



# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2019





# Voorwoord

Het is een bijzondere gewaarwording om in de coronacrisis van 2020 een voorwoord te schrijven voor het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2019.

Nederland en ook onze staatsdeelnemingen staan er nu anders voor dan in het afgelopen jaar. Sommige staatsdeelnemingen zijn direct hard geraakt door de huidige crisis, voor anderen zijn de consequenties nog niet helder. Maar ook in deze crisis spelen de staatsdeelnemingen een belangrijke rol. NS, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam zorgen er onder andere voor dat Nederland bereikbaar blijft, TenneT en Gasunie voorzien ons van een betrouwbare energie-infrastructuur en BNG Bank en NWB Bank dragen bij aan (financiële) stabiliteit in deze onvoorspelbare tijden.

Terugkijkend op 2019 was de oprichting van Invest-NL een van de mijlpalen. Invest-NL investeert in bedrijven die van belang zijn voor de Nederlandse economie en onvoldoende financiering in de markt kunnen aantrekken. Invest-NL is van start gegaan met het financieren van voornamelijk de energietransitie en innovatieve scale-ups. Ook met het oog op hoe we bedrijven kunnen helpen om uit de coronacrisis te komen, is de oprichting van Invest-NL zeer waardevol.

De staat kocht in 2019 een belang van 14% in Air France-KLM. De aandelen werden gekocht om ervoor te zorgen dat het Nederlandse publieke belang dat met de onderneming gemeoid is, de connectiviteit van Schiphol, breder wordt meegenomen in de besluitvorming van de holding. In 2020 is door de gevolgen van de coronacrisis vanwege hetzelfde publieke belang besloten om steun aan KLM te verlenen.

Het aantal staatsdeelnemingen werd daarmee uitgebreid naar 18. Als publiek aandeelhouder juich ik het toe dat ondernemingen steeds meer aandacht hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid. Omdat ik hier veel waarde aan hecht, is ook het MVO-beleid voor deelnemingen de afgelopen tijd verder ontwikkeld.

Veel staatsdeelnemingen vervullen al een voorbeeldrol op dit gebied. NWB Bank was in 2019 de eerste Nederlandse partij die de grens van € 10 miljard aan uitgegeven Socially Responsible Investing-obligaties doorbrak. Schiphol investeerde in de bouw van Europa's eerste fabriek voor biokerosine. TenneT rondde de installatie van het eerste offshore wisselstroomplatform in de Noordzee af. Van de investeringen van FMO was in 2019 34% 'groen' en 28% was een investering die ongelijkheid vermindert.

Dit jaarverslag belicht nog veel meer mooie prestaties die de staatsdeelnemingen hebben geleverd en geeft een overzicht van hoe de staat zijn rol als aandeelhouder in 2019 heeft ingevuld.

Ik wil de medewerkers, bestuurders en commissarissen van de staatsdeelnemingen hartelijk bedanken voor hun tomeloze inzet, voor de mooie resultaten van afgelopen jaar en voor hun essentiële rol in deze crisistijd.

Wopke Hoekstra  
*Minister van Financiën*

# Staatsdeelnemingen 2019

## FMO

Aandeel **51%**  
Omzet **€ 330 mln.**

Een consortium van FMO, Wereld Natuur Fonds, SNV en Climate Fund Managers gaat het nieuwe Dutch Fund for Climate and Development beheren.

## BNG Bank

Aandeel **50%**  
Omzet **€ 5.523 mln.**

BNG Bank was in 2019 medefinancier van de grootste particuliere zonneakker van Nederland. De akker in Wilp levert met 116.000 zonnepanelen voor 12.000 huishoudens groene stroom.

## NWB Bank

Aandeel **17,2%**  
Omzet **€ 1.668 mln.**

Met een Tier 1-ratio van 62,6% is NWB Bank één van de sterkst gekapitaliseerde banken onder het toezicht van de ECB.

## Invest NL

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 0 mln.**

Invest-NL is op 13 december 2019 opgericht met de staat als enig aandeelhouder.

## Schiphol

Aandeel **69,77%**  
Omzet **€ 1.728 mln.**

Schiphol heeft in 2019 de Roadmap Most Sustainable Airports gepubliceerd waarin de ambitie wordt geuit dat alle (Nederlandse) luchthavens van de groep in 2030 netto emissie- en afvalvrij zijn.

## Gasunie

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 1.278 mln.**

Gasunie kijkt naar hoe de bestaande infrastructuur ingezet kan worden voor waterstof.

## TenneT

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 4.084 mln.**

Borssele Alpha is TenneT's eerste aansluitsysteem voor windparken op de Noordzee dat voortkomt uit de afspraken uit het energie-akkoord.

## Nederlandse Loterij

Aandeel **99%**  
Omzet **€ 1.315 mln.**

Nederlandse Loterij steunt sport, gezondheid en cultuur door in 2019 € 46,4 mln aan NOC\*NSF en € 17,6 mln aan 18 goede doelen af te staan.

## Holland Casino

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 736 mln.**

In 2019 is de eerste steen gelegd voor de nieuwe vestiging van Holland Casino in Utrecht. Er is veel aandacht voor duurzaamheid van het gebouw, met zonnepanelen en een warmte-koudeopslag installatie (vanuit bronnen uit de bodem).

De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Deze bedrijven worden staatsdeelnemingen genoemd. Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2019 hebben de staatsdeelnemingen weer op diverse manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.



### Air France- KLM

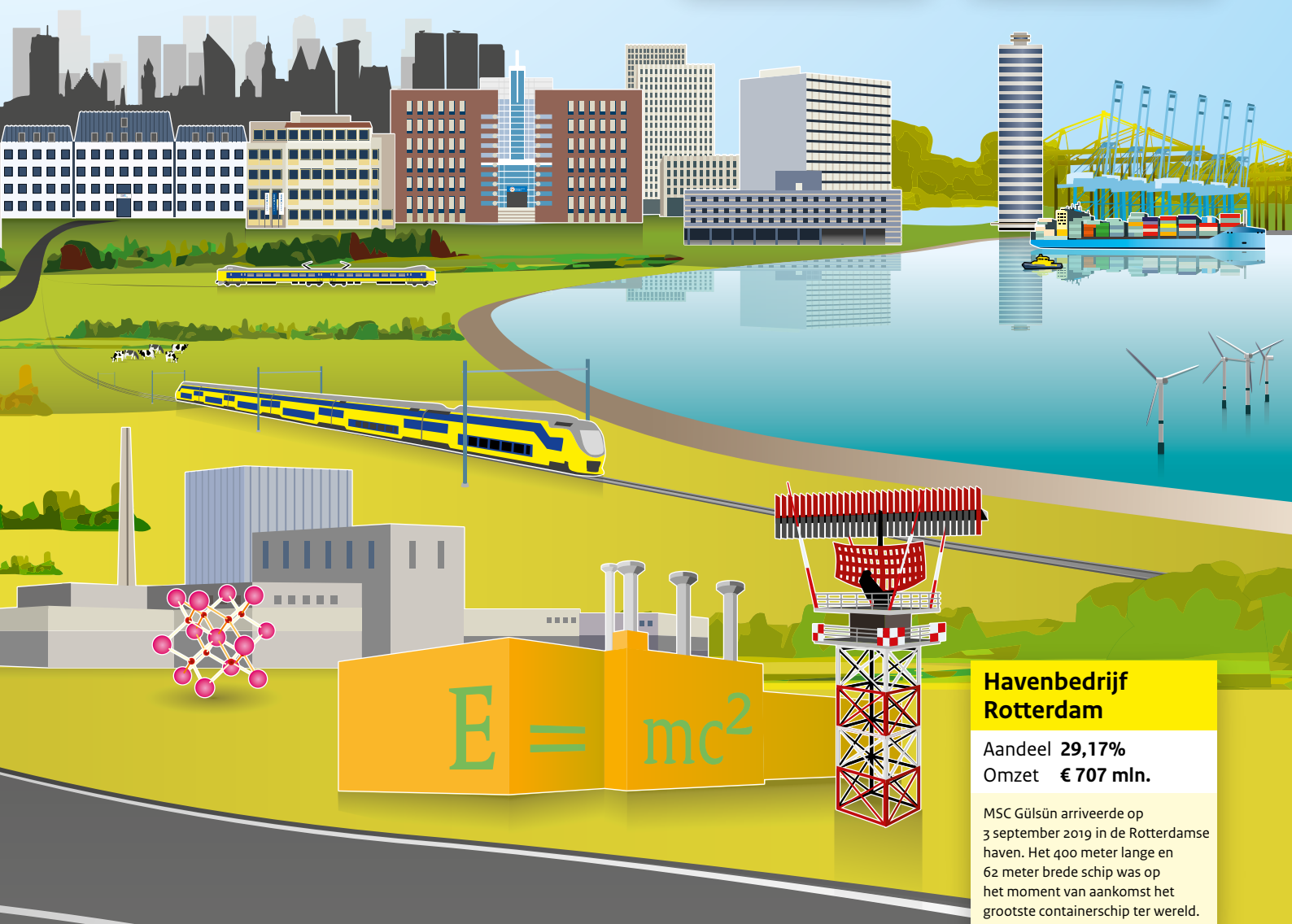
Aandeel **14%**  
Omzet **€ 27.189 mln.**

Air France-KLM heeft in 2019 104,4 miljoen passagiers vervoerd, 3% meer dan in 2018.

### KLM

Aandeel **5,92%**  
Omzet **€ 11.075 mln.**

KLM bestond in 2019 100 jaar en is daarmee de oudste luchtvaartmaatschappij die nog onder de originele naam opereert.



### Havenbedrijf Rotterdam

Aandeel **29,17%**  
Omzet **€ 707 mln.**

MSC Gülsün arriveerde op 3 september 2019 in de Rotterdamse haven. Het 400 meter lange en 62 meter brede schip was op het moment van aankomst het grootste containerschip ter wereld.

### NS

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 6.661 mln.**

92,6% van de NS-reizigers kwam in 2019 op tijd op bestemming aan, ondanks de sterke reizigersgroei.

### COVRA

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 20 mln.**

In 2019 is 0,6 m<sup>3</sup> hoog radioactief afval toegevoegd aan het Hoogradioactief Afval Behandelings- en OpslagGebouw.

### UCN

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 2 mln.**

Urenco Nederland is in 2019 uitgeroepen tot beste werkgever in de categorie energie, water en telecom.

### Thales

Aandeel **1%**  
Omzet **€ 459 mln.**

De Koninklijke Landmacht tekende in 2019 een contract met Thales voor de levering van negen Multi Missie mobiele radarsystemen. Deze radar is in staat inkomende en uitgaande munitiebanen te volgen, voorspellen en bewaken.

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Prestaties staatsdeelnemingen 2019</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Staatsdeelnemingen</b>	<b>16</b>
3.1	Staatsdeelnemingen	16
3.2	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	17
3.3	Evaluatie aandeelhouderschap	18
<b>4</b>	<b>Goed ondernemingsbestuur</b>	<b>22</b>
4.1	Statuten	22
4.2	Benoemingen	22
4.3	Bezoldigingsbeleid	26
4.4	Risicomanagement	27
4.5	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	28
<b>5</b>	<b>Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten</b>	<b>31</b>
5.1	Strategie	31
5.2	Investeringen	34
5.3	Internationale activiteiten	37
<b>6</b>	<b>Financiële positie</b>	<b>40</b>
6.1	Waarde	40
6.2	Vermogenspositie	41
6.3	Credit rating	42
6.4	Normrendement	43
6.5	Dividend	45
<b>7</b>	<b>Deelnemingen onder de loep</b>	<b>48</b>
7.1	Staatsdeelnemingen	51
	<i>Air France-KLM</i>	52
	<i>BNG Bank</i>	56
	<i>COVRA</i>	60
	<i>FMO</i>	64
	<i>Gasunie</i>	68
	<i>Havenbedrijf Rotterdam</i>	72
	<i>Holland Casino</i>	76
	<i>Invest-NL</i>	80
	<i>KLM</i>	84
	<i>Nederlandse Loterij</i>	88
	<i>NIO</i>	92
	<i>NS</i>	94
	<i>NWB Bank</i>	98
	<i>Schiphol</i>	102
	<i>SRH</i>	106
	<i>TenneT</i>	108
	<i>Thales</i>	112
	<i>UCN</i>	116

7.2	Beleidsdeelnemingen	121
	BOM	122
	DC ANSP	126
	DNB	130
	EBN	134
	<i>GasTerra</i>	138
	<i>Innovation Quarter</i>	142
	<i>Investeringsfonds Zeeland</i>	146
	LIOF	150
	NOM	154
	Oost NL	158
	ProRail	162
	<i>Saba Bank</i>	166
	SSCS	170
	<i>Winair</i>	174
<b>8</b>	<b>Toelichting definities en gebruikte afkortingen</b>	<b>178</b>





# 1 Inleiding

Ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is, vervullen belangrijke publieke taken. Via het aandeelhouderschap oefent de staat invloed uit op de koers van die ondernemingen om de publieke belangen te borgen. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende ondernemingen waarin de staat aandelen houdt en beschrijft hoe de staat zijn aandeelhoudersrol in 2019 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is:

1. Staatsdeelnemingen: ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker zijn gescheiden. Bij deze ondernemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol.
2. Beleidsdeelnemingen: ondernemingen waarbij de rol als aandeelhouder en beleidsmaker (nog) niet van elkaar kunnen worden ontvlochten. Deze ondernemingen zijn in beheer van beleidsministers.
3. Financiële instellingen, zoals ABN AMRO en de Volksbank: deze banken zijn als gevolg van de financiële crisis in staatshanden gekomen. NL Financial Investments (NFI) beheert deze banken op afstand van het ministerie van Financiën.

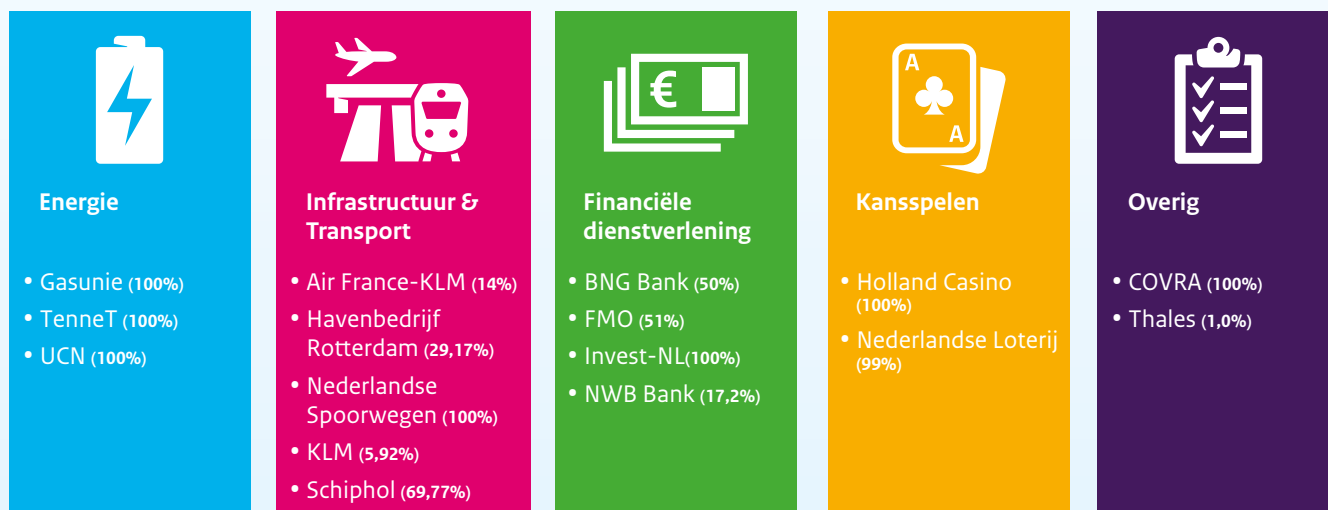
Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder heeft ingevuld en gaat daarom over de staatsdeelnemingen<sup>1</sup>. Dit jaarverslag blikt terug op het jaar 2019. In het volgende hoofdstuk staat welke prestaties deze ondernemingen in 2019 leverden en hoe zij daarmee hebben bijgedragen aan de publieke belangen. Waarom bedrijven een staatsdeelneming zijn, of ze permanent of niet-permanent zijn en een evaluatie van het aandeelhouderschap staat in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur en geeft een beschrijving van de statuten, de toepassing van de Corporate Governance Code en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast behandelt het de rol van de aandeelhouder bij benoemingen en beloningsbeleid en het risicomanagement bij de ondernemingen. Hoofdstuk 5 belicht de strategie, de belangrijkste koersbepalende investeringen en de internationale activiteiten van staatsdeelnemingen. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen, zoals de waarde van de ondernemingen, de vermogenspositie en het dividend dat de aandeelhouder in 2019 ontving. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 7, gevolgd door informatie over de afzonderlijke beleidsdeelnemingen. In hoofdstuk 8 staat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

---

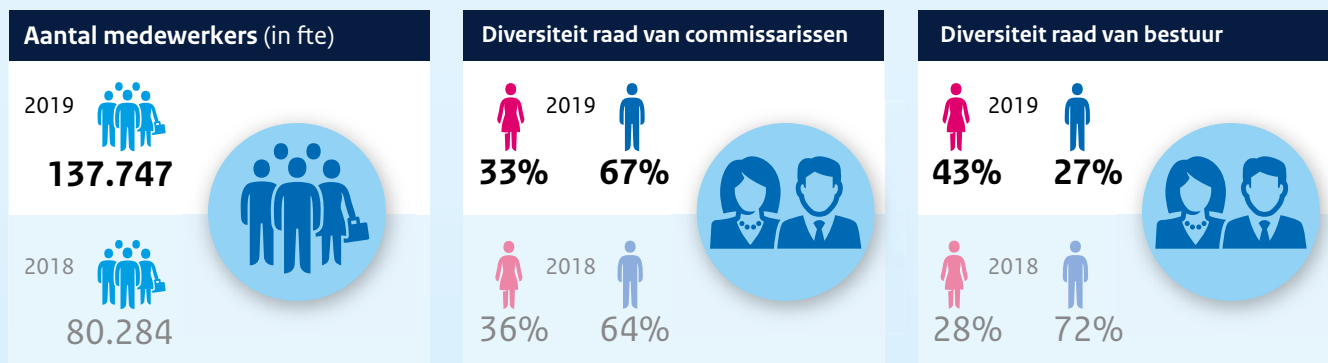
<sup>1</sup> De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) en SRH bouwen hun activiteiten af en ontvouwen geen nieuwe activiteiten meer. In dit jaarverslag komen NIO en SRH daarom niet aan bod, met uitzondering van de factsheets in hoofdstuk 7.

## 2 Prestaties staatsdeelnemingen 2019

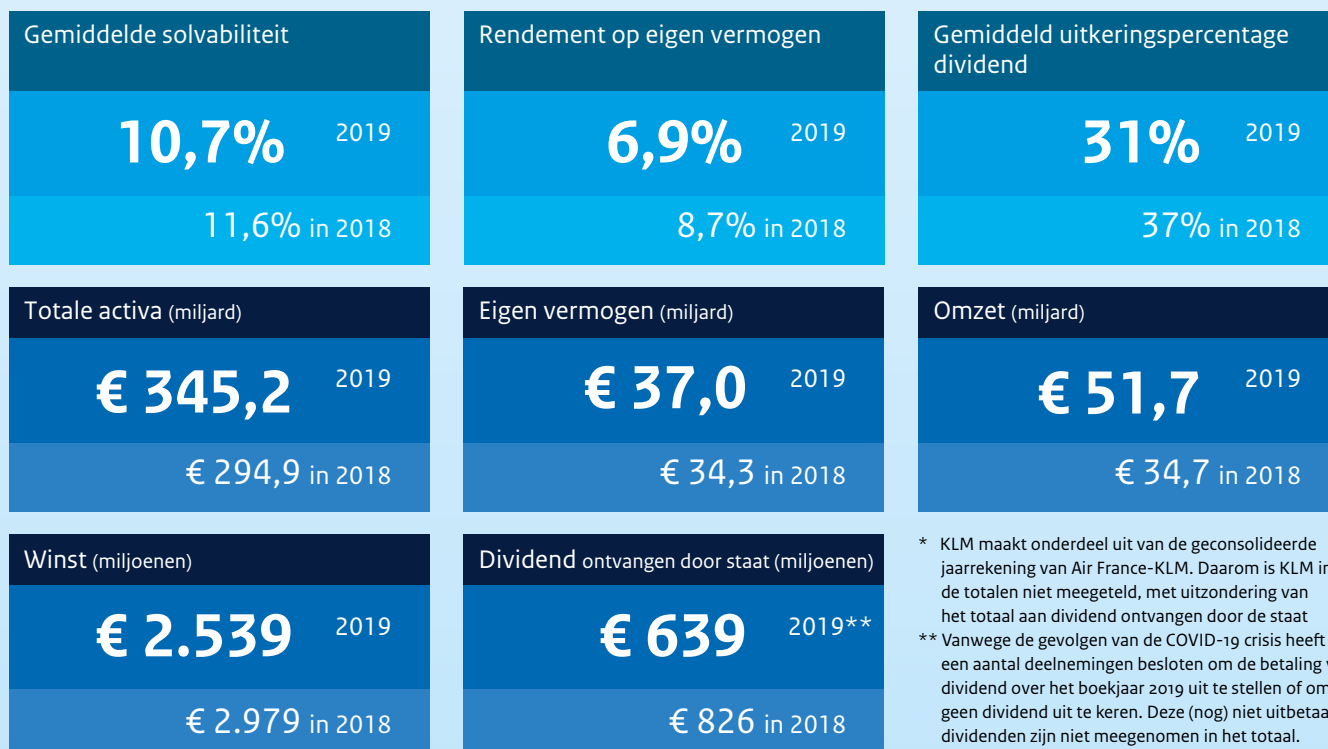
### Staatsdeelneming per sector (belang staat der Nederlanden in %)



### Niet-financiële cijfers



### Financiële cijfers (in totalen)\*

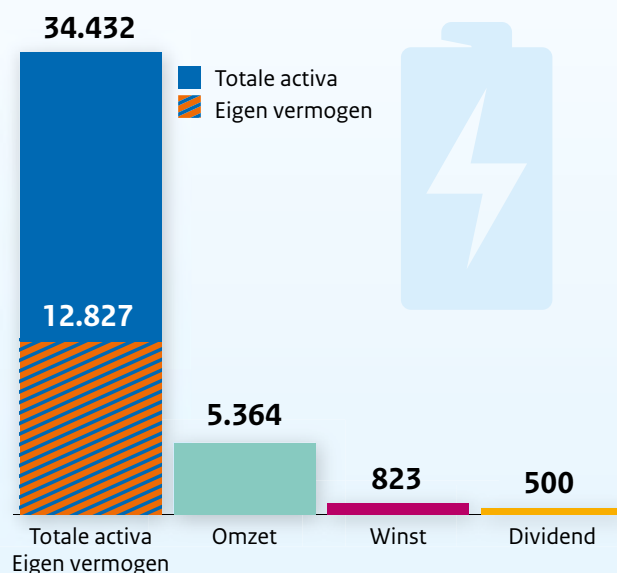


## Financiële cijfers 2019

(€ in miljoenen)

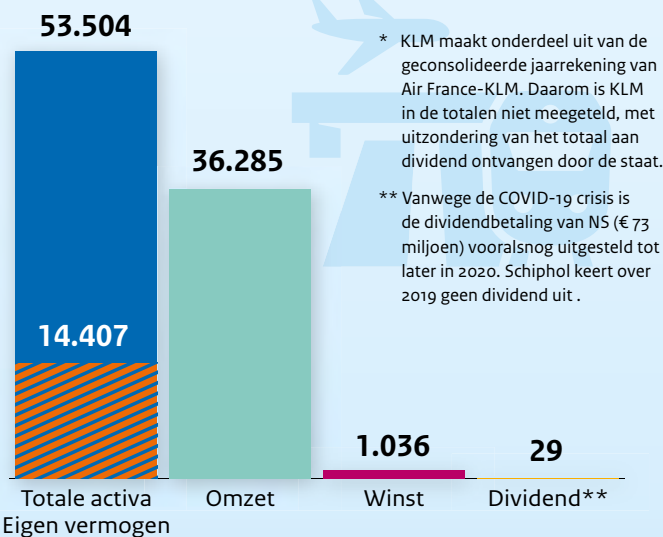


## Energie (Gasunie, TenneT, UCN)



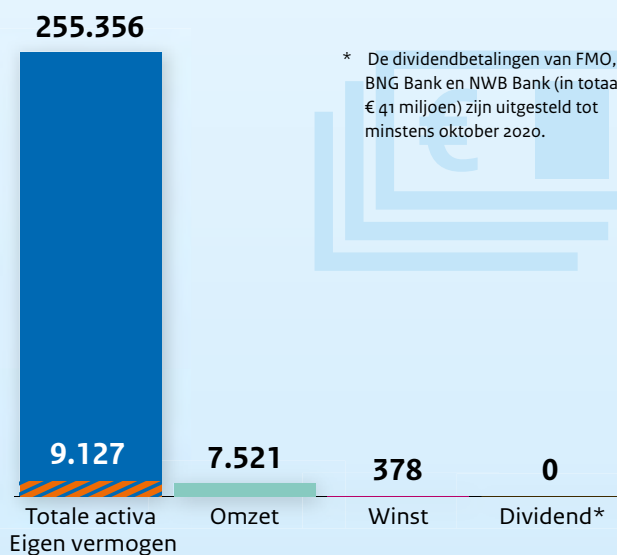
## Infrastructuur & Transport\*

(Air France-KLM, Havenbedrijf Rotterdam, KLM, NS, Schiphol)

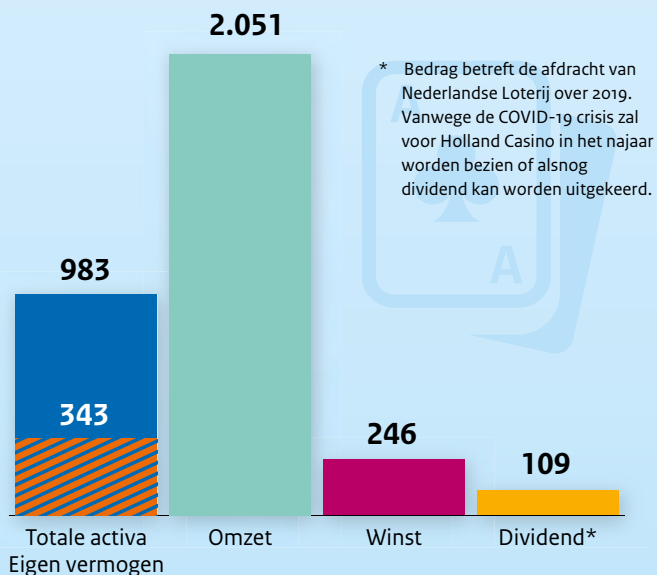


## Financiële dienstverlening

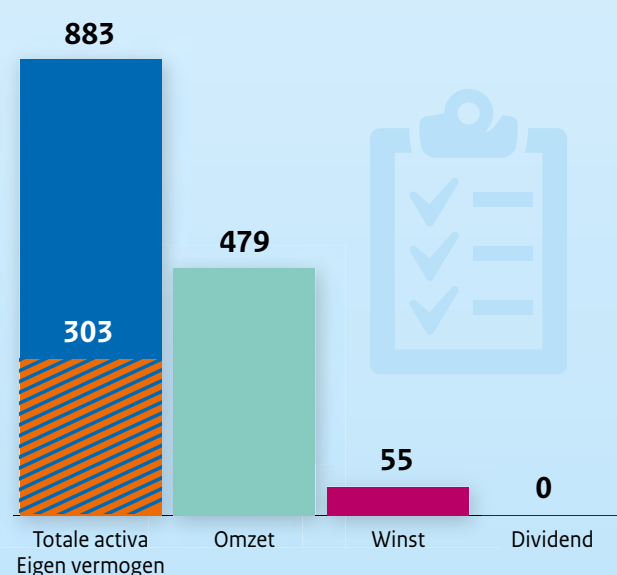
(BNG Bank, FMO, Invest-NL, NWB Bank)



## Kansspelen (Holland Casino, Nederlandse Loterij)



## Overig (COVRA, Thales)



## Air France-KLM | Tremblay-en-France

In 2019 is aandacht besteed aan de versimpeling en optimalisering van het operationele model en een verbeterde samenwerking binnen de groep. Zo is de vloot geharmoniseerd. Air France faseert de A380 en A340 modellen uit en heeft bij Airbus een bestelling voor 38 A350's en 60 A220's geplaatst. Ook is gewerkt aan simplificatie van de merken en een verduidelijking van de producten. In 2019 zijn verschillende overeenkomsten gesloten met werknemersorganisaties om vertrouwen en stabiliteit in de relatie met werknemers terug te brengen. De in 2018 aangestelde CEO Benjamin Smith heeft in november 2019 de nieuwe strategie voor de holding voor 2020 tot 2025 bekendgemaakt.



