Saba en Sint Eustatius zijn in hoofdzaak afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten voor hun bereikbaarheid met de buitenwereld. Voor Sint Eustatius is de luchtvaart op dit moment zelfs de enige vervoersdienst. De staat heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om de betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius – een publiek belang – zo goed mogelijk te borgen. Door het aandelenbelang van 7,95% in Winair heeft de staat de mogelijkheid de ontwikkelingen goed te monitoren en met het bestuur van Winair te spreken over zaken die betrekking hebben op de duurzame verbinding naar Saba en Sint Eustatius.

**Buitenlandse activiteiten**

Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

Winair is als luchtvaartmaatschappij al meer dan vijftig jaar actief in het Caribisch gebied. Winair heeft als missie een leidende, levensvatbare, betrouwbare en winstgevende regionale luchtvaartmaatschappij te zijn. Winair streeft naar het hoogste veiligheidsniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten.

**Vooruitblik**

Winair gaat in 2015 door op de ingeslagen weg. Een financieringsplan is samen met de jaarrekening over 2014 gepresenteerd. Hierin staat dat Winair een financiering wil aangaan van USD 28.500.000. Dat bedrag is nodig om de vier basis Twin Otters vliegtuigen die nodig zijn voor de operatie te kopen en af te stappen van operational leasing. Gezien de stijgende leaseprijzen van de Twin Otters zal deze stap Winair een positieve bijdrage leveren aan de resultaten van Winair.

## Corporate Governance

Winair heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee personen, beiden man. De directie is ongewijzigd ten opzichte van 2013. Salaris en verdere arbeidsvoorwaarden van de directeuren wordt vastgesteld door de RvC binnen het bezoldigingsbeleid dat de RvC vaststelt.

RAAD VAN BESTUUR									
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2014 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	168	0	0	168	208	208	74	
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	129	0	0	129	131	131	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. De bezetting van de RvC is niet gewijzigd in 2014.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2014	2013	2012	2011	2010
dhr. G. Greaux	Voorzitter	18	8	8	23	
dhr. G. Draai	Lid	11	5	5	16	
dhr. R. Budike	Lid	11	5	5	16	

## Zeggenschap bij Winair

Wat?	Wie?		
	RvC	AvA	
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt uit leden van de directie een president en kan een plaatsvervangend president benoemen.	Benoemt op voordracht van de RvC. Indien de RvC niet binnen twee maanden een voordracht doet kan de AvA zonder tussenkomst van de RvC de vacature te vervullen.
	Schorsen	Kan zelfstandig en voor niet langer dan twee maanden (nadat betrokkene in de gelegenheid is gesteld zijn belangen te bepleiten of te doen bepleiten) schorsen. In geval van eventueel ontslag kan de termijn met ten hoogste twee maanden worden verlengd.	Kan leden van de directie zelfstandig schorsen voor niet langer dan twee maanden.
	Ontslaan		Te allen tijde met dien verstande dat hiertoe kan worden besloten nadat betrokkene in de gelegenheid is geweest zich tegenover de AvA te verantwoorden.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast. Daarin moet tenminste aan de orde komen: uitkeringen bij beëindiging dienstverband, winstdelingen en bonusbetalingen alsmede beloningen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het door de AvA vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Deelt tijdig aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de RvC de voorgedragen persoon.	Benoemt op voordracht van de RvC. AvA kan personen aanbevelen om als commissaris voorgedragen te worden. AvA kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht van de RvC afwijzen.
	Schorsen	Kan zelfstandig schorsen. Schorsing vervalt indien niet binnen twee maanden na aanvang van de schorsing een voordracht voor ontslag is gedaan.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden geschorst.
	Ontslaan commissaris	Op verzoek van de vennootschap (vertegenwoordigd door de RvC) kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van iedere commissaris vast en bevoegd deze te allen tijde te wijzigen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Winair heeft een negatief eigen vermogen, vooral als gevolg van de verliezen uit de periode voor oktober 2010 (staatkundige hervorming Nederlandse Antillen). In 2014 heeft Winair een verlies van € 1,0 miljoen geleden. Hierdoor is het negatieve eigen vermogen opgelopen tot € -6,2 miljoen. Er is in 2014 geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Voor Winair hanteert de staat geen normrendement.