Air France-KLM was in 2019 de **meest duurzame luchtvaartmaatschappij ter wereld** volgens de Dow Jones Sustainability Index.



## BNG Bank | Den Haag

In 2019 is de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen ten opzichte van 2018 met 21% gestegen naar € 14 miljard. Dit is een gevolg van een stijgende kredietbehoefte in alle klantengroepen. De klanten gebruiken deze financiering voor het realiseren van hun maatschappelijke doelstellingen zoals het bouwen van sociale huurwoningen, verduurzaming van de zorg en hernieuwbare energie. De nettowinst van BNG Bank daalde in 2019 naar € 163 miljoen ten opzichte van € 337 miljoen in 2018 wegens een voorziening voor een verwacht kredietverlies en een lager resultaat uit financiële transacties. De BIS Tier 1-ratio, een maatstaf voor de risicogewogen kapitaalpositie, bleef stabiel op 38% en mede daardoor wordt BNG Bank internationaal beschouwd als één van de veiligste banken ter wereld. Om krediet te kunnen verlenen heeft BNG Bank in 2019 € 17,8 miljard langlopende financiering aangetrokken op de kapitaalmarkt.



BNG Bank staat in de **top 3 van 's werelds veiligste banken** volgens de ranking van het financiële magazine Global Finance.



## COVRA | Nieuwdorp

COVRA werkte in 2019 aan de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw (HABOG). Deze uitbreiding biedt na de realisatie in 2021 50 m<sup>3</sup> extra opslagcapaciteit voor warmte producerend hoogradioactief afval. Bij NRG in Petten ligt nog radioactief afval uit de vorige eeuw opgeslagen, dat uiteindelijk allemaal moet worden afgevoerd naar COVRA. De afvoer is door nauwe samenwerking tussen COVRA en NRG in 2019 goed op gang gekomen. Het vernieuwde beleggingsbeleid heeft in 2019 positief bijgedragen aan het financieel resultaat. Mede door een aanpassing van de voorzieningen en een consequent prijsbeleid op basis van het principe 'de vervuiler betaalt', is 2019 afgesloten met een positief nettoresultaat. Dit is voor het eerst in 8 jaar.



Het opgeslagen volume **laag- en midden-radioactief afval** bedraagt **34.954 m<sup>3</sup>** en het volume **hoogradioactief afval** bedraagt **110 m<sup>3</sup>**.



## FMO | Den Haag

In 2019 is het investeringsvolume van FMO op een hoog niveau gebleven; inclusief de overheidsfondsen is er voor bijna € 2,0 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan. Dit is ongeveer gelijk aan het investeringsvolume in 2018 (ruim € 2,0 miljard.). Het volume van gemobiliseerde investeringen was in 2019 € 868 miljoen, dit is meer dan in 2018 (€ 629 miljoen). De investeringen hebben bijgedragen aan 646.000 banen (2018: 615.000). Van de investeringen is 34% gelabeld als 'groen' (2018: 36%) en 28% als investering die ongelijkheid vermindert (2018: 36%). FMO heeft degelijke financiële resultaten behaald in 2019: de nettowinst was € 120 miljoen (2018: € 151 miljoen) en het eigen vermogen is gestegen naar meer dan € 3 miljard.



Projecten van FMO dragen bij aan **646.000 banen** wereldwijd.



## Gasunie | Groningen

Ook in het jaar 2019 heeft de daling van de gasproductie in Groningen extra inspanningen van Gasunie gevegd. Zo is Gasunie in het vierde kwartaal van 2018 begonnen met de voorbereidingen van de uitbreiding van een stikstofinstallatie bij Zuidbroek. Gasunie heeft in 2019 met TenneT een gemeenschappelijke Infrastructure Outlook gepresenteerd, gericht op de optimale ontwikkeling van het Nederlandse en Duitse energiesysteem. Daarnaast is de ambitie uitgesproken om, tezamen met andere partijen, de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van (groene) waterstof. Op aanwijzing van de minister van EZK wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een leiding voor hergebruik van restwarmte uit de Rotterdamse haven ten behoeve van de gebouwde omgeving in Zuid-Holland. Met partners is verder gewerkt aan o.a. het CO<sub>2</sub>-opslagproject in de Rotterdamse Haven. Gasunie heeft over 2019 solide financiële resultaten geboekt.



Met de **investering in de stikstofinstallatie** wordt een snelle sluiting van het Groningenveld mogelijk gemaakt.



## Havenbedrijf Rotterdam | Rotterdam

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2019 vrijwel gelijk gebleven (469,4 miljoen ton t.o.v. 469,0 miljoen ton in 2018). De containeroverslag is in 2019 gegroeid met 2,5% ten opzichte van een jaar eerder, een record. Een hoogtepunt in 2019 was de voltooiing van de verdieping van de Nieuwe Waterweg en de Botlek. Over een lengte van 25 kilometer is de waterweg anderhalve meter verdiept. Het resultaat is een betere bereikbaarheid van de Botlekhavens voor diepstekende zeeschepen. Ook lanceerde Havenbedrijf Rotterdam de 'Boxinsider' applicatie. Hiermee kunnen verladere en expediteurs elk moment zien waar hun containers zich bevinden.



De Rotterdamse haven is de **grootste haven van Europa**, gemeten naar goederenoverslag.



## Holland Casino | Hoofddorp

In 2019 heeft Holland Casino meer gasten mogen verwelkomen in de veertien vestigingen dan in 2018. 2019 heeft Holland Casino wederom goede financiële resultaten gerealiseerd, met brutobaten van € 728,9 miljoen en een nettowinst van € 67,6 miljoen. Holland Casino heeft blijvend aandacht voor veilig en verantwoord spel. In 2019 heeft Holland Casino het Preventiebeleid Kansspelen (PBK) op een aantal punten aangepast. In 2019 heeft Holland Casino verder gewerkt aan de nieuwbouw in Venlo en is tevens de eerste steen gelegd voor de nieuwe vestiging in Utrecht. Daarnaast zijn tal van verbouwingen gerealiseerd die bijdragen gastbeleving.



In 2019 ontwikkelde Holland Casino diverse **applicaties** waardoor gasten meer **inzicht** krijgen in hun **spelgedrag**. Bij bijvoorbeeld de zelftest krijgen gasten aan de hand van een spel en een vragenlijst een indicatie van hun **kansspelverslavingsrisico**.



## Invest-NL | Amsterdam

Invest-NL N.V. is opgericht in december 2019. Al vóór oprichting is begonnen met het opbouwen van Invest-NL om zo na oprichting een voortvarende start met de kernactiviteiten te kunnen maken. Deze opbouwfase is benut om de organisatie, visie en strategie van Invest-NL vorm te geven en om praktische zaken als huisvesting te regelen. Na lancering in januari 2020 is Invest-NL echt van start gegaan.



Vanaf **januari 2020** is Invest-NL met **ruim 40 mensen** aan de slag gegaan. Vanaf maart van dit jaar werken zij vanuit een nieuw onderkomen in de buurt van station Amsterdam Sloterdijk



## KLM | Amstelveen

Met het vervoer van 35,1 miljoen passagiers, een hoge klantwaardering, toegenomen investeringen in de vloot en de versimpeling en digitalisering van operationele processen heeft KLM een belangrijke bijdrage geleverd aan de internationale bereikbaarheid van Nederland in 2019. Eind 2019 is de trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Virgin Atlantic goedgekeurd, welke in februari 2020 in werking is getreden. Daarnaast heeft KLM in 2019 het Fly Responsibly initiatief gelanceerd. Hierin zegt KLM toe om alle kennis op het gebied van duurzaamheid te delen met de hele industrie en vraagt KLM aan reizigers om aan hun eigen verantwoordelijkheid te denken voordat ze een vlucht boeken. Ook heeft de luchtvaartmaatschappij in de eerste duurzame luchtvaartbrandstoffabriek geïnvesteerd.



KLM heeft in 2019 **35,1 miljoen** passagiers vervoerd.



## Nederlandse Loterij | Rijswijk

Nederlandse Loterij is uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid. In 2019 heeft Nederlandse Loterij het beleid om kwetsbare groepen zoals minderjarigen nog beter te beschermen, aangescherpt. Nederlandse Loterij is onder andere een samenwerking met Stichting Hervitas gestart, specialisten in het voorkomen en behandelen van game- en gokverslaving. Doel van deze samenwerking is om nog zorgvuldiger te kunnen omgaan met het verantwoord aanbieden van kansspelen. Gedreven door haar strategische doelstellingen staat Nederlandse Loterij nu in de startblokken om ook op de online kansspelmarkt als legale betrouwbare aanbieder uitvoering te geven aan het kansspelbeleid.



Nederlandse Loterij draagt bij aan de Sustainable Development Goals en richt zich met name op **Goede gezondheid en welzijn (SDG 3)** en **Verantwoorde consumptie (SDG 12)**.



## NS | Utrecht

Voor NS was 2019 wederom een jaar met mooie resultaten op het hoofdrailnet. Reizigers zijn meer tevreden en de operationele prestaties op het Nederlandse hoofdrailnet waren goed. Daarnaast neemt de tevredenheid over stations toe, groeit het gebruik van ov-fietsen wederom en blijft NS de NS-app verbeteren om het reizigers gemakkelijker te maken om van deur-tot-deur te reizen. Abellio behaalde in 2019 een nettowinst van € 4 miljoen. De exploitatie van Abellio in het Verenigd Koninkrijk is winstgevend, maar de omstandigheden zijn nog steeds moeilijk. De situatie op de Duitse markt is verslechterd door externe factoren die de resultaten negatief hebben beïnvloed. Dit, in combinatie met de kosten voor het mobiliseren van nieuwe contracten heeft geleid tot een nettoverlies in 2019 voor de Duitse activiteiten. In 2019 gingen in Duitsland de concessies Stuttgarter Netz, Ruhr-Sieg Netz 2 en S-Bahn Rhein-Ruhr van start. In het Verenigd Koninkrijk ging de East Midlands-concessie van start. In 2019 liet NS een beter rendement zien dan een jaar eerder. Met € 208 miljoen was de totale nettowinst toe te rekenen aan de aandeelhouder hoger dan in 2018 (€ 106 miljoen).



89% van de reizigers geeft reizen per trein een **7 of hoger**.



## NWB Bank | Den Haag

De NWB Bank heeft in 2019 voor een recordbedrag aan financiering verstrekt aan haar klanten in de Nederlandse publieke en semi-publieke sector. De totale kredietverlening bedroeg € 10,2 miljard, een forse stijging vergeleken met de € 7,4 miljard in 2018. De bank heeft haar positie in de publieke watersector versterkt door onder andere meer financiering aan drinkwaterbedrijven te verstrekken. Ook heeft de bank met succes de markt voor de financiering van duurzame energieprojecten betreden. De nettowinst is uitgekomen op € 94,5 miljoen. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2018, die vooral te maken heeft met de samenstelling en uitloop van hoger renderende posten in de krediet- en liquiditeitsportefeuille. Ook waren de marges op korte termijn financiering minder gunstig. De bank heeft voor in totaal € 9,9 miljard aan langlopende financiering opgehaald op de internationale kapitaalmarkt, waarvan 26% met de uitgifte van zogenaamde SRI (Social Responsible Investing) obligaties.



NWB was in 2019 de eerste Nederlandse financiële partij die meer dan **€ 10 miljard** aan duurzame obligaties heeft uitgegeven.



## Schiphol | Haarlemmermeer

2019 was onder meer het jaar van de verdere ontwikkeling van de nieuwe pier, de herinrichting van Terminal 1 en voltooiing van de bouw- en interieurwerkzaamheden aan de nieuwe terminal van Lelystad Airport. Schiphol investeerde bovendien in de bouw van Europa's eerste fabriek voor biokerosine en in een onderzoek naar de productie van synthetische kerosine op basis van zonne-energie en afgevangen CO<sub>2</sub>. Ook breidde Schiphol haar belang in Brisbane Airport uit en werd een aandelenbelang in Hobart Airport verworven. In 2019 zorgde een onderbreking in het systeem van de brandstofleverancier voor een verstoring van de vluchtoperatie op Schiphol, met annuleringen en gestrande passagiers tot gevolg. Er is onderzoek naar deze verstoring gedaan en de aanbevelingen uit dit onderzoek worden zoveel mogelijk door Schiphol geïmplementeerd.



In 2019 was Schiphol verbonden met **332 directe bestemmingen in 97 landen**, die werden verzorgd door **102 luchtvaartmaatschappijen**.



## TenneT | Arnhem

In 2019 investeerde TenneT € 3,1 miljard in de energietransitie en leveringszekerheid. Dit leidde tot een netbeschikbaarheid in 2019 van 99,9998%. In 2019 werd een aantal grote projecten afgerond. Zo werd Borssele Alpha, het eerste offshore wisselstroomplatform van TenneT in het Nederlandse deel van de Noordzee, volgens planning geïnstalleerd. Ook werd na een bouwperiode van vijf jaar de 60 kilometer lange Randstad 380 kV Noordring in gebruik genomen. Verder werden in 2019 de Nederlandse en Deense markt rechtstreeks met elkaar verbonden door de 'groene' COBRA-kabel. Verder werden in 2019 belangrijke stappen gezet in de plannings- en vergunningsfase voor SuedLink en SuedOstLink, de nieuwe gelijkstroom noord-zuidverbindingen in Duitsland. TenneT is tevens doende oplossingen te ontwikkelen die niet per se kostbare netuitbreidingen vereisen. De onderneming initieert en participeert in een groot aantal initiatieven om slimmer gebruik te maken van bestaande infrastructuur en nieuwe technologieën toe te passen. Een voorbeeld hiervan is het 'InnoSys' project. TenneT onderzoekt in dit project samen met andere partijen nieuwe IT oplossingen waarmee de transportcapaciteit van het bestaande hoogspanningsnet beter benut kan worden voor de sterk groeiende behoefte aan transport van duurzame stroom. Met behulp van een dergelijk geautomatiseerd besturingssysteem van het hoogspanningsnet kunnen extra investeringen in het net voorkomen worden.



De netbeschikbaarheid was **99,9998%** in 2019.



## Thales | Hengelo

Thales Nederland heeft zich in 2019 verder ingezet om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. Daarvoor heeft zij wederom veel geïnvesteerd in Research & Development, in 2019 was dat € 132 miljoen. Verder heeft Thales in 2019 een contract met de Nederlandse Koninklijke Landmacht gesloten om negen compacte Multi Mission radarsystemen te leveren, die snel operabel zijn en gemakkelijk kunnen worden vervoerd. Tenslotte is in april 2019 de overname van Gemalto, de specialist in digitale beveiligingschips, door Thales S.A. afgerond. Hierdoor zal ook Thales Nederland zich meer op diensten richten op het gebied van identificatie, authenticatie en beveiliging voor overheden en banken.



Met de overname van Gemalto wordt de **technologie van Thales** nu ook gebruikt voor **banktransacties, identificatie bij reizen of authenticatie in een connected car**.



## UCN/Ureco | Almelo

In 2019 liepen de activiteiten van het strategieproject van Ureco af, met als resultaat een structurele kostenbesparing van meer dan € 300 miljoen en nieuwe langlopende contracten. In juni opende Ureco in het Verenigd Koninkrijk de Tails Management Facility. Daarmee kan Ureco het restproduct van uraniumverrijking omzetten in uraniumoxide, waarmee het geschikt wordt voor lange termijn opslag.



Uitgekeerd dividend aan de staat: **€ 100 miljoen**.



## 3 Staatsdeelnemingen

In de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013<sup>2</sup> (hierna: Nota Deelnemingenbeleid 2013) wordt beschreven waarom de staat aandeelhouder is van sommige bedrijven en hoe dit staatsaandeelhouderschap tot uitvoering wordt gebracht. Deze nota vormt het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat. Dit hoofdstuk beschrijft de samenstelling van de portefeuille van staatsdeelnemingen, ontwikkelingen bij de niet-permanente en bij voorbaat tijdelijke deelnemingen en een samenvatting van de uitgevoerde evaluaties.

### 3.1 Staatsdeelnemingen

Staatsdeelnemingen zijn private vennootschappen die activiteiten uitvoeren met een specifiek publiek belang waarin de staat risicodragend participeert. De staat kan participeren door (een deel van) de uitstaande aandelen te bezitten, of door zeggenschapsrechten te hebben in een stichting die vergelijkbaar zijn met de rechten van een aandeelhouder.

Aandeelhouderschap in deelnemingen is een instrument om de publieke belangen te borgen die niet met alleen wet- en regelgeving kunnen worden veiliggesteld. De marktordening en het strategisch belang van een bedrijf zijn twee criteria op basis waarvan de staat bepaalt of staatsaandeelhouderschap van toegevoegde waarde is. Een natuurlijk monopolie<sup>3</sup> kan een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Ook dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoeid te zijn, bijvoorbeeld voor de economie of belangrijke infrastructuur. Deze belangen zijn soms niet of lastig in contracten of wet- en regelgeving vast te leggen, waardoor een staatsdeelneming een goed alternatief kan zijn voor het borgen van deze belangen.

Bij de invulling van het aandeelhouderschap streeft de staat, naast de borging van de betrokken publieke belangen, goed ondernemingsbestuur en behoud van het maatschappelijk vermogen na. Op het gebied van goed ondernemingsbestuur stelt de staat eisen aan hoe de rolverdeling tussen verschillende stakeholders is vastgelegd in de statuten, aan de wijze waarop de bedrijven de Nederlandse Corporate Governance Code toepassen en aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Behoud van de financiële waarde van de bedrijven is noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en om de publieke belangen ook op de lange termijn te borgen.

In 2019 heeft de staat aandeelhouderschap verworven in twee nieuwe deelnemingen. De staat nam een belang in Air France-KLM om ervoor te zorgen dat het Nederlandse publiek belang dat met de onderneming gemoeid is, de connectiviteit van Schiphol, breder wordt meegenomen in de besluitvorming van de holding. Daarnaast richtte de staat Invest-NL op, onder andere om investeringen in bedrijven en projecten mogelijk te maken die vanwege hun onzekere risicorendementsverhouding of lange terugverdientijden onvoldoende financiering in de markt kunnen aantrekken.

---

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2013/14, 28 165, nr. 165.

<sup>3</sup> Een natuurlijk monopolie heeft als kenmerk dat de productie in handen is van één onderneming, omdat toetreding van concurrenten in de praktijk niet mogelijk is vanwege schaalvoordelen.



## 3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de portefeuille staatsdeelnemingen aan de hand van de voorziene duur van het staatsaandeelhouderschap: permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap.

Tabel 3.1 *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 blijvende invloed houdt via het staatsaandeelhouderschap.	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 partijen 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 beschermen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air France-KLM</li> <li>• BNG Bank</li> <li>• COVRA</li> <li>• FMO</li> <li>• Gasunie</li> <li>• Havenbedrijf Rotterdam</li> <li>• Invest-NL</li> <li>• KLM</li> <li>• NS</li> <li>• NWB Bank</li> <li>• Schiphol</li> <li>• TenneT</li> <li>• Thales</li> </ul>	Financiële instellingen (via NLFi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Nederlandse Loterij</li> <li>• UCN</li> </ul>

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 zijn van de overheid. Op dit moment zijn dat ABN AMRO en de Volksbank. Het belang van de staat in ABN AMRO bedraagt ongeveer 56%. ABN AMRO wordt zo snel als verantwoord mogelijk is, volledig naar de markt gebracht. De staat is 100% aandeelhouder van de Volksbank. Een besluit over de toekomst van de Volksbank heeft het kabinet nog niet genomen, dit wordt gedaan als de bank daar gereed voor is. Tevens had NLFi een belang van 1,25% in het consortium RFS. Het belangrijkste activum van het consortium was een belang in Saudi British Bank (SABB). Zoals toegelicht in de Kamerbrief van 20 november 2019<sup>4</sup> is SABB verkocht en RFS afgewikkeld.

### Holland Casino

Op 17 mei 2019 heeft de minister voor Rechtsbescherming mede namens de staatssecretaris van Financiën, middels een brief aan de Eerste Kamer<sup>5</sup> het voornemen aangekondigd om het wetsvoorstel tot wijziging van de Wet op de kansspelen in verband met de modernisering van het speelcasinoregime in te trekken. In deze brief wordt toegelicht dat het nog steeds de voorkeur van het kabinet heeft om het aanbieden van landgebonden casinospelen in Nederland door private partijen te laten plaatsvinden in plaats van door een staatsdeelneming. Het kabinet is voornemens terug naar de tekentafel te gaan met het oog op het treffen van voorbereidingen voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject. Holland Casino blijft daarmee voorlopig een niet-permanente deelneming.

<sup>4</sup> Kamerstukken II 2019/20, 31 789, nr. 99.

<sup>5</sup> Kamerstukken I 2018/19, 34 471, nr. 1.

### Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij is een niet-permanente deelneming. Het kabinet acht het aanbieden van kansspelen geen taak van de overheid indien door toezicht, wet- en regelgeving de kansspel-doelstellingen op een goede wijze kunnen worden geborgd. Het aandeelhouderschap heeft dan geen toegevoegde waarde meer. De beleidskeuzes die het kabinet zal maken aangaande de loterijmarkt, zijn van groot belang voor de toekomst van Nederlandse Loterij.

### UCN

UCN is een staatsdeelneming waarvan de staat 100% van de aandelen bezit. UCN heeft op haar beurt een derde van de aandelen in Urenco, een onderneming die verrijkt uranium produceert. De overige aandelen in Urenco zijn voor een derde in handen van de Britse regering en de Duitse partijen RWE en E.ON hebben gezamenlijk een derde van de aandelen in handen. De publieke belangen van Urenco worden geborgd door het Verdrag van Almelo (tussen Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk), wetgeving en het publiek aandeelhouderschap van Nederland (en het Verenigd Koninkrijk). Het kabinet stelde in 2013, naar aanleiding van toenmalige verkoopplannen van het Verenigd Koninkrijk, dat een verkoop alleen plaats zou kunnen vinden indien de publieke belangen die nu mede via het meerderheidsaandeelhouderschap van overheden geborgd zijn in een nieuwe structuur ook op een adequaat niveau geborgd worden. Dit maakte dat UCN werd ingedeeld in de categorie 'niet-permanente' staatsdeelnemingen, waarvan het aandelenbelang verkocht zou kunnen worden, op het moment dat wet- en regelgeving voldoende wordt geacht om de publieke belangen te borgen zonder het sluitstuk van aandeelhouderschap. Dit betekent overigens niet dat het kabinet UCN zal verkopen op het moment dat de publieke belangen uitsluitend op een andere wijze dan via het staatsaandeelhouderschap zijn geborgd: eventuele verkoop vergt een afweging op zichzelf. Verkoop van het Nederlandse aandeel is nu niet aan de orde.

## 3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

In 2020 wordt de beleidsdoorlichting van het begrotingsartikel over staatsdeelnemingen uitgevoerd (IX Financiën en Nationale Schuld, 3.3 Financieringsactiviteiten publiek-private sector). Op Prinsjesdag 2019 heeft de Tweede Kamer een plan van aanpak over de evaluatie van het deelnemingenbeleid ontvangen<sup>6</sup>. De Tweede Kamer ontvangt naar verwachting in de tweede helft van 2020 de beleidsdoorlichting met kabinetsreactie.

Daarnaast evalueert het kabinet minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke staatsdeelneming om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft<sup>7</sup>. In eerste instantie komen de 'permanente' staatsdeelnemingen in aanmerking voor evaluaties. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren.

Het kabinet informeert de Tweede Kamer jaarlijks over de uitkomsten van de afgeronde evaluaties met dit jaarverslag. Op die manier betreft het kabinet de Tweede Kamer bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen. Deze paragraaf bevat de belangrijkste conclusies uit die evaluaties.

Het kabinet heeft in 2019 het belang van de staat in BNG Bank, NWB Bank en TenneT geëvalueerd. In 2020 zullen Havenbedrijf Rotterdam en KLM worden geëvalueerd (tabel 3.2).

<sup>6</sup> Kamerstukken II 2018/19, 31 935 nr. 56.

<sup>7</sup> Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld.

### **BNG Bank**

BNG Bank is in 1914 opgericht. De Nederlandse staat is sinds 1922 aandeelhouder. BNG Bank is één van de systeemrelevante banken van Nederland en valt onder rechtstreeks toezicht van de ECB.

Momenteel is BNG Bank actief in het verstrekken van zo goedkoop mogelijke financiering aan een brede klantengroep: de rijksoverheid, decentrale overheden, de semipublieke sector (woningcorporaties, zorg en onderwijs) en diverse gemeenschappelijke regelingen. BNG Bank biedt structureel krediet aan tegen alle looptijden op ieder moment. Daarnaast biedt zij ook diensten aan op het gebied van betalingsverkeer, duurzame projectfinanciering en participaties in publiek-private samenwerkingen. BNG Bank heeft de status van National Promotional Bank. Dit betekent dat conform Europese regelgeving, in omvang ten minste 90% van de totale kredietverlening als promotionele lening moet kwalificeren.

BNG Bank heeft nu de hoogste credit rating: AAA/Aaa/AAA (S&P/Moody's/Fitch), gelijk aan de Nederlandse staat. Hierdoor kan BNG Bank vaak goedkoper dan commerciële banken (maar iets duurder dan de staat) financiering op de kapitaalmarkt aantrekken en deze tegen lagere tarieven doorgeven aan haar klanten. Door borgstelling op een groot deel van de verstrekte kredieten, bijvoorbeeld door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en het Waarborgfonds Zorgsector (WfZ), ontstaat een verdere verlaging van de financieringstarieven voor klanten. Commerciële banken en andere investeerders financieren in geringe mate ook de (semi-) publieke sector, mogelijk met een achterborgstelling, maar doen dat in veel lagere volumes en vaak op niet-structurele basis.

Dankzij de hoge kredietwaardigheid, lage risicobereidheid en het aandelenbelang van de staat, voorziet BNG Bank in lagere kosten voor maatschappelijke voorzieningen zoals sociale huurwoningen, duurzame energievoorzieningen en drinkwater. BNG Bank heeft in 2015 haar strategie herijkt, waarbij BNG Bank zich tot doel heeft gesteld om een betrokken partner te zijn van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang, en om duurzaam bij te dragen aan het laag houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger.

In de afgelopen tien jaar is BNG Bank altijd in staat geweest om een gezonde nettowinst te rapporteren. Het gemiddelde rendement op het gemiddelde eigen vermogen bedroeg 8,8% over de afgelopen tien jaar (2010-2019). Ultimo 2019 was de bank sterk gekapitaliseerd met een Common Equity Tier 1 ratio (CET-1) van 32%. BNG Bank is eigenstandig in staat om financiering op te halen en voldoende solvabel om in de toekomst op deze wijze te kunnen blijven opereren. Er is dan ook geen aanleiding om de omvang van het aandeel te wijzigen.

### **NWB Bank**

In 1954 is de Nederlandse Waterschapsbank (NWB Bank) opgericht door de Nederlandse waterschappen. De Nederlandse staat is sinds 1982 aandeelhouder. De klanten van NWB Bank zijn voornamelijk (semi-)publieke instellingen, waaronder waterschappen, woningcorporaties, drinkwaterbedrijven en gemeenten. Ook is de bank actief in de financiering van publiek-private samenwerkingsverbanden, exportkredietverlening en duurzame energie. NWB Bank is een significante bank en valt onder het toezicht van de ECB.

NWB Bank is een National Promotional Bank. Voor deze status moet conform Europese regelgeving ten minste 90% van de totale kredietverlening als promotionele lening kwalificeren. De bank haalt dit ruimschoots. De bank verstrekt hoofdzakelijk leningen aan Nederlandse (decentrale) overheden of instellingen onder garantie van deze overheden, bijvoorbeeld via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Waarborgfonds Zorgsector (WfZ). De risicobereidheid van NWB Bank is daarmee laag.

Het lage risicoprofiel en het staatsaandeelhouderschap dragen bij aan een hoge credit rating: AAA/Aaa (S&P/ Moody's), gelijk aan de Nederlandse staat. Door deze hoge rating kan NWB Bank goedkoper dan commerciële banken financiering op de kapitaalmarkt aantrekken en deze lagere tarieven doorgeven aan haar klanten. Commerciële banken en andere investeerders financieren in geringe mate ook de (semi-) publieke sector, mogelijk met een achterborgstelling, maar zijn in tegenstelling tot NWB Bank niet altijd beschikbaar. Ook doen zij dat in veel lagere volumes, vaak op niet-structurele basis en het aangeboden krediet is meestal niet tailor made.

Door middel van de hoge kredietwaardigheid, lage risicobereidheid en het aandelenbelang van de staat, voorziet NWB Bank in lagere kosten voor maatschappelijke voorzieningen zoals waterschapslasten, sociale huurlasten, duurzame energievoorzieningen en drinkwater. NWB Bank heeft in 2018 een nieuwe middellange termijnstrategie vastgesteld, waarin NWB Bank zich tot doel stelt om de duurzame waterbank van Nederland te worden. NWB Bank wil bijdragen aan de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie. NWB Bank is een stabiele bank; ze heeft in de afgelopen tien jaar een gemiddeld rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 5,4% gerealiseerd. De risicogewogen kapitaalratio, de Common Equity Tier 1 ratio (CET-1) van NWB Bank eind 2019 was met 51,6% bijzonder hoog vergeleken met andere Europese banken. Het aandeelhouderschap van de staat in NWB Bank heeft een belangrijke toegevoegde waarde in de borging van de publieke belangen. Er is dan ook geen aanleiding om de omvang van het aandelenbelang te wijzigen.

### TenneT

De energietransitie vraagt om significante investeringen door TenneT in het hoogspannings-elektriciteitsnetwerk, zowel in Nederland als in Duitsland. TenneT verdient deze investeringen (mits ze efficiënt worden geacht) terug via de Nederlandse en Duitse netwerktarieven, maar moet deze wel voorfinancieren met vreemd en eigen vermogen. Om financieel gezond te blijven, heeft TenneT additioneel eigen vermogen nodig. Van de totale eigenvermogensbehoefte, zal circa 70% aangewend worden voor investeringen in Duitsland. In 2016 is bij een toezegging aan de Tweede Kamer het uitgangspunt geformuleerd dat de staat als aandeelhouder alleen bijdraagt aan investeringen in het Nederlandse deel van TenneT. In de brief van 13 september 2019<sup>8</sup> – die onderdeel is van de evaluatie – is dan ook aan de Tweede Kamer aangegeven diverse opties te onderzoeken om in de eigenvermogensbehoefte van TenneT te kunnen voorzien.

In dezelfde brief is de Tweede Kamer geïnformeerd over de toekomstvisie op de rol van TenneT in de Noordwest-Europese elektriciteitsmarkt en op de voorwaarden voor invulling van de eigenvermogensbehoefte. De randvoorwaarden die gelden voor toekomstig aandeelhouderschap in TenneT zijn dat de publieke belangen voor de Nederlandse energieconsument geborgd blijven en nationale veiligheidsrisico's worden uitgesloten. In aanvulling daarop streeft het kabinet de volgende twee doelstellingen na: het behoud van de voordelen van het grens overschrijdende karakter van TenneT en het verminderen van de financiële risico's van de Nederlandse staat over de Duitse activiteiten.

Met als leidraad deze randvoorwaarden en doelstellingen heeft het kabinet de afgelopen periode verschillende opties voor de invulling van de kapitaalbehoefte onderzocht. Op 19 mei 2020<sup>9</sup> heeft het kabinet de Tweede Kamer geïnformeerd over een voorkeursscenario, te weten een investering door de Duitse staat in TenneT. Ook deze brief maakt onderdeel uit van de evaluatie. Het kabinet is ervan overtuigd dat dit niet alleen goed voldoet aan de geformuleerde randvoorwaarden en doelstellingen, maar ook kan voorzien in de kapitaalbehoefte van het Duitse deel van TenneT. Het kabinet is van mening dat het aandeelhouderschap van de staat van toegevoegde waarde is voor de borging van de Nederlandse publieke belangen. Gezien de omvang van de investeringsagenda, waarvan een groot deel in Duitsland, acht het kabinet het gehele eigendom van TenneT door de Nederlandse staat niet noodzakelijk. In het licht van de energietransitie en

8 Kamerstukken II 2018/19, 28 165, nr. 305.

9 Kamerstukken II 2019/20, 28 165, nr. 325.

de belangrijke rol van elektriciteitsnetwerken daarbij, zal een eventueel gedeeld aandeelhouder- schap met de Duitse staat naar verwachting voor de Nederlandse en Duitse energieconsument toegevoegde waarde hebben. Hiermee is de evaluatie van TenneT afgerond.

Tabel 3.2 Planning evaluatie staatsaandeelhouderschap bij permanente staatsdeelnemingen

Deelneming	Jaar van evaluatie					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Air France-KLM						
BNG Bank					X	
COVRA		X				
FMO			X			
Gasunie				X		
Havenbedrijf Rotterdam						X
Invest-NL						
KLM						X
NS		X				
NWB Bank					X	
Schiphol			X			
TenneT					X	
Thales Nederland	X					

## 4 Goed ondernemingsbestuur

Dit hoofdstuk gaat over goed ondernemingsbestuur. De eisen die de staat op dit terrein aan de staatsdeelnemingen stelt, liggen met name op het gebied van het vastleggen van de gewenste rolverdeling via de statuten, op transparante rapportage en op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast deze onderwerpen, behandelt dit hoofdstuk de rol van de staat als aandeelhouder bij de benoeming en beloning van bestuurders en commissarissen.

### 4.1 Statuten

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De staat hanteert een algemene standaard voor de statuten van staatsdeelnemingen. Deze standaardstatuten geven de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken, zoals die zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid 2013. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.2), het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.3) en de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringsbeslissingen (zie ook paragraaf 5.2) en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves (zie ook hoofdstuk 6). Dit alles overeenkomstig de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

### 4.2 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van staatsdeelnemingen bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag. Op voordracht van de raad van commissarissen benoemt de algemene vergadering van aandeelhouders de commissarissen bij een meerderheid van stemmen. De uiteindelijke invloed van de minister op de besluitvorming is vanzelfsprekend afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Bij de deelnemingen waarvan de staat 100% eigenaar is en bij Havenbedrijf Rotterdam, Nederlandse Loterij en KLM heeft de algemene vergadering van aandeelhouders het recht om bestuurders te benoemen, conform het verlicht structuurregime. Bij een verlicht structuurregime 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. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft. De bevoegdhedenverdeling voor deze bedrijven staat in de tabellen 4.1 en 4.2. De exacte bevoegdhedenverdeling per staatsdeelneming is terug te vinden in de factsheets in hoofdstuk 7.

Tabel 4.1 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

Wie?	Wat?		
	Benoemen	Schorsen	Ontslaan
<b>RvC</b>	Voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	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 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag commissarissen

Wie?	Wat?			
	Benoemen	Schorsen	Ontslaan RvC	Ontslaan van een commissaris
<b>RvC</b>	Bindende voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	Verzoek aan Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Geen mogelijkheid tot ontslaan.
<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.

De staat wil als aandeelhouder actief betrokken zijn bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen. Dat betekent dat de minister van Financiën verwacht dat staatsdeelnemingen de staat tijdig en op cruciale momenten in het benoemingsproces raadpleegt. In de praktijk betekent dit dat er aan de voordracht van de raad van commissarissen enkele stappen voorafgaan. Figuur 4.3 toont deze stappen voor vacatures bij de deelnemingen die volledig eigendom van de staat zijn en voor Havenbedrijf Rotterdam en Nederlandse Loterij.

Figuur 4.3 Tijdelijk vacature staatsdeelnemingen voor commissarissen en voor bestuurders bij vennootschappen met een verlicht structuurregime



De staat streeft naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen die bestaan uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken zijn niet voor iedere functie hetzelfde. De aandeelhouder beoordeelt kandidaatbestuurders en -commissarissen op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. Verder beoordeelt de staat voordrachten ook op basis van diversiteit van geslacht. Het toetreden van vrouwen tot de bestuurslagen wordt actief gestimuleerd. Het percentage vrouwelijke bestuurders bij staatsdeelnemingen is 33,3 procent<sup>10</sup> (eind 2019). Bij de beursgenoteerde bedrijven is dit 8,5 procent (figuur 4.6). Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen acht van de tien deelnemingen aan het wettelijk streefpercentage van ten minste 30 procent vrouwen in de raad van bestuur (figuur 4.5).

Voor de raden van commissarissen ligt dit percentage nog hoger, tien van de twaalf deelnemingen voldeden eind 2019 aan het streefpercentage van 30 procent (figuur 4.5). Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen is 42,6 procent, bij de beursgenoteerde bedrijven is dit 26,8 procent (figuur 4.6). Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.4.

Volgens de Corporate Governance Code 2016 kan een commissaris na twee termijnen van vier jaar slechts worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na acht jaar dient gemotiveerd te worden. De staat hanteert met ingang van 2018 een maximumtermijn van acht jaar (behoudens zwaarwegende uitzonderingen).

Tabel 4.4 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen raden van bestuur en raden van commissarissen op 31 december 2019

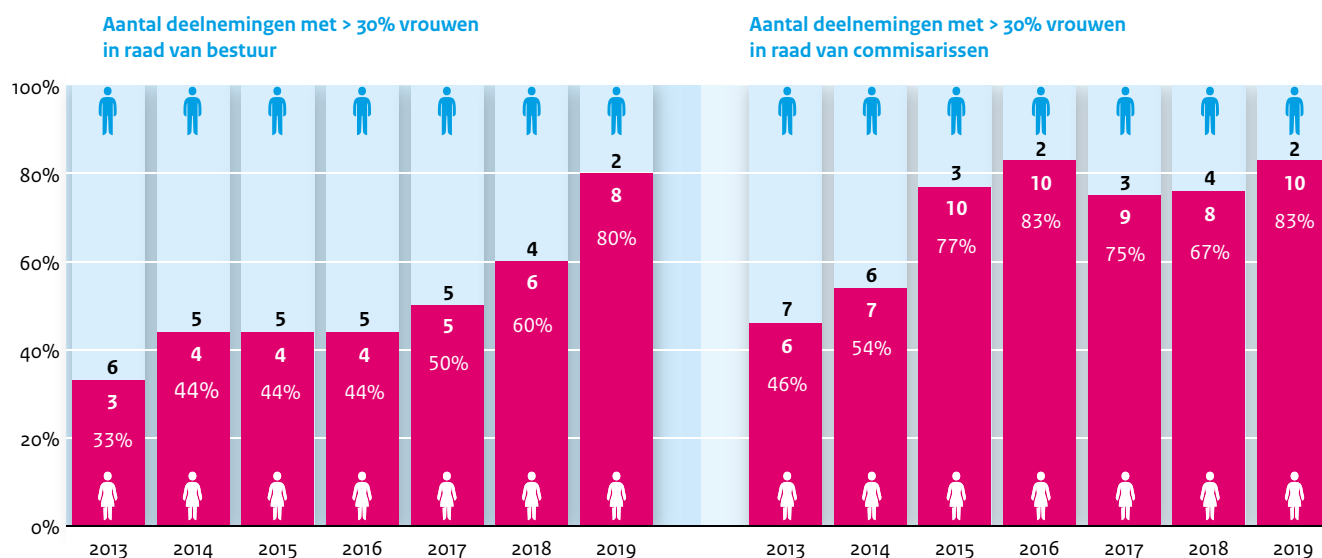
	Vrouwen en mannen >30% in raad van bestuur					Man/vrouw	Vrouwen en mannen >30% in raad van commissarissen					Man/Vrouw
	2015	2016	2017	2018	2019		2015	2016	2017	2018	2019	
BNG Bank	-	-	-	✓	✓		✓	✓	-	✓	✓	
COVRA	1	1	1	1	1		-	-	-	-	✓	
FMO	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Gasunie	-	-	-	-	✓		✓	✓	✓	✓	-	
Havenbedrijf Rotterdam	-	-	-	-	✓		-	-	✓	✓	✓	
Holland Casino	✓	1	-	-	-		✓	✓	✓	✓	✓	
Invest-NL	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1	
NS	-	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
NWB Bank	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	-	✓	
Schiphol	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	-	-	
Nederlandse Loterij	1	-	-	-	-		-	✓	✓	✓	✓	
TenneT	-	-	-	✓	✓		✓	✓	-	-	✓	
UCN	1	1	1	1	1		✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Voldoen aan wettelijk streven</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	

✓ Een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen aanwezig zijn.

1 Deelneming heeft slechts één bestuurder of commissaris waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.

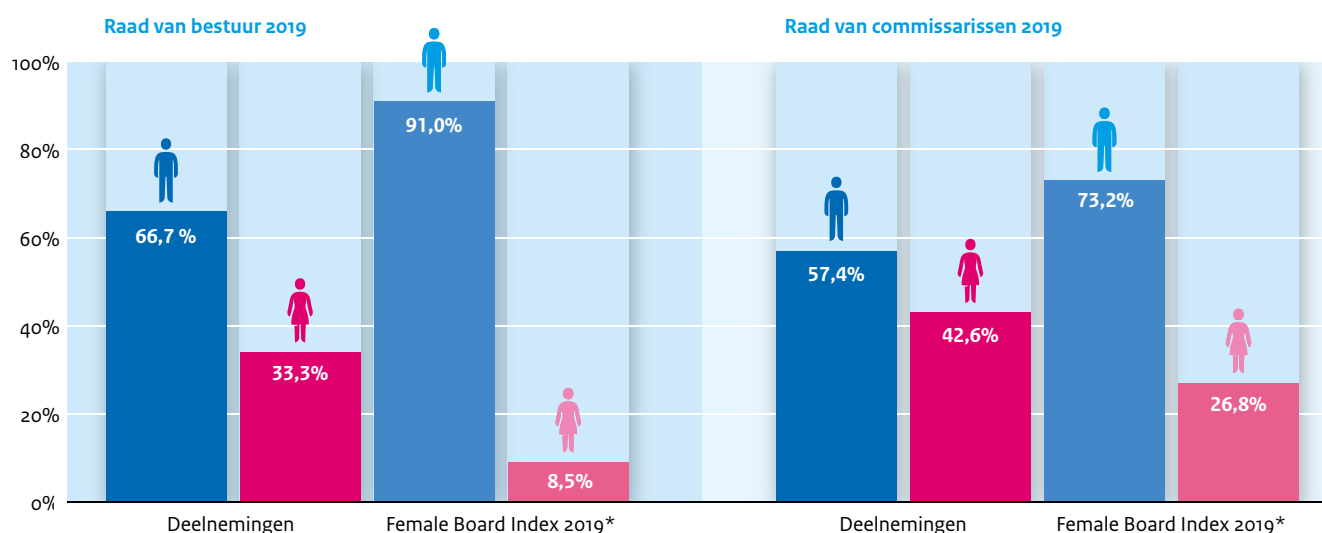


Figuur 4.5 Percentage staatsdeelnemingen dat voldoet aan wettelijk streven voor diversiteit van geslacht\*



\* Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder of commissaris.

Figuur 4.6 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



\* De Nederlandse Female Board Index van prof. Dr. Mijntje Lückerath, hoogleraar Corporate Governance aan TIAS School for Business and Society. Deze index laat sinds 2007 het verloop zien in het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van Nederlandse beursondernemingen. <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-femaleboardindex-2019.pdf>

## 4.3 Bezoldigingsbeleid

De aandeelhouder stelt voor de bestuurders van staatsdeelnemingen een bezoldigingsbeleid vast. Vervolgens is het aan de raad van commissarissen om daarbinnen de individuele beloningsafspraken met de bestuurders te maken. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de vergoeding van de commissarissen vast. Tabel 4.7 en tabel 4.8 tonen de bevoegdheden in de standaardstatuten voor staatsdeelnemingen rondom de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

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 veertien dagen van tevoren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.
<b>AvA</b>	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Als RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of als de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij om een bezoldigingsbeleid vast te stellen nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.	Heeft veertien 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. Als RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of als de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij om een bezoldigingsbeleid vast te stellen nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.

Bestuurdersbeloningen bij staatsdeelnemingen kunnen aan de ene kant niet louter zijn gerelateerd aan salarissen in de private markt. Bij het vaststellen van het beloningsbeleid van staatsdeelnemingen moet ook rekening gehouden worden met bestuurdersbeloningen bij (semi)publieke instellingen. Aan de andere kant zijn staatsdeelnemingen bedrijven. Om die bedrijven te leiden is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring noodzakelijk. De staat als aandeelhouder probeert een evenwicht te vinden tussen beide aspecten.

Vanaf 2013 geldt voor bestuurders van staatsdeelnemingen een maximum variabele beloning van twintig procent van het vaste salaris en herziene secundaire arbeidsvoorwaarden. BNG Bank, NWB Bank, FMO, COVRA, UCN, Schiphol, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, Nederlandse Loterij, NS en TenneT hebben hun beloningsbeleid inmiddels aan deze veranderingen aangepast. Het beloningsbeleid van Holland Casino is vanwege de eerder voorgenomen privatisering nog niet herijkt. Aangezien het wetsvoorstel Modernisering speelcasinoregime, waarin onder meer

de privatisering van Holland Casino werd geregeld, is ingetrokken, zal ook het beloningsbeleid van Holland Casino worden herijkt. Sinds 2017 ontvangt geen enkele bestuurder van staatsdeelnemingen waarin de staat een meerderheidsbelang heeft een variabele beloning van meer dan twintig procent.

Sinds 2016 vraagt de staat deelnemingen de beloningsverhouding op te nemen in het jaarverslag. De beloningsverhouding is de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur van het bedrijf en de mediaan van het loon van de overige medewerkers. In tabel 4.9 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming<sup>11</sup>. De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.

Tabel 4.9 Beloningsverhouding per staatsdeelneming

Deelneming	2019	2018	2017
BNG Bank	4,8	4,8	6,19
COVRA	3,4	3,4	3,5
FMO	3,5	3,5	3,5
Gasunie	4,5	4,76	5,17
Havenbedrijf Rotterdam	6,2	6,2	6,3
Holland Casino	4,9	5,2	4,9
KLM	11,7	12,2	11,5
Nederlandse Loterij	3,2	3,4	3,2
NS	9	9	9
NWB Bank	3,8	3,9	4,06
Schiphol	7,2	7,4	7,2
TenneT	5,4	5,6	7,5

#### 4.4 Risicomanagement

Staatsdeelnemingen hebben een ondernemende bedrijfsvoering waarmee zij taken uitvoeren die een publiek belang dienen. Deze ondernemende bedrijfsvoering brengt met zich mee dat staatsdeelnemingen (net als private ondernemingen) worden blootgesteld aan ondernemingsrisico's op strategisch, operationeel en financieel gebied, maar ook wat betreft wet- en regelgeving. De raad van bestuur en raad van commissarissen hebben de verantwoordelijkheid om deze risico's actief te beheersen. De staat toetst vanuit het perspectief van de aandeelhouder het risicomanagementbeleid. Zo beoordeelt de staat of de staatsdeelneming in de externe verslaggeving transparant rapporteert over de belangrijkste risico's. Dit betekent dat de deelneming de belangrijkste risico's voor zover mogelijk kwantificeert en toelicht welke beheersmaatregelen er zijn genomen.

## 4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is zowel een bedrijfseconomische kans als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bedrijven dienen zich bewust te zijn van het effect dat ze – rechtstreeks en via hun keten van toeleveranciers en afnemers – hebben op mens, maatschappij en milieu. Hiervoor moeten zij verantwoordelijkheid nemen.

### Nieuw MVO-beleid

Als aandeelhouder dient de staat een MVO-beleid te hebben dat aansluit bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Het ministerie van Financiën heeft daarom haar MVO-beleid voor staatsdeelnemingen verscherpt. In het afgelopen jaar heeft eerst een inventarisatie plaatsgevonden van het MVO-beleid van de verschillende staatsdeelnemingen. Op basis van deze inventarisatie en gesprekken met een aantal deelnemingen, andere stakeholders en publieke aandeelhouders in Noorwegen en Zweden, is gekeken of het huidige MVO-beleid voor staatsdeelnemingen nog passend is. Dit heeft geresulteerd in een nieuw MVO-beleid voor staatsdeelnemingen.

De staat verwacht van de staatsdeelnemingen dat zij een voorbeeldfunctie vervullen in hun eigen sector bij het nemen van hun verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Daarom wordt van staatsdeelnemingen verwacht dat ze zoveel mogelijk (blijven) aansluiten bij breed gedragen internationale richtlijnen ten aanzien van i) het opstellen en implementeren van MVO-beleid en ii) transparantie en rapportage. Daarnaast worden de staatsdeelnemingen gevraagd om drie tot zes concrete doelstellingen te formuleren op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie. De staatsdeelnemingen wordt gevraagd om bij hun concrete MVO-doelstellingen aansluiting te zoeken bij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

### (Inter)nationale richtlijnen

De staat verlangt als aandeelhouder reeds dat alle staatsdeelnemingen, voor zover relevant, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en de wijze waarop zij de Nederlandse Corporate Governance Code toepassen, ondanks dat deze Code gericht is op beursgenoteerde ondernemingen.

Om bedrijven te helpen met het vormen van MVO-beleid zijn er daarnaast internationale richtlijnen. In de basis wil de staat dat, ter ondersteuning bij het opstellen en implementeren van MVO-beleid, alle staatsdeelnemingen zich middels een 'comply or explain'-principe houden aan de richtlijnen uit tabel 4.10.

Tabel 4.10 (Inter)nationale richtlijnen

Richtlijn	Beschrijving
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	Handvaten voor bedrijven om met kwesties zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid.
UN Global Compact	Tien ethische principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR)	Internationaal geaccepteerde richtlijnen over hoe bedrijven (en staten) met mensenrechten dienen om te gaan.
Corporate Governance Code	Nederlandse gedragsregels die voor beursgenoteerde bedrijven wettelijk verankerd zijn. De regels zien toe op een goed bestuur die de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden beschermt.

## Verslaggeving

MVO betekent in de praktijk voor elke onderneming iets anders. De verscheidenheid van deelnemingen kan het lastig maken om de deelnemingen langs dezelfde lat te meten. De mate van transparantie over MVO laat zich wel meten. Verslaggeving is immers een belangrijk instrument om de bewustwording voor MVO op het niveau van de onderneming te bewerkstelligen. In dit kader verwacht de staat dat de staatsdeelnemingen zich houden aan de richtlijnen op het gebied van transparantie en rapportage uit tabel 4.11. Het is van belang dat een staatsdeelneming de richtlijnen alleen toepast als deze relevant zijn. Indien de deelneming van mening is dat de richtlijn niet van toepassing is op eigen bedrijfsactiviteiten, dan dient zij dat uit te leggen. Van staatsdeelnemingen wordt al langer verwacht dat zij meedoen aan de Transparantiebenchmark. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de Transparantiebenchmark, drie van de vijf meest transparantie bedrijven zijn staatsdeelnemingen (tabel 4.12 en figuur 4.13).

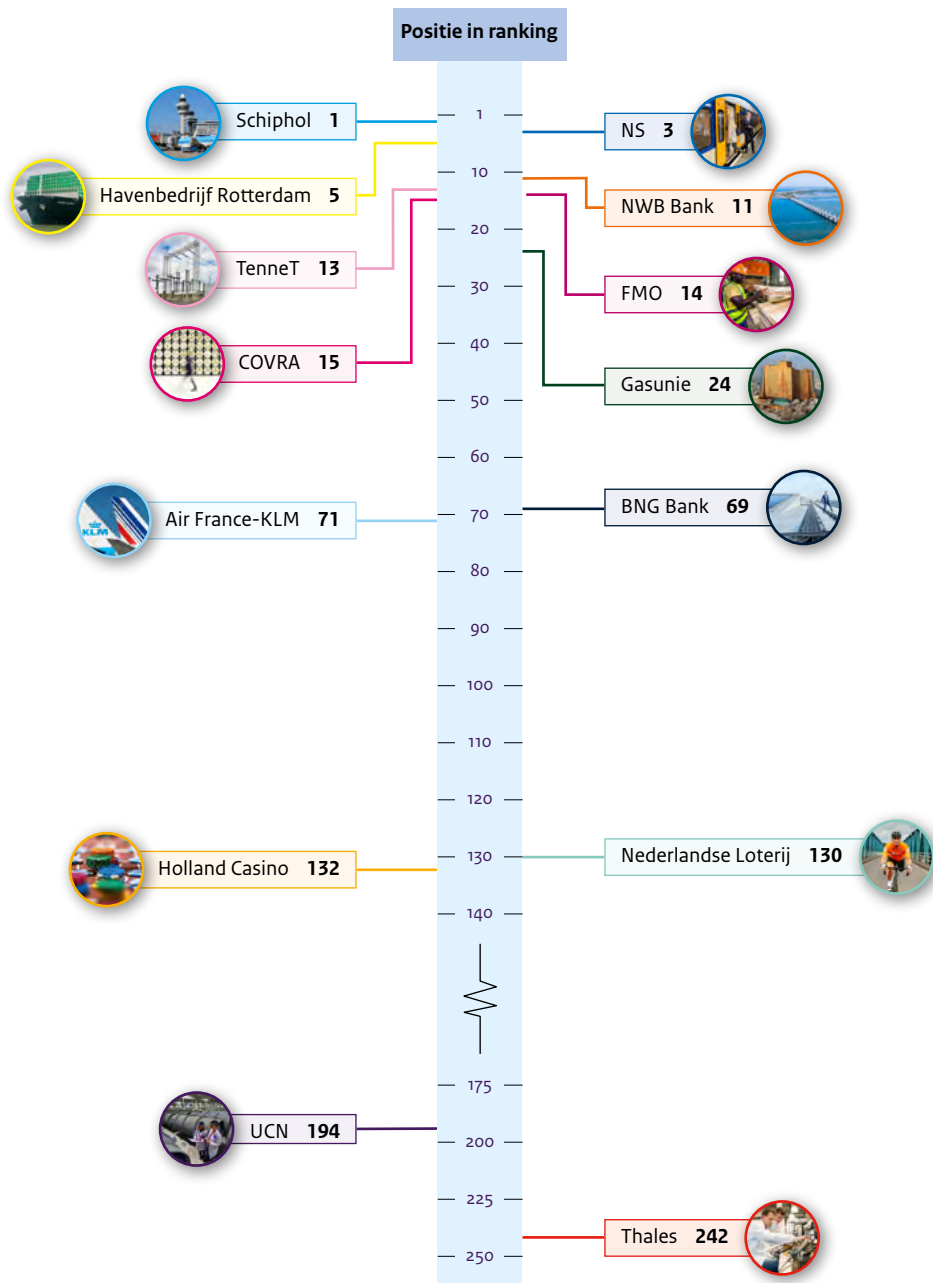
Tabel 4.11 Richtlijnen transparantie en rapportage

Richtlijn	Beschrijving
Transparantie-benchmark	Toetst iedere twee jaar hoe transparant bedrijven zijn over MVO-onderwerpen, initiatief van het ministerie van EZK.
GRI-standaard	Internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaggeving die o.a. een materialiteitsanalyse vereist.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Dit raamwerk helpt bedrijven te rapporteren over hun prestaties op het gebied van mensenrechten in lijn met de UN Guiding Principles.