### Investeringsdrempels

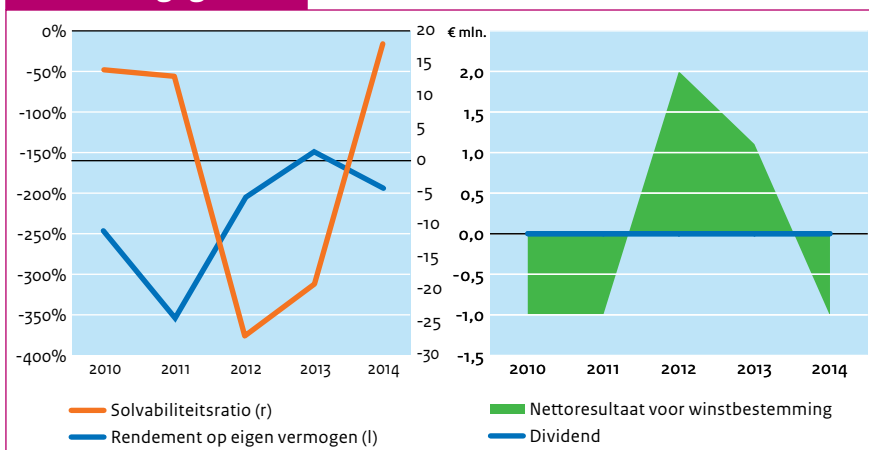
Op grond van de statuten is goedkeuring door de aandeelhouders is nodig bij investeringen op Sint Maarten boven een door de aandeelhouders vast te stellen drempelbedrag van tenminste USD 500.000. Voor investeringen buiten Sint Maarten geldt een drempelbedrag van tenminste USD 250.000. Verder is goedkeuring door de aandeelhouders nodig voor investeringen die van ingrijpende betekenis, branchevreemd of van principiële aard zijn. Investeringsdrempels

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2014	2013	2012	2011	2010*
Totaal activa	3,2	4	3	2	3
Eigen vermogen	-6	-5	-6	-9	-7
Vreemd vermogen	9	9	9	11	10
Inkomsten	12	13	13	11	12
Winst	-1	1	2	-1	-1
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-194%	-149%	-205%	-354%	-244%
Rendement op eigen vermogen	18%	-19%	-27%	13%	14%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

\* Cijfers over 2010 zijn afkomstig overgenomen uit het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2012; het betreft afgeronde bedragen.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Binnenland (Sint-Maarten)	Buitenland
(Des)investering	Binnen Sint Maarten door AvA vast te stellen bedrag van tenminste USD 500.000. En verder: (Des)investeringen die van ingrijpende betekening kunnen zijn voor de vennootschap; branchevreemd zijn en die van principiële aard zijn.	Buiten Sint Maarten door AvA vast te stellen bedrag van tenminste USD 250.000. En verder: (Des)investeringen die van ingrijpende betekening kunnen zijn voor de vennootschap; branchevreemd zijn en die van principiële aard zijn.
Overname / participatie	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste USD 150.000.	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste USD 150.000.

## 8 Toelichting definities en gebruikte afkortingen

### **AvA**

Algemene vergadering van aandeelhouders.

### **Basel III**

Basel III is een uitgebreid pallet aan hervormingsmaatregelen dat is ontworpen door het Bazels comité van banktoezicht om regulering, toezicht en risicomanagement van de financiële sector te verbeteren. De Nederlandsche Bank (DNB) verwacht van Nederlandse financiële instellingen dat zij eind 2017 aan Basel III voldoen.

### **Belang staat der Nederlanden**

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

### **CCO**

Chief Commercial Officer, verantwoordelijk voor commerciële activiteiten van een onderneming.

### **CEO**

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

### **CFO**

Chief Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

### **COO**

Chief Operational Officer, verantwoordelijk voor operationele activiteiten van een onderneming.

### **CRO**

Chief Risk Officer, verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen een onderneming.

### **Code Banken**

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 betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement en het 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 die is verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

### **Corporate Governance Code**

De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met een 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 goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

### **Credit rating**

Een kredietbeoordeling (credit rating) 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. Beide 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 bereid zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

### **Dividend**

Een uitkering van een deel van de winst van een bedrijf aan zijn aandeelhouders. Op voordracht van de raad van bestuur en na goedkeuring door de raad van commissarissen wordt het uit te keren dividend met instemming van de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld.

### **Eigen vermogen**

Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

### **Global Reporting Initiative**

De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een 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.

### **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

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.

### **MKB**

Midden- en kleinbedrijf, de bedrijfssector die in het algemeen bestaat uit ondernemingen met minder dan 250 werknemers.

### **OR**

Ondernemingsraad. Organisaties met vijftig of meer medewerkers zijn verplicht een ondernemingsraad te hebben. Via de ondernemingsraad hebben werknemers inspraak binnen de organisatie waarvoor zij werken en kunnen zij een bijdrage leveren aan het goed functioneren van de organisatie. De ondernemingsraad controleert bijvoorbeeld of de organisatie zich houdt aan wetten en regels en adviseert hierover.