Tabel 4.12 Score Transparantiebenchmark 2019 per deelneming

Deelneming	Positie in ranking	Score 2019	Gemiddelde score sector	Maximale score sector
AirFrance-KLM	71	53,0	55,3	89,5
BNG Bank	69	53,1	42,8	88,7
COVRA	15	75,5	36,2	79,3
FMO	14	75,8	42,8	88,7
Gasunie	24	72,0	51,9	87,2
Havenbedrijf Rotterdam	5	83,0	55,3	89,5
Holland Casino	132	29,6	36,2	79,3
Nederlandse Loterij	130	30,6	36,2	79,3
NS	3	88,9	55,3	89,5
NWB Bank	11	77,4	42,8	88,7
Schiphol	1	89,5	55,3	89,5
TenneT	13	76,4	51,9	87,2
Thales	242	0	39,7	75,4
UCN	194	14,6	51,9	87,2

Figuur 4.13 Ranking Transparantiebenchmark 2019 per deelneming



### Concrete MVO-doelstellingen binnen maatschappelijk relevante thema's

De thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en transparantie & anti-corruptie zijn dermate belangrijk dat de staat ze wil expliciteren binnen het aandeelhouderschap. In algemene zin, worden de deelnemingen verzocht om binnen hun strategie en activiteiten aandacht te besteden aan deze thema's, zover deze relevant zijn. Daarnaast dienen de staatsdeelnemingen drie tot zes concrete doelstellingen te formuleren binnen deze thema's. De doelstellingen moeten wezenlijk relevant zijn voor de bedrijfsactiviteiten en uitdagingen van de specifieke deelneming en bij voorkeur meetbaar, maar in ieder geval traceerbaar, zijn.

Over de doelstellingen en de naleving van eerder genoemde richtlijnen zal voor het eerst worden gerapporteerd in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2020.

## 5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

Bij staatsaandeelhouderschap staat de borging van de publieke belangen centraal. Als aandeelhouder kijkt de staat mee naar de strategie van staatsdeelnemingen en heeft het een goedkeuringsrecht bij investeringen boven een (statutair) bepaald drempelbedrag. Dit hoofdstuk gaat nader in op de thema's strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten.

### 5.1 Strategie

In de ondernemingsstrategie van een staatsdeelneming moet het publiek belang een centrale plek innemen. Immers, in de strategie zet het bestuur de koers uit die de onderneming moet gaan varen. Daarom wil de staat graag betrokken zijn bij de ondernemingsstrategie, maar de wet biedt de aandeelhouder daarvoor geen formele positie. Het goedkeuringsrecht is voorbehouden aan de raad van commissarissen. Om de betrokkenheid van de aandeelhouder toch zeker te stellen, verplichten de standaardstatuten voor staatsdeelnemingen raden van bestuur de strategie ter goedkeuring pas voor te leggen aan de raad van commissarissen, nadat de raad van bestuur de algemene vergadering van aandeelhouders heeft geraadpleegd (zie 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 algemene vergadering van aandeelhouders.

## Criteria

Voor het beoordelen van de strategie van staatsdeelnemingen heeft het ministerie van Financiën een kader ontwikkeld. De criteria uit dit kader staan in figuur 5.2.

Figuur 5.2 Criteria waarop de aandeelhouder de strategie van staatsdeelnemingen beoordeelt

<b>Proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een heldere strategiecycclus, met duidelijke termijnen voor de looptijd en procedures voor de totstandkoming en/of wijziging van de strategie.</li> <li>• De relevante stakeholders (waaronder de aandeelhouder en RvC) zijn tijdig en voldoende betrokken bij de totstandkoming en/of wijziging van de strategie.</li> </ul>
<b>Publiek belang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De missie, visie en strategie zijn in lijn met het publieke belang.</li> <li>• Bij buitenlandse en branchevreemde activiteiten wordt voldoende onderbouwd wat deze bijdragen aan het publieke belang en ze zijn voldoende afgeschermd van de kernactiviteiten.</li> </ul>
<b>Volledig, ambitieus en haalbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De strategie bevat duidelijke keuzes over de richting die de deelneming op gaat (en welke niet).</li> <li>• Als grondslag wordt grondig de omgeving (o.a. concurrentie) van de onderneming in kaart gebracht.</li> <li>• De strategie is gebaseerd op een houdbaar concurrentievoordeel van de onderneming.</li> <li>• De strategie houdt rekening met trends, is gebaseerd op realistische en gekwantificeerde aannames en doelen voor de middellange en lange termijn.</li> <li>• De onderneming beschrijft hoe doelen bereikt gaan worden met de middelen die de deelneming ter beschikking staan.</li> <li>• De strategie is robuust en biedt tevens flexibiliteit om langere tijd mee te gaan.</li> <li>• Er is in kaart gebracht wat het effect van de beoogde strategie is op de stakeholders (bijvoorbeeld op de prijs, de werkgelegenheid en het milieu).</li> <li>• De strategie sluit aan bij de capaciteiten van het managementteam.</li> </ul>
<b>Financieel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De strategie moet door de deelneming zelf (op de markt) gefinancierd kunnen worden. Daarbij is geanalyseerd hoe het normrendement gehaald gaat worden.</li> </ul>

De staat als aandeelhouder beoordeelt, in overleg met het betrokken beleidsdepartement, de strategie van staatsdeelnemingen met name aan de hand van de vraag of het publiek belang voldoende centraal staat in de strategie. De strategie van de deelneming hoeft zich namelijk niet te beperken tot het publiek belang. Staatdeelnemingen kunnen goede redenen hebben om ook andere activiteiten te ondernemen en andere klanten te bedienen, die indirect gerelateerd zijn aan een publiek belang. Zo kunnen synergievoordelen leiden tot lagere prijzen of tot meer innovatie. Extra activiteiten van staatsdeelnemingen mogen het publieke belang echter niet ondermijnen en de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Uiteraard mogen eventuele aanverwante activiteiten de markt niet verstoren.



Staatsdeelnemingen nemen hun strategie regelmatig onder de loep. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de strategie van alle staatsdeelnemingen en het moment waarop deze zijn vastgesteld.

Tabel 5.3 Stand van zaken strategie per deelneming

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
Air France-KLM	Herijkt: 2014 Update: 2015	De strategie van Air France -KLM, genaamd Perform 2020, is opgesteld in 2014 en heeft als ambitie de leidende luchtvaartgroep in Europa te worden en een van de meest invloedrijke in de wereld. Daartoe streeft de groep ernaar de eerste keus van de consument te worden tussen Europa en intercontinentale bestemmingen en tussen de thuismarkten – Frankrijk en Nederland – en de rest van Europa. Belangrijke doelstelling hierbij is het verlagen van de kosten per eenheid.
BNG Bank	Update: 2015	BNG Bank biedt financiering aan voor alle looptijden tegen zo laag mogelijke prijzen. Daarnaast stelt zij financieringsoplossingen, betalingsverkeer en expertise ter beschikking waarmee klanten hun maatschappelijke doelstellingen realiseren. De bank bouwt langdurige relaties op met de stakeholders en speelt proactief in op hun behoeften. Zij biedt haar dienstverlening altijd aan, ongeacht de situatie op de financiële markten.
COVRA	Herijkt: 2015	De bestaansreden van COVRA is 'Blijvend zorgen voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen'. COVRA wil opereren als professionele organisatie, fungeren als het kenniscentrum van Nederland met betrekking tot radioactief afval en met haar kennis en kunde bijdragen aan de vorming van de Nederlandse spelregels omtrent radioactief afval.
FMO	Herijkt: 2017	In 2017 heeft FMO de strategie herzien. De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's): Fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8), Minder ongelijkheid (SDG 10) en Klimaatverandering aanpakken (SDG 13). Daarnaast heeft FMO meer focus in de activiteiten aangebracht. Zo is de groei sterker gericht op Afrika, Azië en de landen rond Europa en ligt de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector.
Gasunie	Herijkt: 2016	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 gasinfrastructuur in het kerngebied, bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markten, en het versnellen van de transitie naar een CO <sub>2</sub> -neutrale energievoorziening.
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2015	Het Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren. Doel van Havenbedrijf Rotterdam is de versterking van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt en industriecomplex, in omvang en in kwaliteit. Havenbedrijf Rotterdam creëert een vitaal gebied met uitstekende vestigingscondities voor zijn bestaande en nieuwe klanten en zet in op ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten. Havenbedrijf Rotterdam zal in de komende periode blijven inzetten op nieuwe groeimarkten en tegelijkertijd investeren in bestaande groeimarkten en volwassen markten, waarin de haven al marktleider is. In 2020 wordt de herijking van de ondernemingsstrategie afgerond.
Holland Casino	Update: 2017	De strategie van Holland Casino is gebaseerd op vijf pijlers: medewerker, samenleving, gast, innovatie en partnerships. Deze strategie maakt onderdeel uit van het strategisch meerjarenplan 'samen op weg naar 2020'. Holland Casino blijft investeren in de landgebonden casino's en werkt daarnaast aan een strategie voor online spelen. In februari 2019 is namelijk het wetsvoorstel Kansspelen op Afstand aangenomen en Holland Casino bereidt zich voor op de openstelling van de online markt (voorzien januari 2021).
Invest-NL	Strategie voor start-fase. Lange termijn-strategie volgt in Q3 2020	Invest-NL ziet als de kern van haar de toegevoegde waarde het verruimen van de markt voor risicokapitaal op een zodanige manier dat daarmee de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven innovatiever en duurzamer wordt. Invest-NL wil die toegevoegde waarde realiseren door (1) op zoek te gaan naar en aan te sluiten bij marktfales, (2) financierings- en investerings-beslissingen te baseren op diepgaande marktkennis, bij zichzelf of bij anderen, (3) de samenwerking met anderen te zoeken en zo de markt te verruimen. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de energietransitie en doorgroei van scale-ups.
KLM	Herijkt: 2014 Update: 2015	De strategie van KLM is onderdeel van de strategie van Air France-KLM, genaamd Perform 2020. De doelstelling hiervan is om onder meer de kosten per eenheid te verlagen en de productiviteit te verhogen. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte netwerk carrier worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.
Nederlandse Loterij	Opgesteld: 2016	Nederlandse Loterij heeft de ambitie om de grootste kansspelorganisatie in Nederland te zijn en een leidende positie op de online markt te verkrijgen, zodra deze markt open is gesteld. De onderneming profileert zich als een maatschappelijk betrokken loterij van en voor Nederland. Dit komt tot uiting in afdrachten aan sport, maatschappelijke doelen en de staat. In het spel-aanbod van Nederlandse Loterij speelt consumentenbescherming een belangrijke rol.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
NS	Herijkt: 2020	In 2019 is NS een uitgebreid traject gestart om de strategie te herijken voor de periode 2020-2025. Dit leidde in 2020 tot de strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. De nieuwe strategie richt zich op: (1) De trein en het netwerk van de toekomst, (2) Stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid en (3) Flexibel en veelzijdig reizen met de NS-app.
NWB Bank	Herijkt: 2017	Eind 2017 heeft de NWB Bank een vernieuwd strategisch kader voor de lange termijn vastgesteld. Als zelfstandige national promotional bank vergroot de NWB Bank haar maatschappelijke betrokkenheid door in te spelen op de veranderende financieringsbehoefte van haar klanten en haar kredietverlening verder te diversifiëren. De bank is daarbij kostenbewust en gebruikt haar AAA/Aaa-ratings om op een goedkope en duurzame manier geld aan te trekken voor de Nederlandse publieke sector. NWB Bank positioneert zich als de duurzame waterbank van en voor de publieke sector en richt zich op lage lasten voor de burger en een betaalbare verduurzaming van Nederland.
Schiphol	Herijkt: 2019	In 2019 heeft Schiphol Group de Vision2050 geschetst. De Vision2050 zal als overkoepelend strategisch raamwerk dienen voor de strategische plannen en doelstellingen van Schiphol voor de komende jaren. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren aan de hand van drie kwaliteiten en twee voorwaarden: Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Service respectievelijk Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. In een geglobaliseerde wereld spelen luchtverbindingen een belangrijke rol in de economie en het maatschappelijk welzijn van een land. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De door Schiphol geboden connectiviteit, en in het bijzonder het netwerk van bestemmingen, vormen dan ook een integraal component van de strategie van Schiphol.
TenneT	Herijkt: 2019	In 2019 werd een hernieuwde strategie aangenomen die op vier pijlers rust: het vooruit brengen van de energietransitie, het waarborgen van de leveringszekerheid, het stimuleren van de TenneT-medewerkers en organisatie en het garanderen van de financiële gezondheid.
Thales	Herijkt: 2013	De missie van Thales Group luidt: 'Wherever safety and security matter, we deliver'. De strategie van Thales vloeit voort uit de koers van Thales Group. Thales heeft de ambitie om een van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.
UCN	N.v.t.	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.

## 5.2 Investerings

Investeren is noodzakelijk voor het voortbestaan van bedrijven. Dit geldt ook voor staatsdeelnemingen. Er zijn vervangingsinvesteringen, ter continuering van de huidige activiteiten. Daarnaast zijn er in sommige gevallen uitbreidingsinvesteringen, vanwege bijvoorbeeld toename van de vraag of aard van de activiteiten. In andere gevallen verwerven staatsdeelnemingen aandelen in een andere onderneming, of worden onderdelen afgestoten.

### Goedkeuringsdrempels

De wet schrijft voor dat de raad van bestuur de identiteit of het karakter van de onderneming alleen mag veranderen met toestemming van de aandeelhouder. Wettelijk geldt dat in elk geval voor investeringen en transacties met een waarde van meer dan een derde van het balanstotaal van de onderneming. Aandeelhouders hebben het recht om lagere goedkeuringsdrempels vast te leggen in de statuten van het bedrijf. Van die mogelijkheid maakt de staat als aandeelhouder gebruik. Het is niet de bedoeling dat de aandeelhouder alle investeringen van een staatsdeelneming beoordeelt. Dan zou de aandeelhouder op de stoel van het bestuur gaan zitten. Voor buitenlandse investeringen of investeringen in branchevreemde activiteiten hanteert de staat doorgaans lagere goedkeuringsdrempels dan voor binnenlandse, reguliere investeringen. Dit hangt onder andere samen met additionele risico's van dit type investeringen en de noodzaak om bij dit soort investeringen zorgvuldig te kijken naar de mate waarin deze ondersteunend zijn aan het publiek belang. Hoofdstuk 7 bevat per deelneming een overzicht van de goedkeuringsdrempels.

## Bevoegdheden

Het initiatief voor investeringsplannen ligt bij de raden van bestuur. Als de omvang van de investering boven de goedkeuringsdrempel ligt, is goedkeuring van de aandeelhouder benodigd. Dit gebeurt echter niet voordat de raad van commissarissen heeft ingestemd met het voorstel. Tabel 5.4 vat de bevoegdheden samen rondom investeringen.

Tabel 5.4 Verdeling van bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

Wie?	Wat?
	<b>Goedkeuring investeringen</b>
<b>RvB</b>	Stelt een investeringsvoorstel op en legt dit voor aan de RvC.
<b>RvC</b>	De RvC beoordeelt het investeringsvoorstel van de RvB en keurt het goed.
<b>AvA</b>	Investeringsen die (i) een waarde vertegenwoordigen boven de opgenomen goedkeuringsdrempels en/of (ii) van ingrijpende en/of principiële aard 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.

## Beoordeling van investeringen

De staat beoordeelt investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen op basis van een aantal criteria (zie tabel 5.5).

Tabel 5.5 Kader voor het beoordelen van investeringsvoorstellen door de staat als aandeelhouder

	Onderdeel	Criteria investeringskader
1	Strategie en publiek belang	1 Strategische rationale en publiek belang 2 Stakeholderanalyse investering
2	Rendement	1 Rendement en dividendinkomsten 2 Financieel model
3	Risico-analyse	1 Risicoparagraaf 2 Gevoeligheidsanalyse
4	Implementatie	1 Implementatieplan 2 Effect op ondernemingsstructuur

Het is aan de onderneming om een strategie te ontwikkelen die in lijn is met de publieke belangen die met de onderneming zijn gemoeid. De strategische koers van de onderneming is de basis voor de investeringsvoorstellen die daaruit voortvloeien. Als investeringen ter goedkeuring worden voorgelegd, wordt allereerst nut en noodzaak van de investering getoetst: de strategische rationale van de investering moet goed worden onderbouwd en moet ondersteunend zijn aan het publieke belang dat de onderneming dient.

Ten tweede moet het verwachte rendement op de investering passen bij het risicoprofiel van de investering. Hierbij wordt ook het normrendement in ogenschouw genomen. Dit is nodig om de financiële gezondheid van de onderneming te waarborgen. In de meeste gevallen wordt dit beoordeeld aan de hand van een netto-contante waarde berekening. Daarnaast beoordeelt de staat de investering op gebruikelijke bedrijfseconomische criteria, waaronder de belangrijkste waardebepalende factoren en het effect op de (toekomstige) solvabiliteit.

Ten derde worden de risico's van de investering gewogen. De staatsdeelneming moet die risico's voldoende afwegen in de risicoparagraaf van het investeringsvoorstel en voldoende kwantificeren in een gevoeligheidsanalyse. Deze analyse geeft weer in welke mate de verschillende aannames invloed hebben op de verwachte uitkomsten. Tegenover de risico's moeten adequate beheersmaatregelen staan.

Ten slotte wordt de planning en implementatie bekeken. Bij fusies en overnames moet de staatsdeelneming ook de toekomstige ondernemingsstructuur beschrijven.

Het oordeel wordt uiteindelijk gebaseerd op de informatie die door de onderneming wordt aangeleverd. Soms schakelt de staat zelf een extern adviseur in om voorstellen extra te toetsen, bijvoorbeeld bij technisch complexe investeringen, of investeringen die erg afwijken van eerder voorgelegde projecten.

### Investeringen in 2019

In 2019 heeft de staat in totaal 12 investeringsvoorstellen en 1 desinvestering van staatsdeelnemingen goedgekeurd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen.

Tabel 5.6 Overzicht van door de staat als aandeelhouder goedgekeurde (des)investeringsvoorstellen\*

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale
Havenbedrijf Rotterdam	1	Afstoten belang Porto Central	De overwegingen voor het aangaan van de joint venture in 2014 waren het aantrekken van bedrijven en lading naar de Rotterdamse haven en het faciliteren van Nederlandse offshore bedrijven in Brazilië. Vanwege het ontbreken van een commerciële propositie is besloten om uit de joint-venture te stappen en de exitmogelijkheid uit te oefenen. Er waren slechts voorbereidingswerkzaamheden verricht ter voorbereiding op een eventueel definitief investeringsbesluit.
NS	1	Vervolgorder ICNG-B	Het huidige materieel van de Intercity naar Brussel bereikt vanaf eind 2025 einde levensduur. Om tijdige vervanging van dit materieel te realiseren is in 2016 een initiële bestelling voor de ontwikkeling van twee ICNG-B (Intercity Nieuwe Generatie België) treinstellen bij Alstom goedgekeurd. In 2019 is de vervolginvestering van achttien treinen ICNG-B goedgekeurd.
Schiphol	2	Hobart airport	Schiphol heeft een belang van 35% van de aandelen in Hobart Airport genomen. De strategische rationale van de investering is het behalen van financieel rendement en kennisuitwisseling. De risico's zijn beperkt en staan in verhouding tot het verwachte rendement, hetgeen bijdraagt aan het effectief financieren van de uitgebreide binnenlandse investeringsagenda van Schiphol Group. Daarnaast worden posities binnen het managementteam en de verdere organisatie van Hobart Airport ingevuld met werknemers van Schiphol Group, waardoor werknemers waardevolle kennis en ervaring opdoen. Schiphol wijst bovendien op de mogelijkheid om op kleinere schaal innovaties te testen voordat ze in Nederland in gebruik worden genomen.
		Brisbane airport	Schiphol heeft haar belang in Brisbane met 0,89% uitgebreid, van 18,72% naar 19,61%. De strategische rationale van de investering is het behalen van financieel rendement en kennisuitwisseling. De risico's zijn beperkt en staan in verhouding tot het verwachte rendement, hetgeen bijdraagt aan het effectief financieren van de uitgebreide binnenlandse investeringsagenda van Schiphol Group. Daarnaast worden posities binnen het managementteam en de verdere organisatie van Brisbane Airport ingevuld met werknemers van Schiphol Group, waardoor werknemers waardevolle kennis en ervaring opdoen.
Tennet	9	Suedlink	De investering Suedlink behelst de aanleg van een ondergrondse gelijkstroom verbinding van Noord-Duitsland naar Zuid-Duitsland. Dit is nodig om windenergie uit het noorden naar het zuiden te transporteren en zo de leveringszekerheid in Duitsland te borgen. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		SuedOstlink	De investering SuedOstlink behelst de aanleg van een ondergrondse gelijkstroom verbinding van Noord-Duitsland naar Zuid-Duitsland. Dit is nodig om windenergie uit het noorden naar het zuiden te transporteren en zo de leveringszekerheid in Duitsland te borgen. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale
Tennet		Hollandse Kust West alpha	De investering betreft het eerste project uit de routekaart wind op zee 2030 (totaal 6,1 GW) en bestaat uit de verbinding van een windpark van 0,7 GW op zee naar het 380 kV station in Beverwijk. Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Nederland. Het technische ontwerp van het project is gelijk aan de projecten die TenneT momenteel al realiseert op de Noordzee. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Oberbachern-Ottenhofen	Betreft de vervanging van een bestaande verbinding ten noorden van München (Duitsland), nodig om een capaciteitstekort weg te nemen en om zeer verouderde onderstations te vervangen. Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Duitsland. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Raitersaich-Altheim	Raitersaich-Altheim betreft de vervanging van een zeer oude verbinding in Beieren, waardoor een capaciteitstekort wordt opgelost. Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Duitsland. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Zuid West 380 kV Oost	Het door TenneT voorgestelde project omvat een nieuwe 380 kV-verbinding van Rilland (Zeeland) naar Tilburg. De verbinding is nodig om een knelpunt in het net op te lossen (door de ingebruikname van het windpark Borssele in 2020). Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Nederland. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Zuid West 380 kV West	Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Dit investeringsvoorstel ziet op een nieuwe 380 kV verbinding tussen Borssele en Rilland. Daarbij zal het schakelstation in Rilland worden versterkt. Dit laatste is van belang voor de levenszekerheid in België. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Noord West 380 kV	Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Het project Noord-West 380 kV zorgt voor versterking van het netwerk op het traject Eemshaven – Diemen. Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Nederland. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Altheim St. Peter	Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Het project Altheim – St. Peter zorgt voor versterking van het netwerk op de grens tussen Duitsland en Oostenrijk en is nodig als gevolg van de overgang naar meer duurzame energie. Het project draagt daardoor bij aan de leveringszekerheid in Duitsland. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.

\* Naast deze investeringen heeft het ministerie van Financiën vier contracten van Nederlandse Loterij goedgekeurd: 1) software voor sportwedenschappen, 2) loterijssystemen voor het retailkanaal, 3) eerstelijns klantcontacten en 4) internetconnectiviteit van het retailkanaal.

### 5.3 Internationale activiteiten

Veel staatsdeelnemingen zijn op directe dan wel indirecte manier verbonden met het buitenland. Een aantal deelnemingen kent een sterk internationaal karakter dat inherent is aan de aard van de activiteiten. Zo worden veel van de goederen die in de Rotterdamse haven worden overgeslagen aangevoerd uit het buitenland en voor een groot deel doorgevoerd naar een buitenlandse eindbestemming. Een ander voorbeeld is Schiphol, dat jaarlijks grote aantallen buitenlandse reizigers faciliteert. Het internationale karakter van deze activiteiten maakt dat ontwikkelingen in het buitenland, zoals de Brexit, impact kunnen hebben op de financiële resultaten van de onderneming.

Het kan ook zo zijn dat deelnemingen daadwerkelijk investeren in het buitenland. Zo is de doelstelling van FMO om te investeren in lokale bedrijven in ontwikkelingslanden om zo bij te dragen aan internationale groei. Gasunie en TenneT hebben een dochteronderneming in Duitsland. Havenbedrijf Rotterdam participeert in joint-ventures in Oman en Brazilië en NS is met Abellio actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Net als bij Nederlandse activiteiten gaan ook activiteiten in het buitenland gepaard met risico's. Een investering in buitenlandse activiteiten wordt net als investeringen in Nederland getoetst aan de beoogde bijdrage aan de publieke belangen in combinatie met het te verwachten rendement dat in verhouding moet staan tot de risico's die worden gelopen.

Net als bij investeringen in binnenlandse activiteiten, wordt ook bij investeringen in het buitenland de wijze waarop de investering bijdraagt aan het borgen van de publieke belangen getoetst. De strategische logica moet ook voor buitenlandse investeringen op orde zijn. Buitenlandse investeringen mogen geen risico vormen voor de Nederlandse activiteiten en de continuïteit van de staatsdeelneming op geen enkele wijze in gevaar brengen. Dit gebeurt door de eventuele additionele (bedrijfs)economische en/of financiële risico's van de investering in het buitenland te kwantificeren en mee te nemen in de onderliggende business case.

Uiteraard is er ook oog voor de risico's die kunnen voortkomen uit de concentratie van investeringen in landen met een verhoogd risicoprofiel. De wijze waarop (buitenlandse) investeringen van staatsdeelnemingen worden getoetst is uitgebreid aan bod gekomen bij de beantwoording van de vragen zoals gesteld bij het schriftelijk overleg staatsdeelnemingen in het voorjaar van 2020<sup>12</sup>.

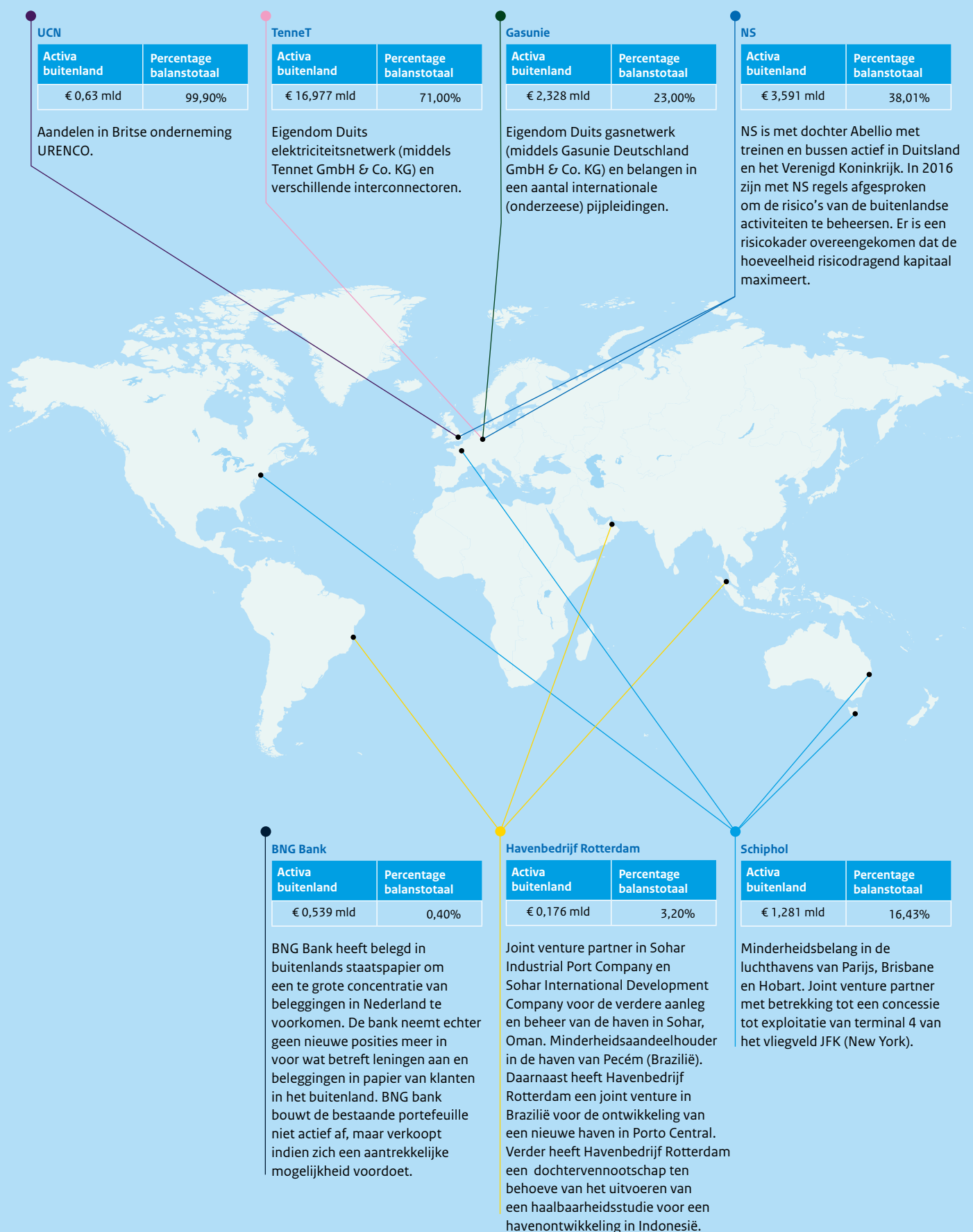
Figuur 5.7 geeft een overzicht van de buitenlandse investeringen van staatsdeelnemingen. Tevens bevat deze tabel het percentage van het balanstotaal van een staatsdeelneming dat betrekking heeft op investeringen in het buitenland. Dit getal is een indicator voor de mate van aanwezigheid in het buitenland, maar zegt niet alles over de feitelijke risico's die samenhangen met deze activiteiten. Het beheersen van risico's is een continu proces, met als doel om de mogelijke neerwaartse financiële gevolgen te minimaliseren. Staatsdeelnemingen rapporteren in hun jaarverslagen over risico's en de beheersing daarvan. In figuur 5.7 zijn FMO, Air France-KLM en KLM niet opgenomen, omdat de kernactiviteiten voor deze ondernemingen per definitie op het buitenland gericht zijn.