### **Participatiemaatschappij**

Een participatiemaatschappij heeft het doel te participeren in andere maatschappijen, maar heeft zelf geen operationele activiteiten.

### **Pay-out ratio**

Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

### **Raad van bestuur**

Het orgaan dat verantwoordelijk is voor het bestuur van de onderneming.

### **Raad van commissarissen**

Het orgaan dat bij bedrijven toezicht houdt op en adviezen geeft aan de raad van bestuur.



### Rendement op het eigen vermogen

Indicator van de winstgevendheid van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het eigen vermogen.

### Solvabiliteitsratio

Indicator van de vermogensstructuur van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen.

### Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap

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 criteria zien ondermeer toe op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers.

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 zogenaamde 'verlicht' structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft 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. Het komt erop neer dat de aandeelhouders minder (rechtstreekse) bevoegdheden hebben onder het structuurregime dan onder de andere regimes. Van een verlicht structuurregime kan ondermeer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

### Transparantiebenchmark

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 doe kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en krijgen inzicht in eventuele verbeterpunten voor de verslaggeving.

### Vreemd vermogen

Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.

### Winst

In dit jaarverslag wordt hiermee de nettowinst bedoeld, tenzij anders vermeld. De nettowinst is het bedrag dat overblijft nadat alle kosten van de onderneming zijn betaald.

# Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2014

	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>											
BNG Bank	50,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	153.505	3.582	126	16	3,6%	25%	in accordance	184
COVRA	100,0%	Financiën	Radioactiefavalmanagement	199	5	-2	0	-19,6%	0%	C+	142
FMO	51,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	7.088	2.138	124	2	6,0%	4%	n.v.t.	143
Gasunie	100,0%	Financiën	Energie	10.299	5.505	603	362	11,3%	60%	C+	161
HbR	29,2%	Financiën	Infrastructuur	3.961	2.367	215	26	9,4%	41%	in accordance	186
Holland Casino	100,0%	Financiën	Kansspelen	215	55	12	0	24,5%	0%	C	70
KLM	5,9%	Financiën	Transport	8.499	9	341	0	42,1%	0%	A	168
De Munt	100,0%	Financiën	Metaalbewerking								
NIO	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	165	1	0	0	0,0%	0%	n.v.t.	n.v.t.
NS	100,0%	Financiën	Transport	5.881	3.216	180	48	5,8%	27%	in accordance	195
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening	88.249	1.303	49	0	3,8%	0%	in accordance	167
Schiphol	69,8%	Financiën	Infrastructuur	5.830	3.453	272	97	8,0%	51%	in accordance	178
Staatsloterij	100,0%	Financiën	Kansspelen	273	73	83	83	0,7%	100%	n.v.t.	128
Tennet	100,0%	Financiën	Defensie	13.645	3.236	418	117	14,3%	35%	in accordance	166
Thales	1,0%	Financiën	Energie	519	115	39	0	31,2%	0%	n.v.t.	-
UCN	100,0%	Financiën	Energie	716	716	134	113	19,5%	84%	in accordance	25

<b>Beleidsdeelnemingen</b>											
	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
BOM	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	28	24	0	0	1,7%	0%	C	156
DC-ANSP	8,0%	I&M	Transport	27	6	1	0	15,8%	0%	n.v.t.	n.v.t.
DNB	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	140.237	27.053	951	903	3,7%	95%	A+	150
EBN	100,0%	EZ	Energie	5.664	199	1.614	1.614	772,2%	100%	B	152
Gasterra	10,0%	EZ	Energie	3.747	216	36	4	16,7%	100%	G4	154
Innovation Quarter	36,1%	EZ	Participatiemaatschappij	29	27	0	0	-1,5%	0%	n.v.t.	n.v.t.
LIOF	94,3%	EZ	Participatiemaatschappij	113	83	-14	0	-15,2%	0%	C	127
NOM	100,0%	EZ	Participatiemaatschappij	83	80	9	0	12,0%	0%	C	164
OOST	55,9%	EZ	Participatiemaatschappij	124	90	6	0	7,1%	0%	C	146
Prorail	100,0%	I&M	Infrastructuur	18.228	1.604	0	0	0,0%	0%	G4	0
Saba Bank	2,8%	EZ	Energie	1	1	0	0	-1,0%	0%	n.v.t.	n.v.t.
SSCS	100,0%	BZK	Telecommunicatie	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
Winair	8,0%	I&M	Transport	3	-6	-1	0	17,5%	0%	n.v.t.	n.v.t.