In 2019 hebben verschillende staatsdeelnemingen de activiteiten in het buitenland uitgebreid. Het betreft hoofdzakelijk TenneT, dat investeringen heeft gedaan in het Duitse hoogspanningsnet. Schiphol heeft een belang genomen in Hobart Airport en het belang in Brisbane Airport uitgebreid (beide Australië). Havenbedrijf Rotterdam heeft zich in 2019 teruggetrokken en besloten niet verder te investeren in de ontwikkeling van Porto Central in Brazilië. Havenbedrijf Rotterdam blijft wel als adviseur bij deze ontwikkeling betrokken. Thales heeft haar aandelenbelang van 40% in Yaltes S.A. in de zomer van 2019 verkocht. Ultimo 2019 heeft Thales geen buitenlandse activa.

---

12 Kamerstukken II 2019/20, 28 165, nr. 321.

Figuur 5.7 Buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen



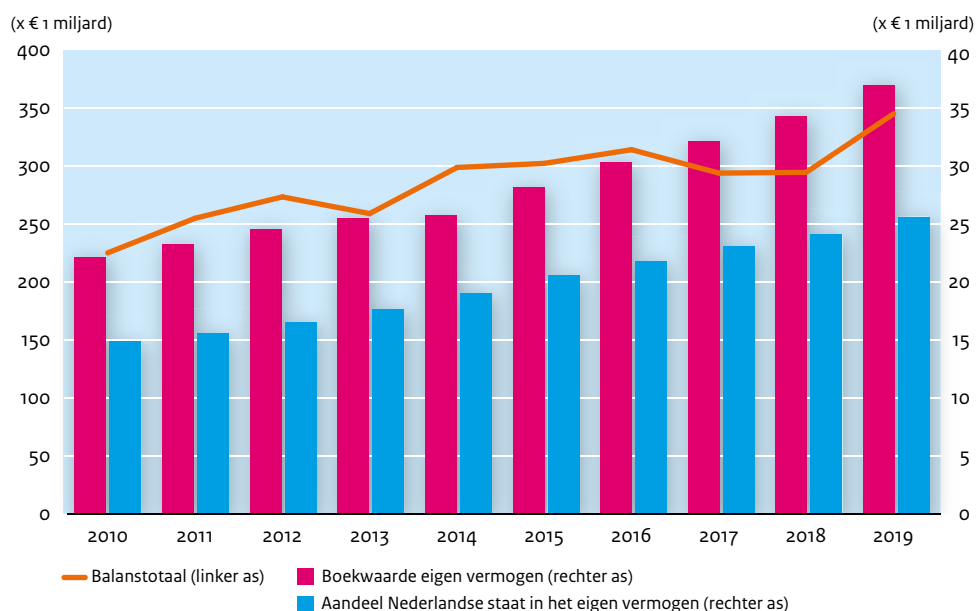
## 6 Financiële positie

De staat wil dat staatsdeelnemingen hun financiële waarde behouden. Een goede financiële positie is noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en om de publieke belangen ook op lange termijn te borgen. Daarom eist de staat van staatsdeelnemingen voldoende rendement (normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel (credit rating) en een gezonde vermogensverhouding. In dat licht beoordeelt de staat ook voorgestelde dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de omvang, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2019.

### 6.1 Waarde

Hoewel de staat niet stuurt op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen, geeft dit wel een indicatie van de grootte van de ondernemingen. Figuur 6.1 geeft de omvang van de staatsdeelnemingenportefeuille weer, uitgedrukt in balanstotaal. In totaal was de omvang ruim € 345 miljard. Het balanstotaal van de staatsdeelnemingenportefeuille is in 2019 met 17% toegenomen, onder andere door de aankoop van het belang in Air France-KLM. De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van de staatsdeelnemingen. Deze waarde is tevens te zien in figuur 6.1. Het eigen vermogen stijgt de laatste jaren, voornamelijk omdat staatsdeelnemingen winst maken. Winst keren bedrijven vaak gedeeltelijk uit aan aandeelhouders als dividend, het overige deel voegt het bedrijf toe aan het eigen vermogen.

*Figuur 6.1 Omvang van de portefeuille staatsdeelnemingen gemeten in balanstotaal en boekwaarde eigen vermogen*





## 6.2 Vermogenspositie

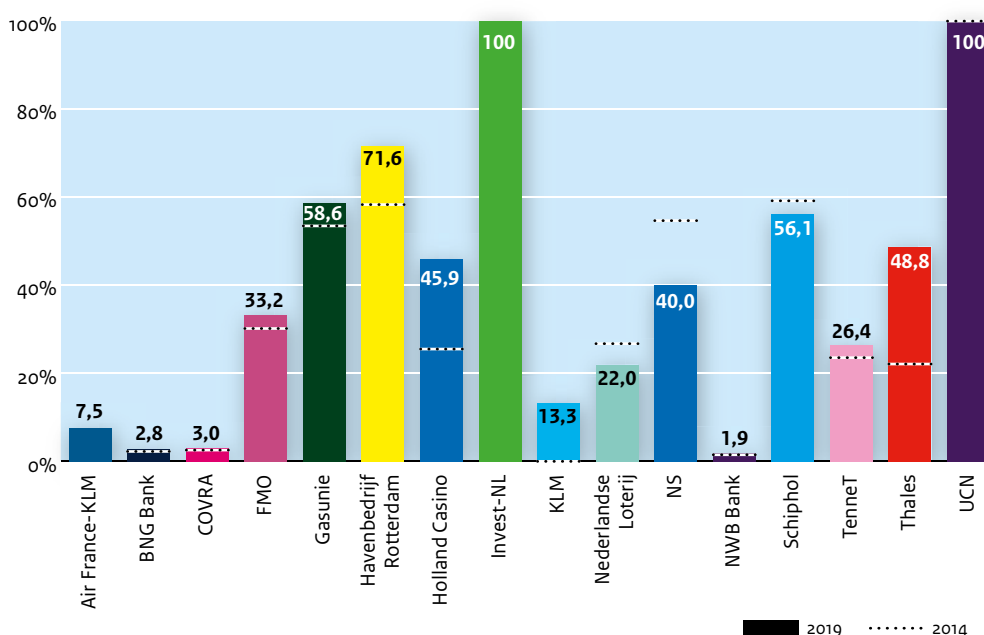
De staat heeft er belang bij dat staatsdeelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen (eigen vermogen) en met vermogen dat andere financiers, zoals banken, verstrekken (vreemd vermogen). In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de staat als aandeelhouder richting geeft aan de vermogenspositie van staatsdeelnemingen.

### Eigen vermogen

Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Ook investeren is voor een bedrijf makkelijker als de vermogenspositie in orde is. Voor staatsdeelnemingen geldt dat een goede vermogenspositie bijdraagt aan de continuïteit van het bedrijf en daarmee de publieke belangen beschermt. De staat wil daarom dat de reserves van staatsdeelnemingen hoog genoeg zijn. De financiële buffers moeten in verhouding staan tot de financiële verplichtingen van de staatsdeelneming en de financiële risico's van nu en in de toekomst. Daar staat tegenover dat het eigen vermogen van staatsdeelnemingen niet te hoog moet zijn. Dergelijk vermogen kan de overheid namelijk ook aanwenden om andere publieke zaken te financieren.

Het eigen vermogen van alle staatsdeelnemingen bedroeg in 2019 ruim € 37 miljard. Figuur 6.2 schetst de ontwikkeling van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal van staatsdeelnemingen (de solvabiliteit) tussen 2014 en 2019 per deelneming. Tien deelnemingen hebben hun vermogenspositie verbeterd ten opzichte van 2014, waarbij de vermogenspositie is gedefinieerd aan de hand van het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Holland Casino en Thales hebben de grootste verbetering van de vermogenspositie laten zien vanwege eerder behaalde winsten. Drie deelnemingen zagen hun financiële buffers de afgelopen jaren verslechteren. Bij NS is de vermogenspositie gedaald, omdat het balanstotaal fors is toegenomen vanwege activatie van gebruiksrechten, terwijl het eigen vermogen veel minder snel is toegenomen. Ditzelfde principe geldt voor Schiphol. De achterliggende reden hiervoor is dat de omvang van de vaste activa harder relatief sneller is gegroeid dan het eigen vermogen. Bij Nederlandse Loterij is de solvabiliteit veranderd door de fusie.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2019 ten opzichte van 2014



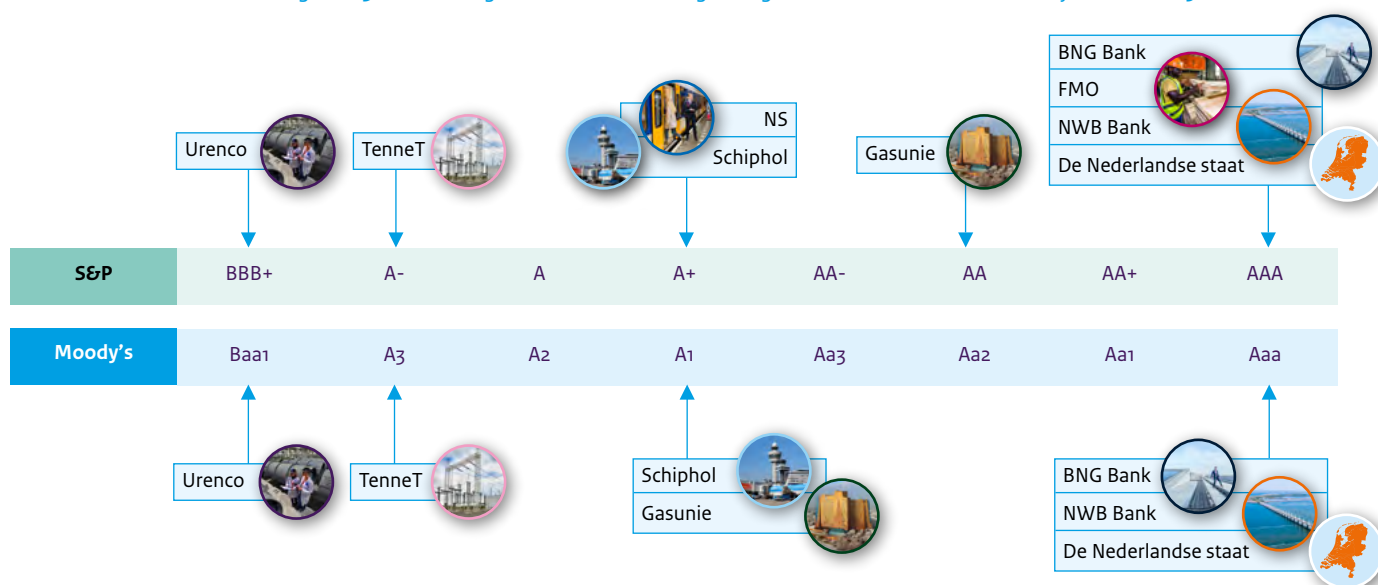
## 6.3 Credit rating

Financieel gezonde staatsdeelnemingen kunnen op de kapitaalmarkt zelfstandig vreemd vermogen aantrekken tegen acceptabele voorwaarden. De zogenoemde credit rating geeft een oordeel over de financiële gezondheid en het risicoprofiel van de onderneming; de rente die verschaffers van vreemd vermogen vragen voor een lening is mede gebaseerd op deze credit rating. De staat gebruikt de credit rating daarom als indicator voor de aansturing van de financiële gezondheid van de staatsdeelnemingen.

De staat verwacht van staatsdeelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector. In 2019 voldeden alle staatsdeelnemingen die een credit rating hebben aan die eis.

Bijna alle staatsdeelnemingen met een credit rating hadden in 2019 minimaal een A minus rating van Standard & Poor's of een A3 rating van Moody's. Enige uitzondering is Urenco met een BBB+/Baa1 rating. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af en zit het bedrijf aan de bovenkant van de bandbreedte van de rating in die sector. Urenco heeft voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. Kredietbeoordelaar Standard & Poor's verwacht dat Urenco deze rating kan behouden. In vergelijking met vorig jaar zijn er geen aanpassingen van de credit ratings van de staatsdeelnemingen. In figuur 6.3 staat de credit rating van de staatsdeelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's ultimo 2019



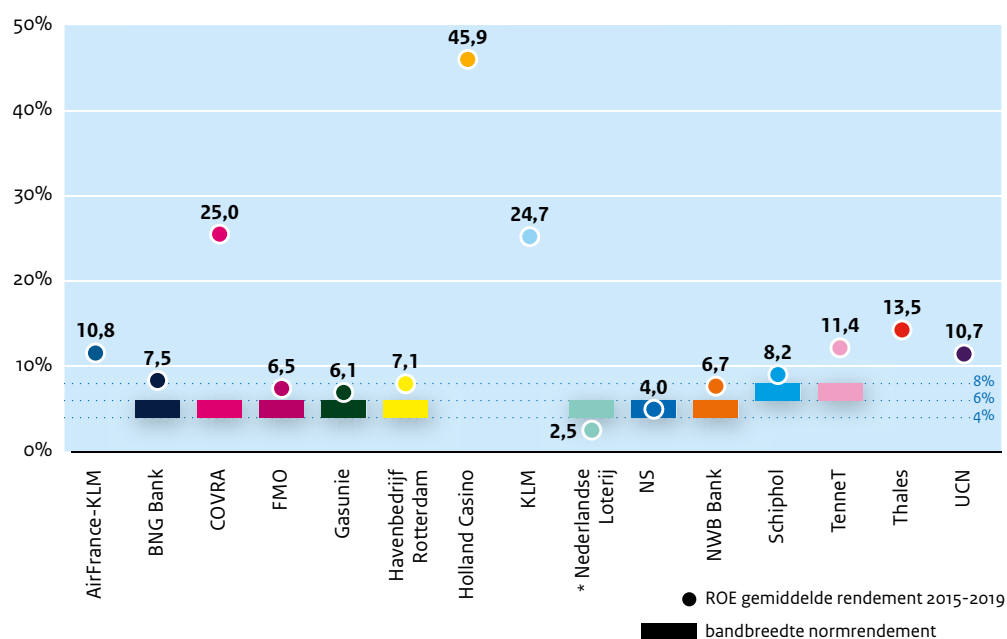
## 6.4 Normrendement

De staat legt het bestuur van een staatsdeelneming een rendementsverwachting op. Dit is het zogenoemde normrendement. Het draait voor de staat niet om winstmaximalisatie, maar om een rendement dat nodig is om de financiële waarde van het bedrijf te behouden en de continuïteit te kunnen waarborgen. Wanneer een deelneming in lijn met het normrendement presteert kan de onderneming voldoende buffers opbouwen om tegenvallers op te vangen, (vervangings) investeringen te financieren en dividend uit te keren.

De staat heeft inmiddels voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld. Voor de gereguleerde activiteiten van Gasunie en TenneT is het normrendement gelijk aan de door de regulator vastgestelde rendementen. Holland Casino kent op dit moment geen normrendement. Gezien de recente ontwikkelingen rondom het wetsvoorstel modernisering van het speelcasinoregime (het wetsvoorstel is ingetrokken) zal worden bezien of het vaststellen van een normrendement voor Holland Casino opportuun is. UCN kent geen normrendement, omdat het een houdstermaatschappij zonder operationele activiteiten is. Voor Air France-KLM, KLM en Thales wordt thans geen normrendement vastgesteld vanwege het geringe belang. Invest-NL is 2019 opgericht. Het normrendement voor Invest-NL zal na een evaluatie over drie jaar worden vastgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de portefeuille van investeringen die Invest-NL op dat moment heeft opgebouwd.

Figuur 6.4 geeft de bandbreedte weer voor het normrendement voor de staatsdeelnemingen die een normrendement vanuit de staat opgelegd hebben gekregen, afgezet tegen het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2015 tot en met 2019. Een gemiddeld rendement geeft een beter beeld van de winstgevendheid van staatsdeelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

**Figuur 6.4** Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2015-2019 afgezet tegen het normrendement in 2019\*



\* De staat heeft ook recht op afdracht. Dit betreft het gerealiseerde rendement exclusief afdracht. Vanwege de fusie in 2016 betreft dit een driejarig gemiddeld rendement.

Invest-NL wordt niet weergegeven in dit figuur omdat het pas in december 2019 is opgericht. Na een periode van drie jaar zal voor Invest-NL een normrendement worden vastgesteld.

Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2015 tot en met 2019 en de afwijking ten opzichte van het vastgestelde normrendement.

Tabel 6.5 Toelichting op het gerealiseerde gemiddelde rendement per staatsdeelneming

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	In 2019 was het rendement op eigen vermogen van BNG Bank 3,9%. Als gevolg van een getroffen voorziening van € 153 mln., heeft BNG in 2019 het normrendement niet gehaald. De nettowinst was € 163 mln., dit is een daling ten opzichte van 2018 (€ 337 mln.). De voornaamste oorzaak van deze daling is ook door de voorziening. Daarnaast was er een lagere bijdrage van het resultaat uit financiële transacties, mede door de lage rentetarieven.
COVRA	Kenmerkend voor de financiële positie van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor de opslag en de eindberging van radioactief afval. Tegenvallende financiële baten hebben van 2016 tot 2019 geleid tot een negatief eigen vermogen. Onder anderen door de implementatie van een nieuw beleggingsbeleid eind 2018 is deze negatieve trend doorbroken en mede hierdoor heeft COVRA per 31 december 2019 weer een positief eigen vermogen gerealiseerd. Voor het inzichtelijk maken van de operationele rentabiliteit wordt het operationeel resultaat en een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat, gebruikt. COVRA heeft in 2019 een bedrijfsresultaat gerealiseerd van € 11,7 miljoen (2018: € 7,3 miljoen) en een renteresultaat van € 4,6 miljoen (2018: - € 9,9 miljoen). Het nettoresultaat over 2019 is € 16,3 miljoen (2018: - € 2,6). In 2020 wordt een nieuwe systematiek van het normrendement van COVRA vastgesteld.
FMO	Over 2019 boekte FMO een nettowinst van € 120 mln., ongeveer een vijfde minder dan in 2018. De winstdaling is onder meer het gevolg van hogere operationele kosten. Voorzieningen zijn flink hoger in 2019 en bedragen € 91,9 mln. (2018: € 23,0 mln). Door de lagere winst daalde het rendement op het eigen vermogen naar 3,9% tegenover 5,2% in 2018. Hierbij moet echter worden aangetekend dat FMO vanwege de historische winsten een relatief hoog eigen vermogen heeft.
Gasunie	Gasunie onderneemt zowel gereguleerde als niet-gereguleerde activiteiten. De gasnetwerken in Nederland (Gasunie Transport Services) en Duitsland (Gasunie Deutschland) zijn gereguleerd. Daarnaast ontplooit Gasunie nog een aantal niet-gereguleerde activiteiten met het oog op de leveringszekerheid van gas in Nederland, zoals de LNG-terminal in Rotterdam. Het normrendement van Gasunie is opgebouwd uit de gereguleerde rendementen voor de gereguleerde activiteiten en het beoogde rendement voor de commerciële activiteiten. De laatste paar jaar ligt het rendement lager dan het rendement over de jaren tot en met 2015. Dit komt grotendeels door het methodebesluit van de Nederlandse en Duitse toezichthouders (2016 en 2017) en de vrijwillige vertrekregeling ten behoeve van de transitie van Gasunie (2018). Gasunie verwacht dit jaar een nieuw (concept)methodebesluit. De winst over 2019 (€ 412 miljoen) is een duidelijke verbetering ten opzichte van de winst over 2018 (€ 325 miljoen).
Havenbedrijf Rotterdam	De nettowinst over 2019 bedroeg € 241,0 miljoen. Gecorrigeerd voor de boekhoudkundige verwerking van een gewijzigd vpb-tarief, bedroeg de winst € 183,1 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was met 4,7% iets lager dan in 2018. Dit komt met name door hogere afschrijvingen als gevolg van toegenomen investeringen. Het rendement viel wel binnen de voor Havenbedrijf Rotterdam vastgestelde bandbreedte voor het normrendement van 4-6%. Gemiddeld over de laatste vijf jaar lag het rendement boven deze bandbreedte.
Holland Casino	Holland Casino heeft de goede financiële resultaten in 2019 door kunnen zetten. Holland Casino sloot het jaar af met een resultaat na belasting van € 67,6 miljoen (2018: € 59,5 miljoen), een groei van 13,7%. De goede resultaten zijn o.a. het gevolg van de succesvolle vernieuwing van het spelaanbod, waarbij de maatschappelijke opdracht (veilig en verantwoord spel) uiteraard prioriteit heeft. Holland Casino heeft met dit resultaat de financiële robuustheid verder versterkt. Holland Casino kent op dit moment geen normrendement. De vaststelling van een normrendement voor Holland Casino wordt wel overwogen.
Invest-NL	Voor Invest-NL is bepaald dat er de eerste drie jaar na oprichting geen normrendement geldt. Na drie jaar is er een evaluatiemoment waarbij ook een passend normrendement zal worden overeengekomen.
Nederlandse Loterij	Vanwege de fusie tussen Staatsloterij en Lotto in 2016 wordt voor Nederlandse Loterij gerekend met een driejarig gemiddeld rendement. In 2016-2018 blijft het gemiddelde rendement achter op het normrendement, onder andere omdat Nederlandse Loterij investeerde in haar merken, systemen en interne organisatie. Nederlandse Loterij heeft haar normrendement in 2019 behaald, met name gedreven door de stabiele groei van de merken Staatsloterij, Eurojackpot, Krasloten en Toto.

Deelneming	Toelichting
NS	NS heeft de afgelopen jaren een duidelijke rendementsverbetering gerealiseerd. In 2019 was de nettowinst (€ 208 miljoen) fors hoger dan in 2018 (€ 106 miljoen). De resultaatverbetering is vooral te danken aan de Nederlandse activiteiten van NS. Als gevolg van onder meer sterke reizigersgroei was sprake van een flinke omzetsijging in combinatie met een slechts beperkte stijging van de kosten. Vanwege de minder sterke resultaten in eerdere jaren, blijft het vijfjarig gemiddelde rendement van NS achter bij het normrendement.
NWB Bank	NWB Bank heeft in 2019 het normrendement gehaald, het rendement op eigen vermogen was 5,4%. De nettowinst was in 2019 € 95 mln., dit was lager dan de winst in 2018 van € 100 mln. De daling heeft vooral te maken met minder hoge ongerealiseerde resultaten vanuit financiële transacties en de samenstelling en uitloop van hoger renderende posten in de krediet- en liquiditeitsportefeuille.
Schiphol	Het gemiddelde rendement van Schiphol over de afgelopen vijf jaar ligt aan de bovenkant van het normrendement. Dit komt met name door een combinatie van de snelle groei van de luchthaven, een stijging van de reële waarde van het vastgoed op de luchthaven, solide resultaten op internationale activiteiten en enkele eenmalige baten.
TenneT	Het gerealiseerde rendement op gemiddelde eigen vermogen van 6,8% in 2019 is hoger dan het vastgestelde normrendement. Dit is echter wel een daling ten opzichte van 2017 (10,3%) en 2018 (8,6%). Deze daling is voornamelijk het gevolg van een verlaging van het gereguleerde rendement op eigen vermogen in Duitsland, vanwege de start van een nieuwe vijfjarige reguleringsperiode in 2019.
UCN	Ondanks een goed operationeel resultaat, is de nettowinst van Urenco als gevolg van een tweetal bijzondere voorzieningen significant lager dan in 2018. Dit heeft ook een sterke daling van het rendement op het eigen vermogen van UCN tot gevolg gehad. De eerste voorziening is het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de Urenco activa in de Verenigde Staten (zoals eerder in 2016 plaats heeft gevonden). Dit reflecteert de waardedaling veroorzaakt door de verslechterde marktomstandigheden voor uranium verrijking. De tweede is een verhoging van de nucleaire voorzieningen die gehouden worden door de Urenco activa in Europa. Deze verhoging is het gevolg van de lage rentestand.

## 6.5 Dividend

Kapitaal dat de staat heeft ingebracht in de staatsdeelnemingen is maatschappelijk vermogen ter ondersteuning van het publiek belang dat de onderneming behartigt. Dit kapitaal kan via winsten van de deelnemingen ook financieel vermogen opleveren voor de rijksbegroting; deze middelen komen weer beschikbaar voor andere publieke zaken.

Voor iedere staatsdeelneming wordt periodiek een meerjarig dividendbeleid vastgesteld. Aan de hand van criteria die hierin staan opgenomen, kan jaarlijks worden bepaald welk deel van de winst als dividend aan de aandeelhouder wordt uitgekeerd. Bij het opstellen van deze criteria stelt de staat zich op als prudent aandeelhouder. De uitkering van een dividend mag de continuïteit van de onderneming immers niet in gevaar brengen. Hierbij speelt de gewenste vermogenspositie en de toekomstige investeringsagenda van de onderneming een belangrijke rol. De criteria worden dusdanig opgesteld dat het deel van de winst dat hiervoor benodigd is, kan worden toegevoegd aan de reserves van de deelneming (het eigen vermogen). Het overige deel van de winst dient te worden uitgekeerd als dividend. Aan de hand van financiële kerngegevens en een vergelijking met soortgelijke ondernemingen toetst de staat het dividendbeleid van de deelnemingen.

De raad van bestuur en de raad van commissarissen doen de aandeelhouder jaarlijks een voorstel voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 schetst de bevoegdheden rondom dividenduitkeringen voor een naamloze vennootschap. Voor een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling gelijk, behalve dat het bestuur een zogenoemde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de aandeelhouder(s) pas geldig is als het bestuur dit heeft goedgekeurd. Figuur 6.7 geeft een overzicht van de uitkeringspercentages van de staatsdeelnemingen in 2018 en 2019.

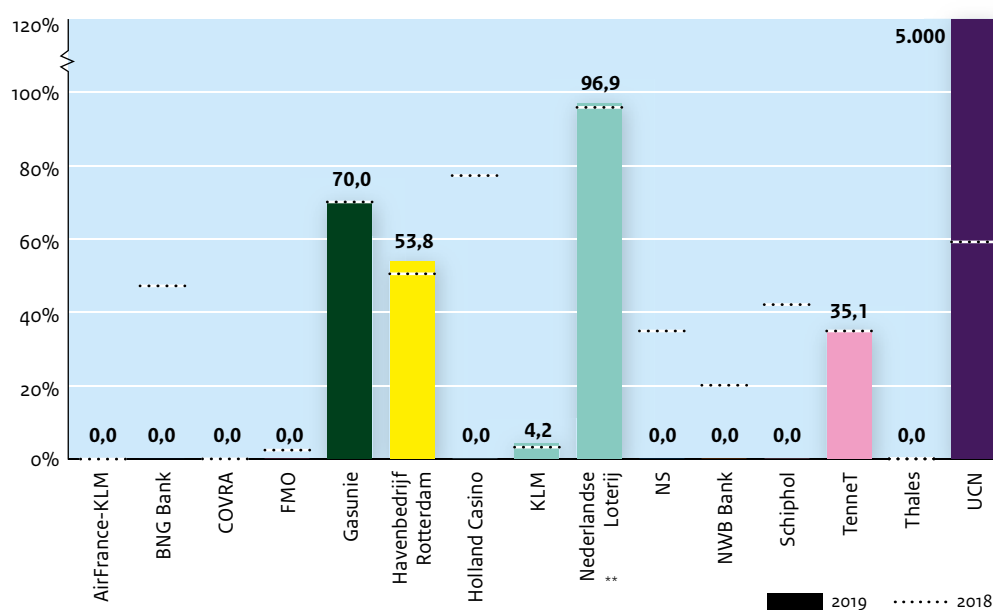
De staat heeft over 2019 voornamelijk € 639 miljoen dividend ontvangen van staatsdeelnemingen (in 2018: € 826 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.8. Het ontvangen dividend in 2019 is fors lager dan vorig jaar. Vanwege de gevolgen van de COVID-19 crisis heeft een aantal deelnemingen besloten om de betaling van dividend over het boekjaar 2019 uit te stellen of om geen dividend uit te keren. BNG Bank en NWB Bank hebben, op aanbeveling van de ECB, besloten de dividendbetaling uit te stellen tot oktober 2020. FMO heeft na de aanbeveling van de ECB besloten om de beslissing over de uitbetaling van het dividend uit te stellen tot minstens 1 oktober 2020. Met NS is de afspraak gemaakt om de dividendbetaling voornamelijk uit te stellen tot later in 2020. Schiphol keert geen dividend uit, omdat de luchtvaartsector voor langere periode zo goed als stil ligt. Ook Holland Casino ziet af van het uitkeren van dividend.

De totale omvang van de dividendontvangsten is sterk afhankelijk van een klein deel van de staatsdeelnemingen. Gezamenlijk zijn Gasunie, Nederlandse Loterij, Schiphol, TenneT en UCN doorgaans goed voor ongeveer driekwart van het totale dividend. Zie figuur 6.9 voor de dividenduitkeringen in 2019 per deelneming.

Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

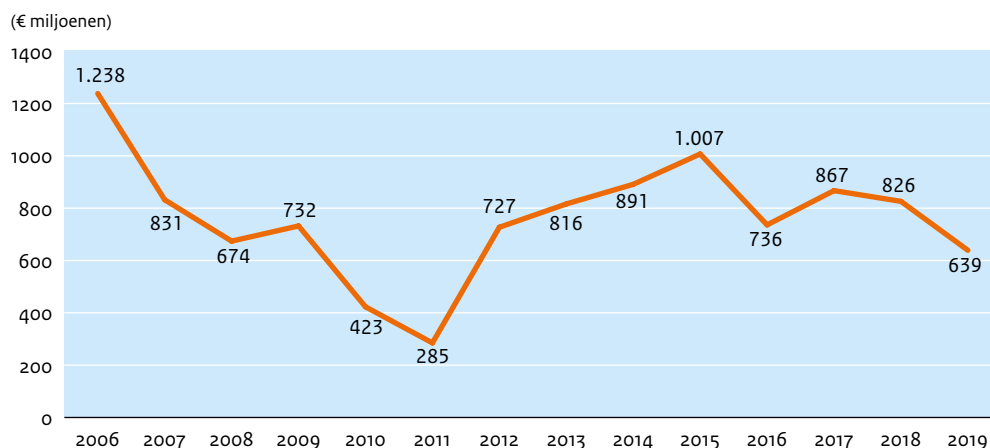
Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')
<b>RvB</b>	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
<b>RvC</b>		RvC keurt voorstel RvB goed.
<b>AvA</b>	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA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

Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming\*



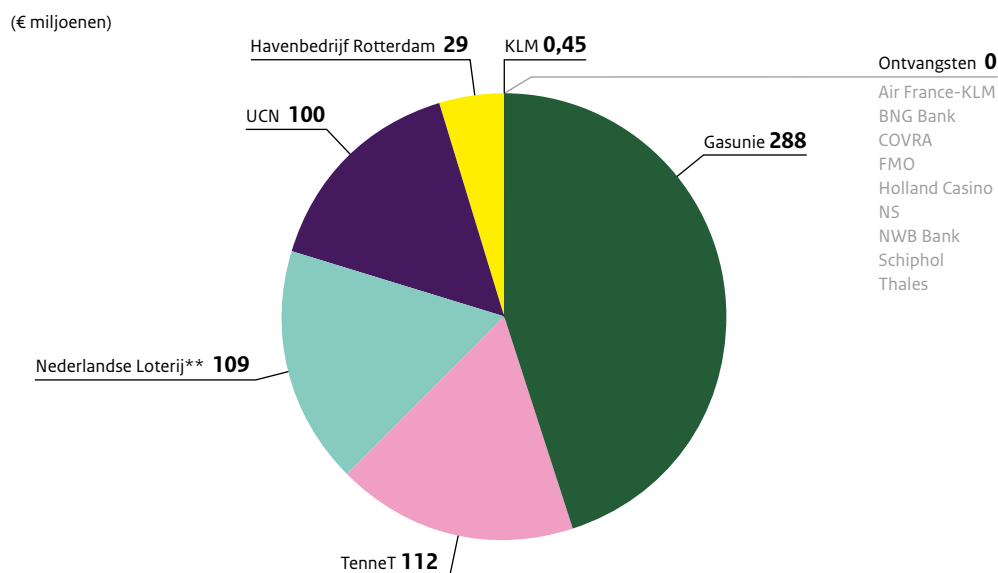
\* Vanwege de gevolgen van de COVID-19 crisis heeft een aantal deelnemingen besloten om de betaling van dividend over het boekjaar 2019 uit te stellen of om geen dividend uit te keren. Deze (nog) niet uitbetaalde dividenden resulteren voor de betreffende deelnemingen in een pay-out ratio van 0. Invest-NL is niet opgenomen in dit figuur omdat het in december 2019 is opgericht.  
 \*\* Ratio voor de Nederlandse Loterij weergeeft de afdracht over 2019.

Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen\*



\* Vanwege de gevolgen van de COVID-19 crisis heeft een aantal deelnemingen besloten om de betaling van dividend over het boekjaar 2019 uit te stellen of om geen dividend uit te keren. Deze (nog) niet uitbetaalde dividenden zijn niet meegenomen in het totaal.

Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2019\*



\* Vanwege de gevolgen van de COVID-19 crisis heeft een aantal deelnemingen besloten om de betaling van dividend over het boekjaar 2019 uit te stellen of om geen dividend uit te keren. Deze (nog) niet uitbetaalde dividenden zijn niet meegenomen in het totaal. Invest-NL is niet opgenomen, omdat het in december 2019 is opgericht.

\*\* Bedrag voor de Nederlandse Loterij betreft de afdracht over 2019.

## 7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2019 was de staat aandeelhouder in 32 ondernemingen: achttien staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, en veertien beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit factsheets van de afzonderlijke deelnemingen uit beide categorieën. Iedere factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van de deelneming, 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 en strategie

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 van 2019 waren.

Vervolgens wordt ingegaan op de juridische status van de deelneming en de zeggenschap die de staat heeft over deze onderneming. Daarna komt aan de orde wat het specifieke publieke belang is dat met de deelneming samenhangt en hoe dit wordt geborgd.

Verder worden de buitenlandse activiteiten beschreven (indien van toepassing) en is een korte vooruitblik opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agenda-punten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn.

### 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 en welke wijzigingen zich daar in 2019 hebben voorgedaan.

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 een eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectievelijke 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.

### Rapportage standaarden

De score van de deelnemingen op twee rapportage standaarden wordt weergegeven. De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen. Sinds 2018 is de Transparantiebenchmark aangepast, waardoor de scores tot en met 2017 niet vergeleken kunnen worden met scores sinds 2018. Zo wordt de Transparantiebenchmark nog maar eens in de twee jaar gepubliceerd, in plaats van jaarlijks. De maximale score is verlaagd van 200 naar 100 punten. De criteria zijn aangepast, zodat ze aansluiting vinden bij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van verslaggeving omtrent maatschappelijke



informatie. Daarnaast zijn er voor iedere sector specifieke criteria geformuleerd, waardoor bedrijven in verschillende sectoren niet direct met elkaar vergeleken kunnen worden. De Transparantiebenchmark 2019 ziet terug op de jaarverslagen van 2018.

Ook over de Global Reporting Initiative (GRI)-standaard wordt gerapporteerd. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming. Onderdeel van de GRI standaard is dat bedrijven een materialiteitsanalyse moeten uitvoeren; hierbij brengen bedrijven samen met hun stakeholders in kaart op welke manieren het bedrijf een maatschappelijke impact heeft en waar het bedrijf zich volgens de stakeholders op moet richten. GRI heeft sinds 1997 de standaard een aantal keer vernieuwd. Sinds 2018 is de G4-standaard vervangen met de GRI Sector Standaarden waarin meer aandacht is voor de uitdagingen voor specifieke sectoren. In tegenstelling tot de Transparantiebenchmark halen bedrijven geen score voor GRI, ze kunnen alleen voldoen aan de standaard.

### 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 deze meer 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. Dat geldt bijvoorbeeld voor 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

Ten slotte is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarbij worden ook de geldende investeringsdrempels vermeld.



## 7.1 Staatsdeelnemingen

Tabel 7.1 Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2019

	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend uitgekeerd aan de staat (€ mln.)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio	Score op Transparantie- benchmark 2020
<b>Staatsdeelnemingen bij Financiën</b>										
<b>Air France-KLM</b>	14,0%	Transport	30.735	2.299	27.189	290	0	12,6%	0%	53,0
<b>BNG Bank</b>	50%	Financiële dienstverlening	149.689	4.154	5.523	163	0	3,9%	0%	53,1
<b>COVRA</b>	100%	Radioactiefaval- management	278	8	20	16	0	8.150,0%	0%	75,5
<b>FMO</b>	51%	Financiële dienstverlening	9.412	3.127	330	120	0	3,9%	0%	75,8
<b>Gasunie</b>	100%	Energie	10.126	5.935	1.278	412	288	7,1%	70%	72,0
<b>Havenbedrijf Rotterdam</b>	29,17%	Infrastructuur	5.524	3.955	707	183	29	4,7%	54%	83,0
<b>Holland Casino</b>	100%	Kansspelen	532	244	736	68	0	29,0%	0%	29,6
<b>Invest-NL</b>	100%	Financiële dienstverlening	50	0	0	0	0	0,0%	0%	0,0
<b>KLM</b>	5,92%	Transport	11.771	1.560	11.075	448	0,45	35,5%	0%	n.v.t.
<b>Nederlandse Loterij</b>	99%	Kansspelen	451	99	1.315	179	109	185,9%	97%	30,6
<b>NIO</b>	100%	Financiële dienstverlening	87	1	3	0	0	0,0%	0%	n.v.t.
<b>NS</b>	100%	Transport	9.448	3.781	6.661	208	0	5,6%	0%	88,9
<b>NWB Bank</b>	17,2%	Financiële dienstverlening	96.205	1.796	1.668	95	0	5,4%	0%	77,4
<b>Schiphol</b>	69,8%	Infrastructuur	7.797	4.372	1.728	355	0	8,3%	0%	89,5
<b>SRH</b>	100%	Financiële dienstverlening	1.799	1.797	2	-5	0	-0,3%	0%	n.v.t.
<b>TenneT</b>	100%	Energie	23.676	6.262	4.084	409	112	6,8%	35%	76,4
<b>Thales</b>	1,0%	Defensie	605	295	459	39	0	14,3%	0%	0,0
<b>UCN</b>	100%	Energie	630	630	2	2	100	0,3%	5.000%	14,6

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Air France-KLM S.A.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Tremblay-en-France
Staatsdeelneming sinds	2019
Website	<a href="https://www.airfranceklm.com/en">https://www.airfranceklm.com/en</a>
Belang staat der Nederlanden	14%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	86.138	84.714	83.522	82.175	84.002	94.666

### Beschrijving

In 2004 zijn Air France en KLM gefuseerd tot Air France-KLM. De luchtvaartcombinatie heeft met Schiphol en Paris-Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. Air France-KLM bezit de 100% dochters Air France HOP, KLM Cityhopper, Martinair en Transavia en heeft

een gedeeltelijk belang in negen andere luchtvaartmaatschappijen en een spoorwegmaatschappij. Air France-KLM vervoerde in 2019 104,4 miljoen passagiers en 1,1 miljoen ton vracht. Eind 2019 had de groep 83.097 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 is aandacht besteed aan de versimpeling en optimalisering van het operationele model en een verbeterde samenwerking binnen de groep. Zo is de vloot geharmoniseerd. Air France faseert de A380 en A340 modellen uit en heeft bij Airbus een bestelling voor 38 A350's en 60 A220's geplaatst. Ook is gewerkt aan simplificatie van de merken en een verduidelijking van de producten. In 2019 zijn verschillende overeenkomsten gesloten met werknemersorganisaties om vertrouwen en stabiliteit in de relatie met werknemers terug te brengen. De in 2018 aangestelde CEO Benjamin Smith heeft in november 2019 de nieuwe strategie voor de holding voor 2020 tot 2025 bekendgemaakt. Air France-KLM was in 2019 de meest duurzame luchtvaartmaatschappij ter wereld volgens de Dow Jones Sustainability Index.



Air France-KLM was in 2019 de **meest duurzame luchtvaartmaatschappij ter wereld**

volgens de Dow Jones Sustainability Index.



### Juridische status en eigendom

Air France-KLM Société Anonyme (S.A.) is de holding waaronder Air France S.A. en KLM N.V. zijn gevestigd. De Franse staat en Nederlandse staat bezitten respectievelijk 14,3% en 14% van de aandelen. Daarnaast bezitten onder andere Delta Air Lines (8,76%) en China Eastern Airlines (8,76%) een deel van de aandelen van het bedrijf. De free float (tussen de helft en een derde van de aandelen) wordt verhandeld op de Euronext.

Air France valt volledig onder Air France-KLM. KLM is voor 93,84% direct en indirect in handen van Air France-KLM, de Nederlandse staat houdt 5,92% van de aandelen en er zijn een aantal minderheidsaandeelhouders. Het luchtvaartbeleid is belegd bij de minister van Infrastructuur en Waterstaat.

### Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen vanaf mainport Schiphol is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. Air France-KLM is met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk, waarin Schiphol en Paris-Charles De Gaulle als hubs functioneren, een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Het publiek belang van het aandeelhouderschap in Air France-KLM is vooral verbonden aan inspraak op holdingniveau om het Nederlandse publieke belang van netwerk-kwaliteit te waarborgen. Dit belang wordt naast het aandeelhouderschap in Air France - KLM geborgd door:

- de Wet Luchtvaart;
- de State assurances;
- de Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- de Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden; en
- het aandeelhouderschap in KLM.

### Buitenlandse activiteiten

Air France-KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van een luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat het bedrijf op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat. Air France-KLM heeft daarnaast belangen in verschillende buitenlandse luchtvaartmaatschappijen: Air Corsica 12%, Air Côte d'Ivoire 20%, Air Mauritius 2,78%, Air Tahiti 7%, Alitalia 7,08%, Kenya Airways 7,95%, Air Calédonie 2%, Gol Transportes Aéreos 1,50% en Royal Air Maroc 1,25%.

### Corporate governance

Air France heeft een one-tier board systeem.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	53*	n.v.t.	188	186	179	184
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

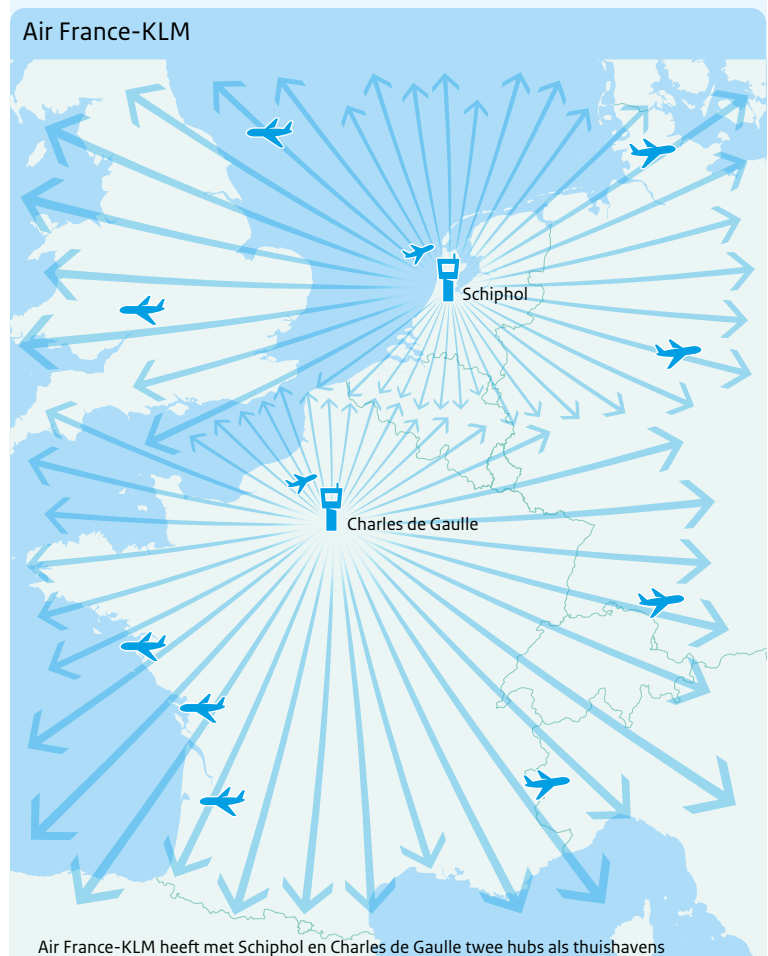
\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

In 2019 heeft CEO Benjamin Smith een nieuwe strategie voor Air France-KLM voor 2020 tot 2025 aangekondigd. In deze nieuwe strategie worden vier prioriteiten geïdentificeerd: i) optimalisatie van de operatie, ii) het verhogen van de inkomsten door de twee hubs (Schiphol en Charles De Gaulle) beter in te zetten en de drie meest winstgevendende merken (KLM, Air France en Transavia) verder door te ontwikkelen, iii) andere bedrijfstakken zoals onderhoud, cargo en Flying Blue verder uit te werken en beter gebruik te maken van de beschikbare data en iv) pragmatisch om te gaan met kansen voor consolidatie in de sector. Air France-KLM onderkent dat de wereld sterk is veranderd sinds de uitbraak van COVID-19. De fundamenten van de strategie zullen overeind blijven, maar het bedrijf blijft alert op de veranderingen die in de luchtvaartsector zullen plaatsvinden en zal hierop inspelen.

### Vooruitblik 2020

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende reisrestricties treft de gehele luchtvaartindustrie zwaar. Air France-KLM heeft stevige maatregelen moeten nemen en het aantal vliegbewegingen sterk moeten reduceren. Het is nog onzeker wanneer de operaties weer volledig hervat kunnen worden en wat de bredere economische impact van deze crisis zal zijn. De Nederlandse en Franse staat hebben de intentie uitgesproken om respectievelijk KLM en Air France financieel te steunen. Ook met financiële instellingen worden gesprekken gevoerd om liquiditeit te kunnen blijven garanderen.



**Board of directors**

De board of directors bestond ultimo 2019 uit 19 leden, waarvan 7 vrouwen. In 2019 zijn mevrouw S. Lepage, de heer H.N.J. Smits,

de heer B. Tang en de heer P. Vieu afgetreden. Toegetreden tot de board of directors zijn de heer M. Vial, de heer C. 't Hart, de heer J. Wang en mevrouw A. Panosyan.

**BOARD OF DIRECTORS\***

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. B. Smith	CEO	3.668	263	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Couderc	Chair	200	150	52	25	n.v.t.	n.v.t.
mw. M. Aulagnon	Chair Audit Committee	55	56	46	50	50	46
dhr. K. Belabbas	Director representing the employees	43	48	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L. M. T. Boeren		57	60	40	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I. Bouillot		50	53	41	43	39	37
dhr. M. Bouts	Director representing the employees	51	46	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Comolli	Board director <i>appointed as proposed by the French State</i>	50	58	48	50	48	45
dhr. P. Farges	Board director representing the flight deck crew shareholders	48	32	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C. 't Hart		21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. de Hoop Scheffer	Chair of the Remuneration Committee <i>appointed as proposed by the Dutch State</i>	21	56	51	48	50	48
mw. A. Idrac		45	44	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G. Mattson	Permanent representative of Delta Air Lines	55	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Panosyan	Board director <i>appointed as proposed by the French State</i>	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I. Parize		57	53	48	42	41	34
dhr. F. Robardet	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew shareholders	53	61	53	3	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M. Vial (per 31 mei 2019)	Board director representing the French state	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Wang (per 31 juli 2019)	Representative of China Eastern Airlines	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. R. Wynaendts		47	52	46	23	n.v.t.	n.v.t.

\* Frankrijk werkt met een one-tier board-systeem, Air France-KLM heeft dus geen Raad van Commissarissen.

**Zeggenschap bij Air France-KLM**

Wat?	Wie?	
	Bestuur**	AvA
Bestuur (Board of Directors)	Benoemen	De AvA benoemt leden van het bestuur.
	Schorsen	n.v.t.***
	Ontslaan	De AvA kan de leden van het bestuur ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	De AvA stelt het beloningsbeleid vast (naar Frans recht is het hebben van een beloningsbeleid overigens niet verplicht).
	Bezoldiging	Het bestuur stelt individuele beloningen van bestuursleden vast.
Commissaris	Benoemen	n.v.t.
	Schorsen	n.v.t.
	Ontslaan commissaris	n.v.t.
	Ontslaan gehele RvC	n.v.t.
	Bezoldiging	n.v.t.
Voorzitter bestuur (Chairman of the Board)	Benoemen	Het bestuur benoemt zijn voorzitter.
	Schorsen	n.v.t.***
	Ontslaan	Het bestuur kan zijn voorzitter ontslaan.
	Bezoldiging	Het bestuur stelt het bezoldigingsbeleid ten aanzien van zijn voorzitter voor (bovenop de bezoldiging die hij ontvangt als lid van het bestuur). De AvA stemt voorafgaand aan het financiële jaar over het bezoldigingsbeleid zoals voorgesteld door het bestuur en stemt na afloop van het financiële jaar over de uit te keren beloning.
	Benoemen	Het bestuur benoemt de CEO.
CEO	Schorsen	n.v.t.***
	Ontslaan	Het bestuur kan de CEO ontslaan
	Bezoldiging	Het bestuur stelt het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de CEO voor. De AvA stemt voorafgaand aan het financiële jaar over het bezoldigingsbeleid zoals voorgesteld door het bestuur en stemt na afloop van het financiële jaar over de uit te keren beloning.

\*\* Air-France KLM heeft geen raad van commissarissen. Aangezien het bestuur (board of directors) van Air-France KLM enkele zeggenschapsrechten toekomt, is het bestuur als zeggenschapsorgaan in deze cel ingevoegd.

\*\*\* Het schorsen van bestuurders is niet mogelijk op grond van Frans recht noch op grond van de statuten en/of reglementen van Air-France KLM.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

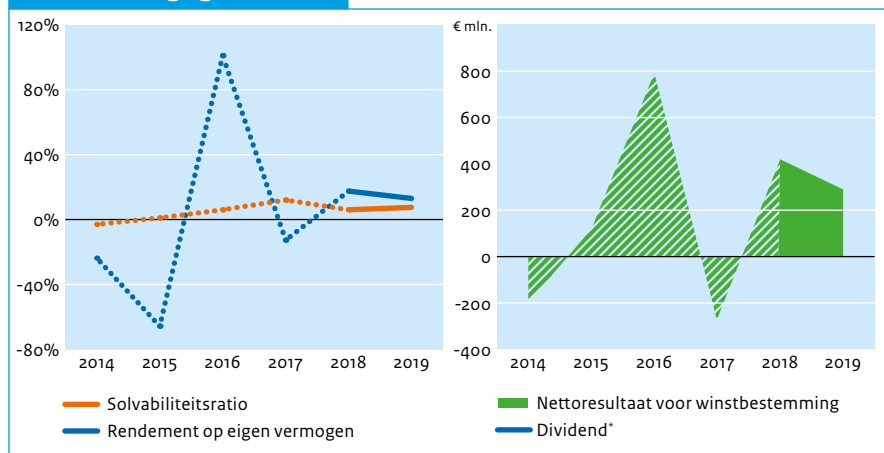
De omzet van Air France-KLM was in 2019 € 27,2 miljard, 3,7% meer dan in 2018 (€ 26,2 miljard). Deze stijging heeft vooral te maken met een sterke omzet groei in bedrijfstakken die low-cost vluchten aanbieden. Het operationeel resultaat was in 2019 € 1.141 miljoen, de daling ten opzichte van 2018 (€ 1.405 miljoen) werd voornamelijk veroorzaakt door een lagere cargo-omzet en hogere brandstofprijzen. Air France-KLM vervoerde in 2019 104,4 miljoen passagiers, ten opzichte van 101,4 miljoen passagiers in 2018. In 2019 werd, net als in 2018, 1,1 miljoen ton cargo vervoerd. Net als in voorgaande jaren keert Air France-KLM over 2019 geen dividend uit.

**Investerings**

De netto investeringen van de Air France-KLM groep bedroegen in 2019 € 3.318 miljoen. Het grootste deel hiervan ging om vloot-gerelateerde investeringen (€ 2.746 miljoen). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 328 miljoen, gerelateerd aan de aankoop van software en IT ontwikkelingen. Investerings in materiële activa (€ 298 miljoen) waren hoofdzakelijk gerelateerd aan de aanschaf van industriële apparatuur. In 2019 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	30.735	29.637	24.408	22.932	23.335	23.230
Eigen vermogen	2.299	1.798	3.015	1.296	273	-632
Vreemd vermogen	28.436	27.839	21.393	21.636	23.062	23.862
Inkomsten	27.189	26.227	25.784	24.844	25.689	24.912
Winst	290	420	-274	792	118	-198
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Solvabiliteitsratio	7,5%	6%	12%	6%	1%	-3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14%	17,5%	-12,7%	101,0%	-65,7%	-23,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Financiële gegevens**

\* Dividend is sinds 2014 0 geweest.

**Investeringsdrempels voor de AvA\*\***

	Binnenland	Buitenland
Investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

\*\* Op grond van het interne bestuursreglement Air-France KLM heeft het bestuur een goedkeuringsrecht ten aanzien van een besluit van de CEO (of de plaatsvervangend CEO) tot een investering, overname of verkoop ten bedrage van EUR 150 miljoen of meer. De Franse Autoriteit Financiële Markten (AMF) en de AFEP-MEDEF-code (een niet-bindende Franse governance code die wordt toegepast door Franse beursgenoteerde vennootschappen) bevelen aan dat de algemene vergadering een raadgevende stem toekomt in geval van een verkoop van activa met een waarde van ten minste de helft van de totale balansactiva van de twee voorafgaande financiële jaren.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	309	302	303	292	285	278
Beloningsverhouding	4,8	4,8	6,19	6,6		
Renteresultaat (€ mln.)	435	434	435	405	450	444
Verstreckte kredieten (€ mln.)	89.163	85.738	86.008	87.576	89.366	90.732
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	12.271	12.096	11.641	12.328	12.797	11.681
BIS-ratio Tier 1 (%)	38%	38%	37%	32%	27%	24%
Leverage ratio (%)	3,6%	3,8%	3,5%	3,0%	2,6%	2,0%

### Beschrijving

BNG Bank N.V. is in 1914 opgericht als de Gemeentelijke Credietbank door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De belangrijkste klanten van BNG Bank zijn

(decentrale) overheden, woningbouwcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De bank biedt een breed pakket aan dienstverlening aan, waaronder kredietverlening, betalingsverkeer en

duurzame projectfinanciering. Ook verschaft BNG Bank financiering voor diverse maatschappelijke projecten, voornamelijk op het gebied van energie en infrastructuur. Eind 2019 had BNG Bank 309 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 is de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen ten opzichte van 2018 met 21% gestegen naar € 14 miljard. Dit is een gevolg van een stijgende kredietbehoefte in alle klantengroepen. De klanten gebruiken deze financiering voor het realiseren van hun maatschappelijke doelstellingen zoals het bouwen van sociale huurwoningen, verduurzaming van de zorg en hernieuwbare energie. De nettowinst van BNG Bank daalde in 2019 naar € 163 miljoen ten opzichte van € 337 miljoen in 2018 wegens een voorziening voor een verwacht kredietverlies en een lager resultaat uit financiële transacties. De BIS Tier 1-ratio, een maatstaf voor de risicogewogen kapitaalpositie, bleef stabiel op 38% en mede daardoor wordt BNG Bank internationaal beschouwd als één van de veiligste banken ter wereld. Om krediet te kunnen verlenen heeft BNG Bank in 2019 € 17,8 miljard langlopende financiering aangetrokken op de kapitaalmarkt.



BNG Bank staat in de **top 3** van 's werelds veiligste banken volgens de ranking van het financiële magazine Global Finance.





### Juridische status en eigendom

BNG Bank is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen in handen zijn van Nederlandse overheden. De Nederlandse staat houdt 50% van de aandelen en bijbehorend stemrecht. De overige aandelen zijn in het bezit van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. BNG Bank heeft meer dan 350 aandeelhouders. Het ministerie van Financiën is het betrokken beleidsministerie voor de financiële sector.

### Publiek belang

BNG Bank verzorgt op rendabele wijze financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semi-publieke sector. Hiermee zorgt BNG Bank dat de kosten van maatschappelijke voorzieningen zo laag mogelijk blijven. Dit publieke belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door:

- Wet Financieel Toezicht;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

### Buitenlandse activiteiten

BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 besloot BNG Bank de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en nog slechts in uitzonderlijke gevallen buitenlandse kredietverlening aan te gaan. BNG Bank bouwt de bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten af.

### Corporate governance

BNG Bank is een naamloze vennootschap ingericht volgens het structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	53*	n.v.t.	188	186	179	184
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nederlandse Corporate Governance Code	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

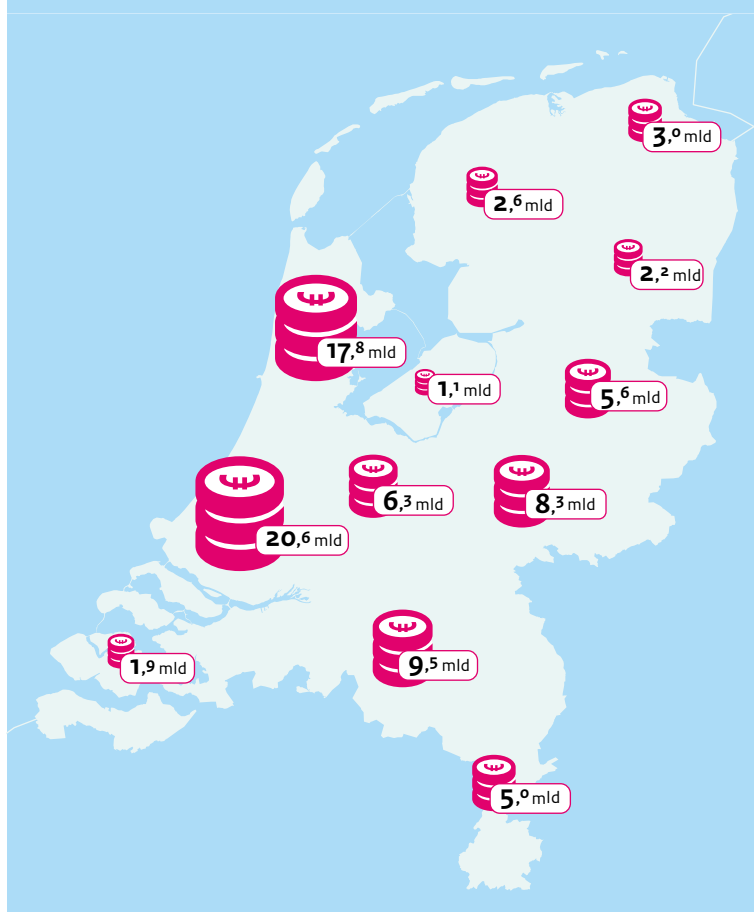
### Strategie

BNG Bank financiert en biedt expertise aan Nederlandse decentrale overheden en instellingen in de sectoren wonen, zorg, onderwijs, energie en infrastructuur voor alle looptijden. Daarnaast faciliteert de bank betalingsverkeer. De hoge kredietwaardigheid van BNG Bank zorgt voor lage financieringstarieven, die BNG Bank ook aan haar klanten biedt. Het grootste deel van de kredietportefeuille (ruim 90%) bestaat uit leningen gegarandeerd door overheidsinstanties met een risicoweging van 0%. BNG Bank beoogt haar dienstverlening altijd te leveren, ongeacht de situatie op de financiële markten.

### Vooruitblik 2020

BNG Bank blijft er op gericht om zo goed mogelijk te voldoen aan de maatschappelijke vraag naar financiering met scherpe tarieven in de (semi)publieke sector. Om het risicoprofiel en daarmee de lage prijzen te kunnen behouden, zal BNG Bank in 2020 keuzes moeten maken welke leningen zij verstrekt die beslag leggen op het risicokapitaal. De uitbraak van COVID-19 zal vergaande maatschappelijke gevolgen hebben, ook voor de sectoren waarin de bank actief is. De bank streeft er naar om haar kernklanten zo goed mogelijk te voorzien van financiering. Wegens de aanhoudende lage rentetarieven ervaart BNG Bank meer concurrentie, daarom blijft BNG Bank investeren in digitalisering en risicobeheersing.

Totaal uitstaande leningen per provincie in € mld. per ultimo 2019



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit drie leden: één vrouw en twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mevr. G.J. Salden	Voorzitter	309	0	25	309	325	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O.J. Labe	Lid	333	0	26	333	349	321	320	229	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. Reichardt	Lid	377	0	27	377	483	395	426	431	406	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit zeven leden, onder wie drie vrouwen. Op de algemene vergadering van aandeelhouders van 18 april 2019 is de heer H. Arendse benoemd tot lid van de raad van commissarissen, hij volgde de heer J.J. Nooitgedagt op. De heer T.J.F.M. Bovens trad eveneens terug als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*						Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie										
mw. M. Sint	Voorzitter				48	47	46	42	34	30	n.v.t.
dhr. J.C.M. van Rutte	Vice-voorzitter				33	32	32	29	5	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C.J. Beuving	Lid				37	36	35	35	33	22	n.v.t.
dhr. H. Arendse (per 18 april 2019)	Lid				30	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.B. S. Conijn	Lid				33	32	32	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.E.R. van Elst	Lid				33	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J. Kriens	Lid				30	29	29	32	30	20	n.v.t.
dhr. J. J. Nooitgedagt (tot 18 april 2019)	Lid				13	39	38	29	29	29	n.v.t.
dhr. T.J.F.M. Bovens (tot 18 april 2019)	Lid				9	26	25	26	26	26	n.v.t.

\* Inclusief additionele toeslagen, exclusief btw.

### Zeggenschap bij BNG Bank

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. Vertrouwen opzeggen, nadat RvB OR om standpunt heeft gevraagd; 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 2019 een balanstotaal van € 149,7 miljard (2018: € 137,5 miljard) en behaalde een nettowinst van € 163 miljoen (2018: € 337 miljoen). Het rendement op eigen vermogen bedroeg 3,9% en valt binnen de gestelde bandbreedte van het normrendement. Het balanstotaal is in 2019 met € 12,2 miljard toegenomen ten opzichte van 2018 als gevolg van onder andere de toegenomen kredietverlening. Voorstel is over het boekjaar 2019 43,6% van de nettowinst na aftrek van dividend aan verschafters van hybride kapitaal uit te keren als dividend aan de aandeelhouders (2018: 47,2%). Vanwege de uitbraak van COVID-19 is op aanbeveling van de ECB het moment van de dividenduitkering over 2019 voorlopig uitgesteld tot oktober 2020. De staat zal € 35,5 miljoen aan dividend ontvangen over 2019. De vernieuwde Europese kapitaalverordening CRR II trad op 27 juni 2019 in werking. Hiermee werd een aangepaste leverage ratio voor national promotional banks geïntroduceerd, welke vanaf 28 juni 2021 zal ingaan. BNG Bank zal vanaf dan moeten voldoen aan een leverage ratio van 3%, maar mag vanaf die datum bij de berekening daarvan kredietverlening aan de publieke sector en semipublieke sector met garantie van de overheid buiten beschouwing laten. BNG Bank heeft eind 2019 een leverage ratio van 3,6%, gemeten conform de huidige maatstaven (inclusief kredietverlening aan de publieke en semipublieke sector met garantie van de overheid).

### Investerings

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De langlopende kredietportefeuille bedroeg in 2019 € 84,2 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2019 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

### Financieel overzicht

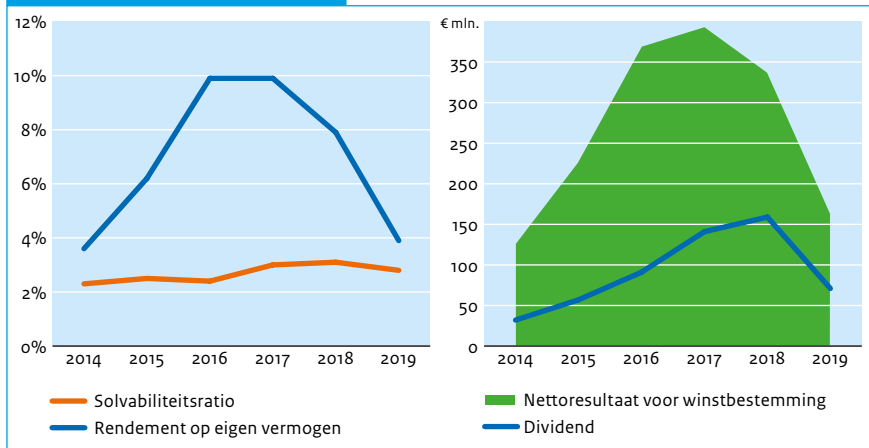
(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	149.689	137.509	140.025	154.000	149.511	153.505
Eigen vermogen	4.154	4.258	4.220	3.753	3.739	3.582
Vreemd vermogen*	145.535	133.251	135.805	150.247	145.772	149.923
Inkomsten	5.523	5.720	5.905	6.126	998	1.258
Winst**	163	337	393	369	226	126
Dividend***	71	159	141	91	57	32
Verwachte ontvangst staat	35,5	79,4	70,5	46	28,5	16
Solvabiliteitsratio	2,8%	3,1%	3,0%	2,4%	2,5%	2,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,9%	7,9%	9,9%	9,9%	6,2%	3,6%
Pay-out ratio	43,6%	47,2%	35,9%	25%	25%	25%

\* Exclusief hybride kapitaal.

\*\* Winst is totale winst beschikbaar voor aandeelhouders (€ 142 mln) + vergoeding hybride kapitaalverschaffers (€ 21 mln).

\*\*\* Uitkering van dividend is uitgesteld tot oktober op aanbeveling van de ECB, dan dient opnieuw te worden vastgesteld of uitkering mogelijk en toegestaan is.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	Een bedrag gelijk aan ten minste € 25 miljoen, welke geen betrekking hebben op het kredietbedrijf van de vennootschap.	Een bedrag gelijk aan ten minste € 25 miljoen, welke geen betrekking hebben op het kredietbedrijf van de vennootschap.
Overname / participatie	Een bedrag gelijk aan ten minste € 25 miljoen, welke geen betrekking hebben op het kredietbedrijf van de vennootschap.	Een bedrag gelijk aan ten minste € 25 miljoen, welke geen betrekking hebben op het kredietbedrijf van de vennootschap.

## 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	60	61,2	61,1	58,1	55,3	56,3
Beloningsverhouding	3,4	3,4	3,5	3,5		
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	34.954	34.168	32.837	31.731	31.525	29.612
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	110	109,1	104,7	98,8	98,2	90,8
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.551	2.007	2.195	2.111	2.567	2.540
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	76%	79%	74%	80%	82%	72%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

### Beschrijving

De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA is een belangrijke schakel in het beleid

voor radioactief afval, waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens inzameling, verwerking, opslag en eindberging van radioactief afval. COVRA slaat het afval voor

ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het radioactieve afval wordt ondergebracht in een geologische eindberging. Aanbieders van het afval betreffen onder meer Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (JRC/NRG) en ziekenhuizen. Eind 2019 had COVRA 60 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

COVRA werkte in 2019 aan de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw (HABOG). Deze uitbreiding biedt na de realisatie in 2021 50 m<sup>3</sup> extra opslagcapaciteit voor warmte producerend hoogradioactief afval.

Bij NRG in Petten ligt nog radioactief afval uit de vorige eeuw opgeslagen, dat uiteindelijk allemaal moet worden afgevoerd naar COVRA. De afvoer is door nauwe samenwerking tussen COVRA en NRG in 2019 goed op gang gekomen. Het vernieuwde beleggingsbeleid heeft in 2019 positief bijgedragen aan het financieel resultaat. Mede door een aanpassing van de voorzieningen en een consequent prijsbeleid op basis van het principe 'de vervuiler betaalt', is 2019 afgesloten met een positief nettoresultaat. Dit is voor het eerst in 8 jaar.



Het opgeslagen volume laag- en midden-radioactief afval bedraagt **34.954 m<sup>3</sup>** en het volume hoogradioactief afval bedraagt **110 m<sup>3</sup>**.



**Juridische status en eigendom**

COVRA is een naamloze vennootschap met de staat als 100% aandeelhouder. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol bij COVRA. De staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat is verantwoordelijk voor het beleid op het terrein van radioactief afval. De Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming houdt toezicht op de kernenergiewetgeving van COVRA.

**Publiek belang**

Radioactieve stoffen worden in uiteenlopende toepassingen gebruikt. Hierdoor zal er altijd radioactief afval worden geproduceerd, hoewel de hoeveelheid afval in omvang beperkt is. Vanwege de beperkte hoeveelheid radioactief afval en de benodigde specialistische kennis is in ons land gekozen voor één erkende organisatie die al het afval op één centrale plek beheert. COVRA is in essentie verantwoordelijk voor:

- overname van radioactief afval van de producenten;
- verwerking tot een geconditioneerde vorm van dit afval;
- langdurige opslag onder gecontroleerde omstandigheden;
- bewaken en controleren van het opgeslagen afval;
- voorbereiden en realiseren van de eindberging; en
- beheren en verantwoorden van financiële middelen en de verplichtingen (voorzieningen) voor opslag en eindberging.

Dit belang wordt, naast publiek aandeelhouderschap, geborgd door het beleid voor radioactief afval zoals uiteengezet in het Nationale Programma Radioactief Afval en door de Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten.

**Buitenlandse activiteiten**

COVRA heeft geen 'fysieke' activiteiten in het buitenland. Wel werkt COVRA internationaal samen om kennis en best practices uit te wisselen tussen zusterorganisaties, overheden en afvalproducenten.

**Corporate governance**

COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

**Corporate governance**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparatiebenchmark	76*	n.v.t.	187	178	117	142
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

**Strategie**

COVRA biedt blijvende zorg voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen. COVRA opereert als professionele organisatie en wordt erkend als hét loket voor radioactief afval. COVRA is open en transparant over al haar activiteiten.

**Vooruitblik**

In 2020 herijkt COVRA haar strategie. Daarnaast wordt de bouw van de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw (HABOG) voortgezet. Medio 2021 kan de nieuwe extensie in gebruik genomen worden. Daarnaast worden komend jaar verschillende opties uitgewerkt om de huidige twee verbrandingsovens te vervangen. De ovens die gebruikt worden om een deel van het radioactief afval te verbranden, lopen tegen het einde van hun technische en economische levensduur aan. De COVID-19 crisis en de neergaande beurzen zullen waarschijnlijk impact hebben op de financiële positie van COVRA.

**Grote klanten COVRA**



### Raad van bestuur

COVRA had ultimo 2019 één bestuurder: de heer J. Boelen.  
In 2019 bleef het bestuur ongewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. J. Boelen	Directeur	173	0	38	173	170	170	169	156	147

### Raad van commissarissen

Tot het uittreden van de heer Verwer per 30 juni 2019 bestond de raad van commissarissen tijdelijk uit 5 leden om een overdrachtsperiode tussen de uitgaande en de inkomende voorzitter te borgen. Vanaf juli 2019 bestaat de raad van commissarissen weer uit het nominale aantal van 4 leden. Op 1 januari 2020 heeft mevrouw Van der Hoeven de heer Van Geel opgevolgd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie						
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter	18	2,4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid	14,8	14,5	14	16	16	16
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	14,8	14,5	14	16	16	16
mw. F.E. Leene	Lid	14,8	7,2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J. Verwer (tot 1 juli 2019)	Voorzitter	10,8	20,8	20	20	20	20

### Zeggenschap bij COVRA

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt op voordracht van RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen. Kan schorsen na raadplegen RvC.
	Ontslaan	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.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van tevoren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging. AvA wordt 14 dagen voorafgaand aan vaststelling geïnformeerd over de hoogte van de bezoldiging.
Commissaris	Benoemen	Doet voordracht. Benoemt op voordracht van RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer namens de vennootschap, vertegenwoordigd door RvC. Verzoek Ondernemingskamer namens vennootschap, vertegenwoordigd door AvA.
	Ontslaan gehele RvC	AvA kan bij met redenen omkleed besluit vertrouwen opzeggen in RvC. Voormeld besluit wordt niet genomen dan nadat de directie de OR van het voorstel voor het besluit en de gronden daartoe in kennis heeft gesteld.
	Bezoldiging	Kan door AvA gevraagd worden een voorstel voor de bezoldiging te doen en heeft adviesrecht. Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Kenmerkend voor de financiële positie van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor de opslag en de eindberging van radioactief afval (de eindberging dient rond 2130 operationeel te zijn). Tegenvallende financiële baten hebben van 2016 tot 2019 geleid tot een negatief eigen vermogen. Onder andere door de implementatie van dit nieuwe beleggingsbeleid eind 2018 en 2019 is deze negatieve trend doorbroken en mede hierdoor heeft COVRA per 31 december 2019 weer een positief eigen vermogen gerealiseerd. COVRA heeft een bedrijfsresultaat gerealiseerd van € 11,7 miljoen en een renteresultaat van € 4,6 miljoen. Het nettoresultaat over 2019 is € 16,3 miljoen. De COVID-19 crisis en de neergaande beurzen zullen echter waarschijnlijk hun impact hebben op de financiële positie van COVRA in 2020.

### Investerings

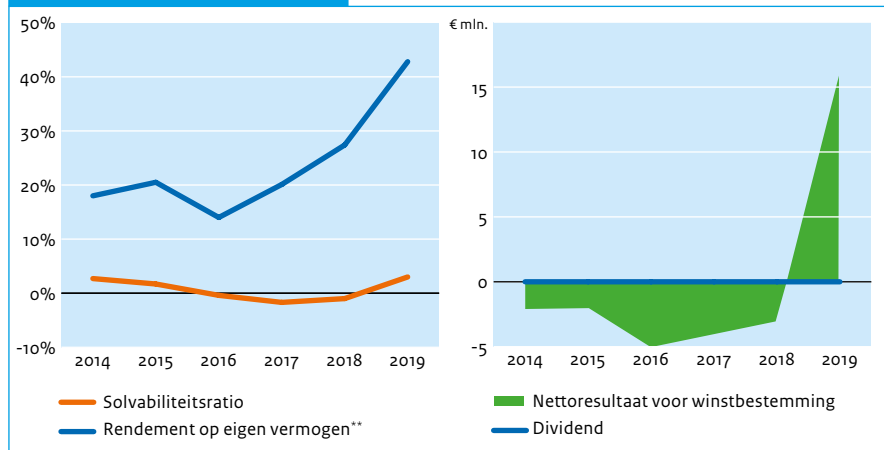
In 2019 heeft COVRA geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	278	262	248	242	227	199
Eigen vermogen	8,3	-8	-5	-1	4	5
Vreemd vermogen	249	247	233	221	203	170
Inkomsten	20	27	22	26	45	17
Winst	16	-3	-4	-5	-2	-2
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	3,0%	-1,0%	-1,7%	-0,4%	1,7%	2,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	8.150%	39,1%	134,4%	-338,3%	-32,1%	-24,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Het negatieve eigen vermogen in 2018 en het lage eigen vermogen in 2019 vertekenen het rendement op gemiddeld eigen vermogen.

### Financiële gegevens



\*\* Betreft een genormaliseerd normrendement: het operationeel resultaat over een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat.

### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 5 miljoen	€ 1 miljoen
Overname / participatie	€ 1 miljoen	€ 1 miljoen

## 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	574	508	467	419	374	366
Beloningsverhouding	3,5	3,5	3,5	4,8		
Total capital ratio (%)	22,5	26%	26%	24%	24%	21%
Equityportefeuille (€ mln.)	2.165	1.798	1.710	1.828	1.500	1.149
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	5.031	4.771	4.201	4.527	4.307	3.860

### Beschrijving

De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen

vermogen of leningen voor rendabele projecten aan private partijen in voornamelijk de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat alleen om projecten die markt-partijen onder identieke condities niet zouden financieren en die voldoen aan

FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en 'good governance'. FMO had eind 2019 574 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 is het investeringsvolume van FMO op een hoog niveau gebleven; inclusief de overheidsfondsen is er voor bijna € 2,0 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan. Dit is ongeveer gelijk aan het investeringsvolume in 2018 (ruim € 2,0 miljard.). Het volume van gemobiliseerde investeringen was in 2019 € 868 miljoen, dit is meer dan in 2018 (€ 629 miljoen). De investeringen hebben bijgedragen aan 646.000 banen (2018: 615.000). Van de investeringen is 34% gelabeld als 'groen' (2018: 36%) en 28% als investering die ongelijkheid vermindert (2018: 36%). FMO heeft degelijke financiële resultaten behaald in 2019: de nettowinst was € 120 miljoen (2018: € 151 miljoen) en het eigen vermogen is gestegen naar meer dan € 3 miljard.



Projecten van FMO dragen bij aan **646.000 banen** wereldwijd.





### 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 ABN AMRO Bank, ING Bank, Rabobank, Triodos Bank en Regiobank. FMO heeft een volledige banklicentie en valt onder toezicht van DNB. Daarnaast heeft FMO te maken met het ministerie van Buitenlandse Zaken als beleidsministerie voor ontwikkelingssamenwerking.

### Publiek belang

Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. FMO vermindert bovendien de armoede in deze landen door de private sector te versterken. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent alleen financiële diensten voor zover de markt daar niet, of in onvoldoende mate en niet op redelijke voorwaarden in voorziet. Daarbij is de afgelopen jaren meer aandacht gegeven aan duurzaamheid (klimaat en milieueffecten) en het bereiken van gelijkheid/inclusie. De focus is gericht op het bijdragen aan de Sustainable Development Goals.

Daarnaast maximaliseert en katalyseert FMO de stroom van financieringen door andere partijen. FMO stelt daarbij voorwaarden op het punt van 'good governance' aan het beschikbaar stellen van financiering. Door de aan FMO verstrekte staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken. Het 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 vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. De onderneming investeert in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De totale investeringsportefeuille (exclusief de fondsen à € 131 miljard die FMO beheert namens publieke instanties) is € 9,1 miljard. De risico's die FMO hierbij loopt zijn inherent aan het bedrijfsmodel. FMO doet in de beoordelingsfase van een project uitgebreid klantonderzoek, waarbij FMO onder meer kijkt naar de effecten op sociale omstandigheden, het milieu en de governance. 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.

Veel Nederlandse bedrijven zijn al actief in ontwikkelingslanden en creëren door hun ondernemerschap duurzame ontwikkelingsimpact. Toch kunnen Nederlandse bedrijven nog beter worden ondersteund om competitief te blijven in opkomende markten. Met haar uitgebreide ervaring en netwerk in opkomende landen en haar financiële slagkracht en expertise, is FMO goed gepositioneerd om Nederlandse bedrijven in opkomende markten bij te staan. FMO investeert daar samen met het Nederlandse midden- en grootbedrijf met behulp van kapitaal en leningen. FMO biedt ook exportfinanciering aan, zolang deze additioneel blijft aan de commerciële banken. Tevens ontwikkelt FMO samen met de Nederlandse overheid en bedrijven financierbare projecten in het domein van voedselzekerheid en klimaatadaptatie. Daarmee combineert de ontwikkelingsbank lokale ontwikkelingsimpact met nieuwe zakelijke kansen voor Nederlandse bedrijven.

### Corporate governance

FMO is ingericht volgens het structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	76*	n.v.t.	191	187	146	143
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	-
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

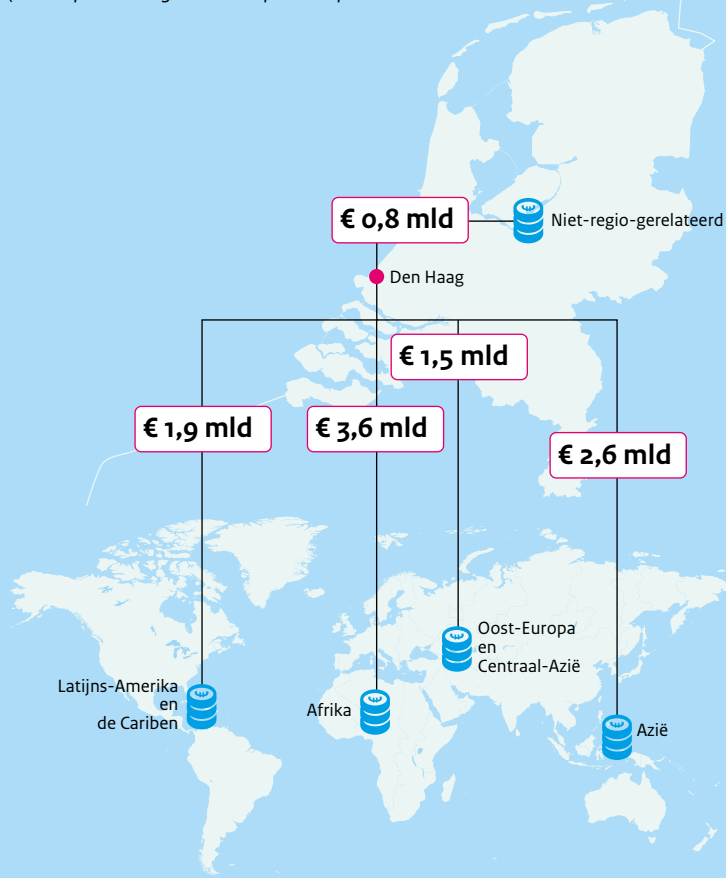
De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals (SDG's)): fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8), minder ongelijkheid (SDG 10) en klimaatverandering aanpakken (SDG 13).

### Vooruitblik

FMO was aanvankelijk positief over de economische vooruitzichten voor 2020. De wereldwijde economische groei werd geschat op gemiddeld 4 tot 5%. Na de uitbraak van COVID-19 zijn de vooruitzichten aanzienlijk verslechterd, echter is de omvang en impact nog niet te bepalen. De doelstelling van FMO is om de investeringsportefeuille met 8% te laten groeien tot € 9,8 miljard. Hiervoor wil FMO in 2020 € 2,2 miljard investeren.

Begin 2019 is de Tweede Kamer geïnformeerd dat de staat en FMO binnen het kader van het staatsdeelnemingenbeleid gezamenlijk een separate instelling oprichten. Deze instelling zal met exportfinanciering en buitenlandse investeringen ondersteuning bieden aan Nederlandse ondernemingen voor het internationaal vermarkten van hun producten en oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. De internationale instelling zal additioneel aan FMO gaan werken, op het gebied van geografische reikwijdte, sectoren en doelgroepen.

FMO investeringen in verschillende regio's van de wereld (inclusief investeringen namens publieke fondsen)



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit drie leden waarvan twee vrouwen en een man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen*							
dhr. P. van Mierlo	CEO	282	0	35	282	138	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.G. Broekhuizen	CIO	253	0	75	253	247	243	243	241	227	
mw. F. Bouaré	CRFO	240	0	29	240	234	49	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

\* Dit is inclusief de toelage voor pensioenopbouw boven de aftoppingsgrens.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit vijf leden, waarvan twee vrouwen en drie mannen. In 2019 is mevrouw F. Karimi teruggetreden als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. P. Vellinga	Voorzitter	32	31	25	19	20	18
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	23	22	23	19	18	18
mw. T. Menssen	Lid	25	22	22	11	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Lid	24	23	22	5	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.V. Timmermans	Lid	24	23	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. F. Karimi (tot en met juni 2019)	Lid	10	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### 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 door AvA. Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen. De AvA kan met volgestrekte 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 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 volgestrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend 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

Van 1999 tot en met 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee heeft de staat meer dan 90% van FMO's gestorte eigen vermogen verschaft. Inmiddels is het eigen vermogen door winstinhouding gegroeid tot € 3,1 miljard. FMO realiseerde in 2019 een nettowinst van € 120 miljoen (2018: € 151 miljoen). Het rendement op eigen vermogen in 2019 was 3,9%, dit is minder dan het vastgestelde normrendement voor FMO. Het gemiddelde rendement over de afgelopen jaren ligt wel (ruim) boven het vastgestelde normrendement. Het voorstel is dat de staat als aandeelhouder over 2019 € 1,4 miljoen aan dividend ontvangt, vanwege de uitbraak van COVID-19 is het moment van uitkering op aanbeveling van de ECB uitgesteld. De kredietwaardigheid is in 2019 gelijk gebleven: AAA.

### Investeringsen

FMO heeft in 2019 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. FMO heeft een zeer gespreide investeringsportefeuille, waardoor investeringen en financiering boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project uitzonderlijk zijn. De grote spreiding in de portefeuille verkleint het risico van de portefeuille.

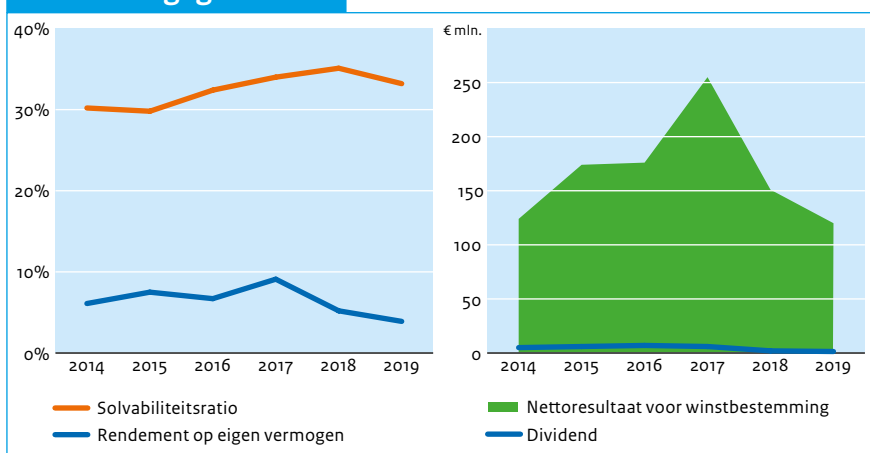
In 2019 heeft FMO in totaal voor € 1,7 miljard aan nieuwe investeringen gedaan (2018: € 1,9 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken € 297 miljoen geïnvesteerd (2018: € 135 miljoen). De totale investeringsportefeuille was eind 2019 € 10,4 miljard (2018: € 9,6 miljard), waarvan € 1,3 miljard voor rekening van de overheidsfondsen (2018: € 1,1 miljard).

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	9.412	8.490	8.323	8.553	8.421	7.088
Eigen vermogen	3.127	2.984	2.830	2.774	2.511	2.138
Vreemd vermogen	6.285	5.506	5.493	5.779	5.910	4.950
Inkomsten	330	286	444	300	320	260
Winst	120	151	255	176	174	124
Dividend*	2,7	4	6	7	6	5
Verwachte ontvangst staat*		2	3	3	3	2
Solvabiliteitsratio	33,2%	35,1%	34,0%	32,4%	29,8%	30,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,9%	5,2%	9,1%	6,7%	7,5%	6,1%
Pay-out ratio	2%	2%	2%	4%	4%	4%

\* Vanwege de uitbraak van COVID-19 is het moment van uitkering op aanbeveling van de ECB uitgesteld.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

\*\* Gezien het karakter van FMO investeert FMO alleen in het buitenland.

## 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	1.482	1.722	1.761	1.771	1.748	1.704
Beloningsverhouding	4,5	4,76	5,17	5,17		
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )*	82	88	90	99	95	100
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	24	20	26	27	25	26
Investeringscashflow (€ mln.)	404	328	270	294	357	507

\* 2017 t/m 2019 betreft m<sup>3</sup> (TQ), 2014 t/m 2016 betreft m<sup>3</sup> (35,17).

### Beschrijving

NV Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. Het gasinfrastructuurbedrijf heeft als kernactiviteiten de exploitatie en het beheer van gasinfrastructuur in Nederland en Duitsland. De activiteiten van Gasunie elders

in Europa dragen hieraan bij. Het netwerk van Gasunie is één van de grootste gastransport-hogedruknetten in Europa en bestaat uit ongeveer 15.500 kilometer pijpleiding in Nederland en Noord-Duitsland, tientallen installaties en ongeveer 1.300 gasontvangst-

ations. Tevens is Gasunie actief in waterstoftransport, gasopslag, LNG-infrastructure, het ontwikkelen en het certificeren van groen gas. Gasunie had eind 2019 1.482 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Ook in het jaar 2019 heeft de daling van de gasproductie in Groningen extra inspanningen van Gasunie gevergd. Zo is Gasunie in het vierde kwartaal van 2018 begonnen met de voorbereidingen van de uitbreiding van een stikstofinstallatie bij Zuidbroek. Gasunie heeft in 2019 met TenneT een gemeenschappelijke infrastructure outlook gepresenteerd gericht op de optimale ontwikkeling van het Nederlandse en Duitse energiesysteem. Daarnaast is de ambitie uitgesproken om, tezamen met andere partijen, de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van (groene) waterstof. Op aanwijzing van de minister van EZK wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een leiding voor hergebruik van restwarmte uit de Rotterdamse haven ten behoeve van de gebouwde omgeving in Zuid-Holland. Met partners is verder gewerkt aan o.a. het CO<sub>2</sub>-opslagproject in de Rotterdamse Haven. Gasunie heeft over 2019 solide financiële resultaten geboekt.



Met de **investering** in de **stikstofinstallatie** wordt een snelle sluiting van het **Groningenveld** mogelijk gemaakt.



### 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 GTS. Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. De minister van Economische Zaken en Klimaat 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 leveringszekerheid, waarbij efficiency, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden zijn. Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

Dit publiek belang wordt naast het publieke aandeelhouderschap geborgd door het toezicht door de ACM, 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 de BBL (een bestaande pijpleiding tussen Nederland en het Verenigd Koninkrijk) en Nord Stream (een bestaande leiding onder de Oostzee). De buitenlandse activiteiten dragen bij aan een goed functionerende Europese gasmarkt. Het belang hiervan voor Nederland neemt verder toe door de aangekondigde beëindiging van de productie in Groningen en terugloop van gasvoorraden op de Noordzee. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

### Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	72*	n.v.t.	194	192	181	161
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

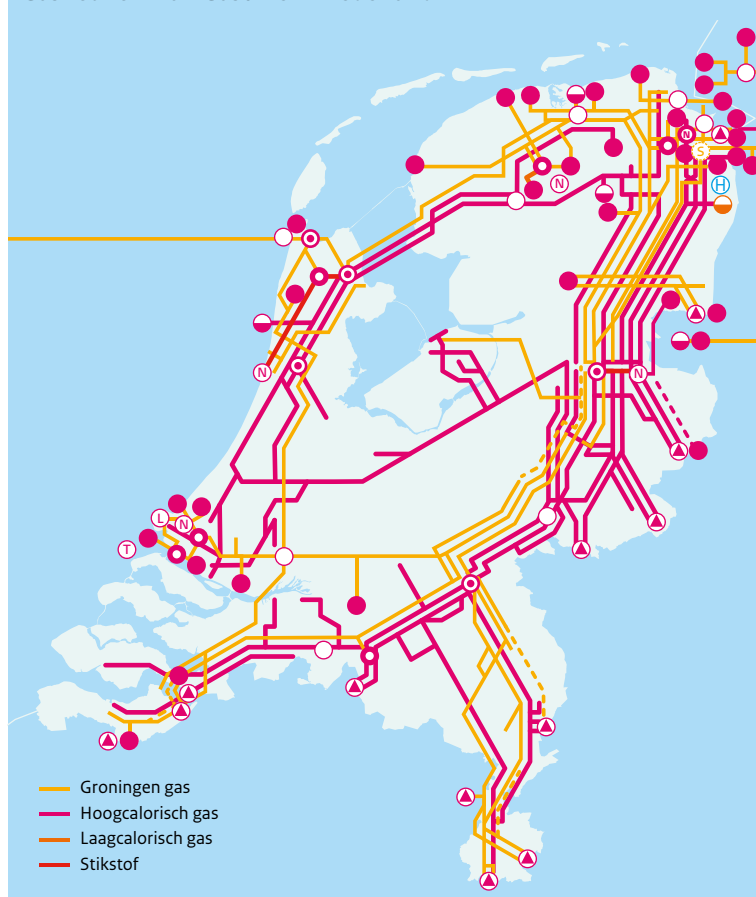
Gasunie heeft als doel om veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers:

- het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied;
- bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor een goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markt; en
- het versnellen van de transitie naar een CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening.

### Vooruitblik

Het kabinet heeft besloten de winning uit het gasveld in Groningen zo snel mogelijk af te bouwen. Dit heeft stevige consequenties voor de toekomstige operaties en investeringsportefeuille van Gasunie. Gasunie heeft het kabinet geadviseerd over verdere afbouw van de productie in Groningen, zonder dat de leveringszekerheid in gevaar komt. Een van de belangrijkste maatregelen om sluiting mogelijk te maken is de bouw van een nieuwe stikstofinstallatie bij Zuidbroek. De eerste werkzaamheden voor de bouw zijn gestart en worden voortgezet zodat de installatie in 2022 gereed is. Daarnaast wordt gewerkt aan de ombouw van industriële verbruikers van laag calorisch naar hoog calorisch gas als bijkomende maatregel om de sluiting van het Groningenveld mogelijk te maken. In Duitsland wordt tevens gewerkt aan de marktombouw en mogelijkheden om meer gas naar Nederland te exporteren. Met partners werkt Gasunie aan het ontwikkelen van een LNG-terminal in Noord-Duitsland waarmee gas uit de hele wereld kan worden geïmporteerd als alternatief voor Noors en Russisch gas. Op het vlak van de energietransitie zal – mede op basis van de uitkomsten van het Klimaatakkoord – Gasunie verder werken aan projecten op het vlak van systeemintegratie, waterstof, warmte, groen gas en CCS en deze ter goedkeuring voorleggen aan de aandeelhouder.

### Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond per ultimo 2019 uit vier leden, een vrouw en drie mannen. Op 1 oktober 2019 is mevrouw J. Hermes toegetreden

en de heer I.M. Oudejans afgetreden als statutair lid van de raad van bestuur.

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. J.J. Fennema	CEO	318	60	75	378	341	345	350	346	340
mw. J. Hermes (per 1 oktober 2019)	CFO	53	10	12	62	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	254	48	60	302	273	276	187	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.J. Hoeyers	Directeur GTS	254	48	60	302	248	76	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. I.M. Oudejans (tot 1 oktober 2019)	CFO	220	26	52	246	315	319	323	319	314

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond per ultimo 2019 uit zeven leden, van wie twee vrouwelijke leden. Mevrouw C. Wielinga is toegetreden per 15 april 2019 en de heer P.J. Duisenberg per

1 september 2019. Mevrouw M.J. Poots-Bijl is afgetreden als commissaris op 20 maart 2019.

### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. R. de Jong	Voorzitter	37	38	33	33	32	37
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	28	27	26	26	26	5
mw. M.M. Jonk	Lid	24	23	23	23	22	22
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	29	26	27	26	25	25
dhr. A.S. Visser	Lid	27	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C. Wielinga (per 15 april 2019)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.J. Duisenberg (per 1 september 2019)	Lid	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.J. Poots-Bijl (tot 20 maart 2019)	Lid	6	28	27	27	27	27

## 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.	Ontslaan 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 commissarissen. 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 € 10,1 miljard per eind 2019 (2018: € 9,9 miljard). In 2019 realiseerde Gasunie, net als in 2018, een omzet van ruim € 1,2 miljard en een resultaat na belastingen van € 412 miljoen (2018: € 325 miljoen). Van dat resultaat na belastingen is € 288 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 7%, wat in lijn is met het normrendement. Moody's heeft de outlook van de lange termijn credit rating gehandhaafd op A1 stabiel. De rating van Standard & Poor's is ook onveranderd (AA-).

**Investerings**

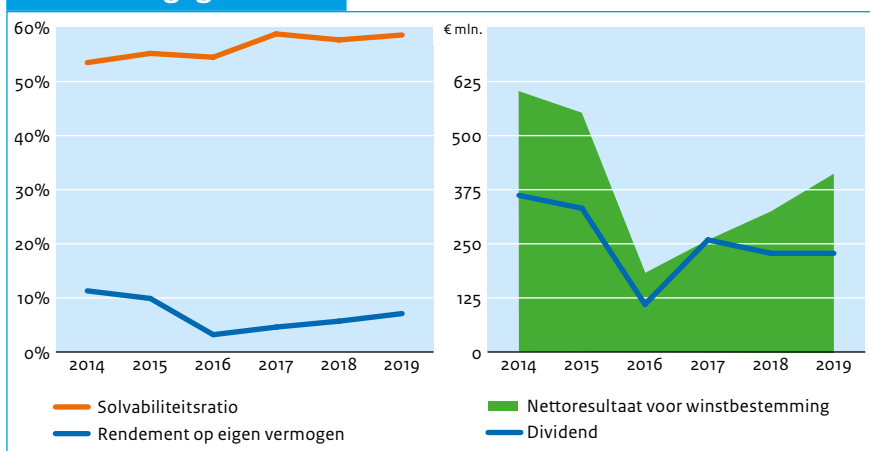
De investeringen van Gasunie bedroegen in 2019 in totaal € 404 miljoen (2018: € 328 miljoen).

Er zijn in 2019 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouder, maar er is wel nauw overleg geweest over de overname van Gasunie van het WarmtelinQ project in Zuid-Holland ter voorbereiding op de investering in het warmtetransportnetwerk.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	10.126	9.896	9.832	10.271	10.362	10.299
Eigen vermogen	5.935	5.707	5.782	5.602	5.718	5.505
Vreemd vermogen	4.191	4.189	4.049	4.669	4.644	4.794
Inkomsten	1.278	1.247	1.241	1.548	1.631	1.651
Winst	412	325	260	183	553	603
Dividend	288	228	259	110	332	362
Ontvangen door staat	288	228	259	110	332	362
Solvabiliteitsratio	58,6%	57,7%	58,8%	54,5%	55,2%	53,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,1%	5,7%	4,6%	3,2%	9,9%	11,3%
Pay-out ratio*	70%	70%	70%	60%	60%	60%

\* Betreft een pay-out ratio van 70% over het genormaliseerde resultaat.

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

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

## 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%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	1.254	1.211	1.164	1.130	1.113	1.128
Beloningsverhouding	6,2	6,2	6,3	5,9		
Overslag (mln. metric tons)	469	469	467	461	466	445
Aantal bezoeken zeeschepen	29.491	29.476	29.646	29.022	29.122	29.027
Marktaandeel in Hamburg-Havre range	36,4%	36,7%	37,2%	37,6%	38,0%	36,9%

### Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied en handhaaft de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart. Havenbedrijf Rotterdam

verhuurt haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-) chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en haven-gelden. Het resultaat voor belastingen bedroeg in 2019 € 241 miljoen. Havenbedrijf

Rotterdam had eind 2019 in totaal 1.254 medewerkers in dienst. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat.

### 2019 in vogelvlucht

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2019 vrijwel gelijk gebleven (469,4 miljoen ton t.o.v. 469,0 miljoen ton in 2018). De containeroverslag is in 2019 gegroeid met 2,5% ten opzichte van een jaar eerder, een record. Een hoogtepunt in 2019 was de voltooiing van de verdieping van de Nieuwe Waterweg en de Botlek. Over een lengte van 25 kilometer is de waterweg anderhalve meter verdiept. Het resultaat is een betere bereikbaarheid van de Botlekhavens voor diepstekende zeeschepen. Ook lanceerde Havenbedrijf Rotterdam de 'Boxinsider' applicatie. Hiermee kunnen verladere en expediteurs elk moment zien waar hun containers zich bevinden.



De Rotterdamse haven is de **grootste haven van Europa**, gemeten naar goederenoverslag.





**Juridische status en eigendom**

Havenbedrijf Rotterdam is in 2004 een N.V. geworden, met de gemeente Rotterdam als enige aandeelhouder. In 2007 is de staat toegetreden als medeaandeelhouder. Het aandelenbelang van de gemeente Rotterdam en de staat is respectievelijk 70,83% en 29,17%. Er is sprake van ‘joint control’: beide aandeelhouders hebben evenveel zeggenschap. De minister van Infrastructuur en Waterstaat is verantwoordelijk voor het zeehavenbeleid.

**Publiek belang**

De haven van Rotterdam is van vitale betekenis voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid en huisvest belangrijke industriële clusters. De haven geeft toegang tot wereldmarkten en draagt daarmee bij aan de positie van Nederland als open handelsnatie. Voor het Havenbedrijf Rotterdam zijn de volgende publieke belangen gedefinieerd: continuïteit en kwaliteit van de Rotterdamse haven als vitale schakel in de mainport Rotterdam, nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik. De publieke belangen worden naast het publieke aandeelhouderschap geborgd door (inter)nationale wet- en regelgeving, vergunningverlening, convenanten en beleidsdocumenten (zoals de maritieme strategie 2015-2025 en de zeehavennota van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat).

**Buitenlandse activiteiten**

Internationale havenontwikkeling is een van de pijlers van de strategie van Havenbedrijf Rotterdam. Voor de concurrentiepositie en duurzame economische groei is het belangrijk om strategische partnerships op te bouwen met buitenlandse havens. Havenbedrijf Rotterdam kan hiervan leren en dit kan waarde creëren voor de belangrijkste stakeholders.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een deelneming in de havens van Sohar (Oman) en Pecém (Brazilië). Daarnaast is Havenbedrijf Rotterdam middels lokale aanwezigheid betrokken bij het onderzoeken van de haalbaarheid van bepaalde havenontwikkelingen (o.a. in Indonesië). Havenbedrijf Rotterdam investeert alleen in het buitenland op basis van solide business cases waarbij de risico’s zich beperken tot het geïnvesteerde kapitaal en op de voorwaarde dat Havenbedrijf Rotterdam een controlerende stem heeft om de kwaliteit te garanderen en risico’s te beperken.

**Corporate governance**

Havenbedrijf Rotterdam is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

**Corporate governance**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	83*	n.v.t.	195	186	191	186
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

**Strategie**

Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren door de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt en industriecomplex, in omvang en in kwaliteit, te versterken. Havenbedrijf Rotterdam creëert uitstekende vestigingscondities voor klanten en zet in op ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten.

Havenbedrijf Rotterdam zal blijven inzetten op nieuwe groeiemarkten en tegelijkertijd investeren in bestaande groeiemarkten en volwassen markten, waarin de haven al marktleider is. Havenbedrijf Rotterdam wil de energietransitie vormgeven door activiteiten op het gebied van biobased productie en circulaire economie in Rotterdam te vergroten en de op ‘fossiel’ gebaseerde industrie minder milieubelastend te maken. Havenbedrijf Rotterdam zet daarnaast in op digitalisering om de haven en handelsstromen nog efficiënter te maken.

**Vooruitblik**

Zo’n 17% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland is afkomstig uit de Rotterdamse haven. Havenbedrijf Rotterdam wil de uitstoot substantieel terugdringen en sluit zich aan bij de nationale doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren (-49% in 2030 t.o.v. 1990). Hiertoe is Havenbedrijf Rotterdam betrokken bij verschillende projecten. Zo hebben Gasunie, Energie Beheer Nederland (EBN) en Havenbedrijf Rotterdam in het Porthos-project de ambitie om een basisinfrastructuur te realiseren voor het verzamelen en transporteren van CO<sub>2</sub> in het Rotterdamse haven- en industriecomplex voor opslag in (lege) gasvelden onder de Noordzee. Daarnaast zet Havenbedrijf Rotterdam in op verdere digitalisering om de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten. Ook zal Havenbedrijf Rotterdam in 2020 de herijking van de ondernemingsstrategie afronden. Tot slot zal de COVID-19 pandemie de Rotterdamse haven fors raken. Een afname van het overslagvolume is waarschijnlijk.

**Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam**



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit drie leden, twee mannen en één vrouw. De heer P.R.J.M Smits heeft Havenbedrijf Rotterdam per 1 juni 2019 verlaten en is opgevolgd door mevrouw V.D.I.V. de Leeuw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. A.S. Castelein	CEO	405	63	93	468	460	461	480	391	398	
mw. V.D.I.V. de Leeuw (per 1 juli 2019)	CFO	139	22	12	161	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R. Paul	COO	323	50	68	374	368	368	405	312	318	
dhr. P.R.J.M. Smits (tot 1 juni 2019)	CFO	133	0	28	133	268	268	405	312	318	

### Raad van commissarissen

Ultimo 2019 bestond de raad van commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam uit vier leden: twee vrouwen en twee mannen. Er stond eind 2019 nog één vacature open binnen de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie						
mw. M.H. Maes	President-commissaris	38	38	34	30	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Frohn	Lid	33	32	32	30	30	30
mw. I.D. Thijssen	Lid	38	34	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.F. van Bente	Lid	33	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	AvA 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.
	Ontslaan commissaris	Door de Ondernemingskamer op verzoek vennootschap, vertegenwoordigd door RvC. Door de Ondernemingskamer op verzoek vennootschap, vertegenwoordigd door AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Kan ontslaan na in kennisstelling OR.
	Bezoldiging	Stelt vergoeding vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De vermogenspositie van Havenbedrijf Rotterdam is goed, Havenbedrijf Rotterdam had ultimo 2019 een solvabiliteitsratio van 71,6%. De jaarrekening laat een winst van € 238,9 miljoen na belastingen zien. Dit resultaat is enigszins vertekend door een tariefswijziging voor de vennootschapsbelasting, wat boekhoudkundig doorwerkt in de winst- en verliesrekening. Gecorrigeerd voor dit effect bedraagt de winst over 2019 € 183,1 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was 4,7% en viel daarmee binnen de range voor het normrendement van 4-6%. De dividenduitkering van € 98,5 miljoen over 2019 (waarvan € 28,7 miljoen aan de staat) is in lijn met de dividendafspraken tussen Havenbedrijf Rotterdam en de aandeelhouders.

### Investeringsen

Om concurrerend te zijn en de grootste haven van Europa te blijven, investeert Havenbedrijf Rotterdam actief in duurzame groei van het haven- en industriegebied. Zo kan dit gebied ook in de toekomst maatschappelijke en economische waarde blijven creëren. Havenbedrijf Rotterdam investeerde in 2019 meer dan € 338 miljoen. Havenbedrijf Rotterdam zet samen met het Rijk en andere partners in op een aantal belangrijke bereikbaarheidsprojecten. De aanleg van het Theemswegtracé en de aanleg van de Container Exchange Route zijn daarvan sprekende voorbeelden. Daarmee wordt de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten verbeterd.

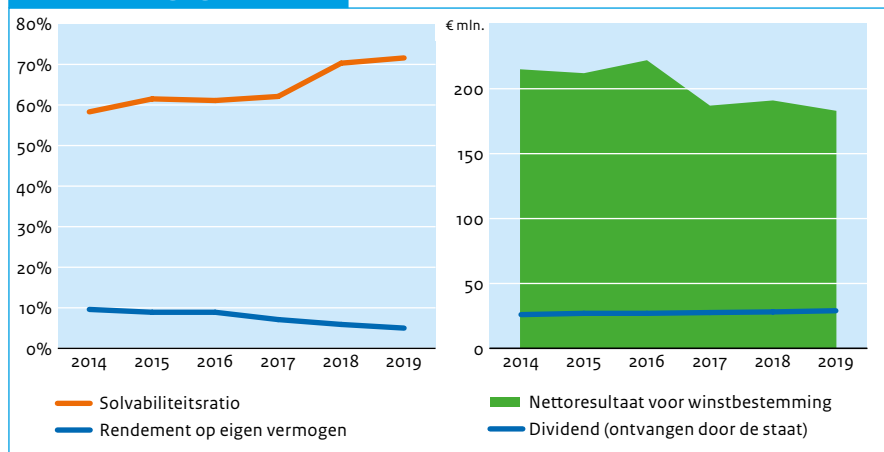
In 2019 heeft Havenbedrijf Rotterdam één desinvestering aan aandeelhouders voorgelegd: Havenbedrijf Rotterdam heeft besloten zich terug te trekken en niet te investeren in de ontwikkeling van Porto Central in Brazilië.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	5.524	5.423	4.324	4.216	3.967	3.961
Eigen vermogen	3.955	3.810	2.686	2.575	2.440	2.311
Vreemd vermogen	1.569	1.613	1.638	1.641	1.527	1.650
Inkomsten	707	707	712	675	677	660
Winst*	183	191	187	222	212	215
Dividend	98,5	97	95	93	91	89
Ontvangen door staat	28,7	28	28	27	27	26
Solvabiliteitsratio	71,6%	70,3%	62,1%	61,1%	61,5%	58,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,0%	5,9%	7,1%	8,9%	8,9%	9,6%
Pay-out ratio	54%	50%	51%	42%	43%	41%

\* Dit bedrag wijkt af van de winst gepresenteerd in het jaarverslag van Havenbedrijf Rotterdam. In dat bedrag is de boekhoudkundige verwerking van de fiscale openingsbalans verwerkt i.v.m. de invoering van de belastingplicht voor Havenbedrijf Rotterdam in 2019. Het in deze tabel gepresenteerde bedrag betreft een genormaliseerde winst.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 miljoen	€ 0
Overname / participatie	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa die betrekking hebben op de deelnemingen van de vennootschap.	€ 0

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Holland Casino N.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Staatsdeelneming sinds	1974
Website	www.hollandcasino.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	2.992	2.920	2.708	2.519	2.360	2.308
Beloningsverhouding	5	5,2	4,9	4,9		
Aantal bezoeken (duizendtallen)	6.221	5.743	5.840	5.931	5.832	5.465
Besteding per bezoek (€)	117	114	109	102	99	95
Afgedragen kansspelbelasting (mln €)	202	182	171	162	153	137



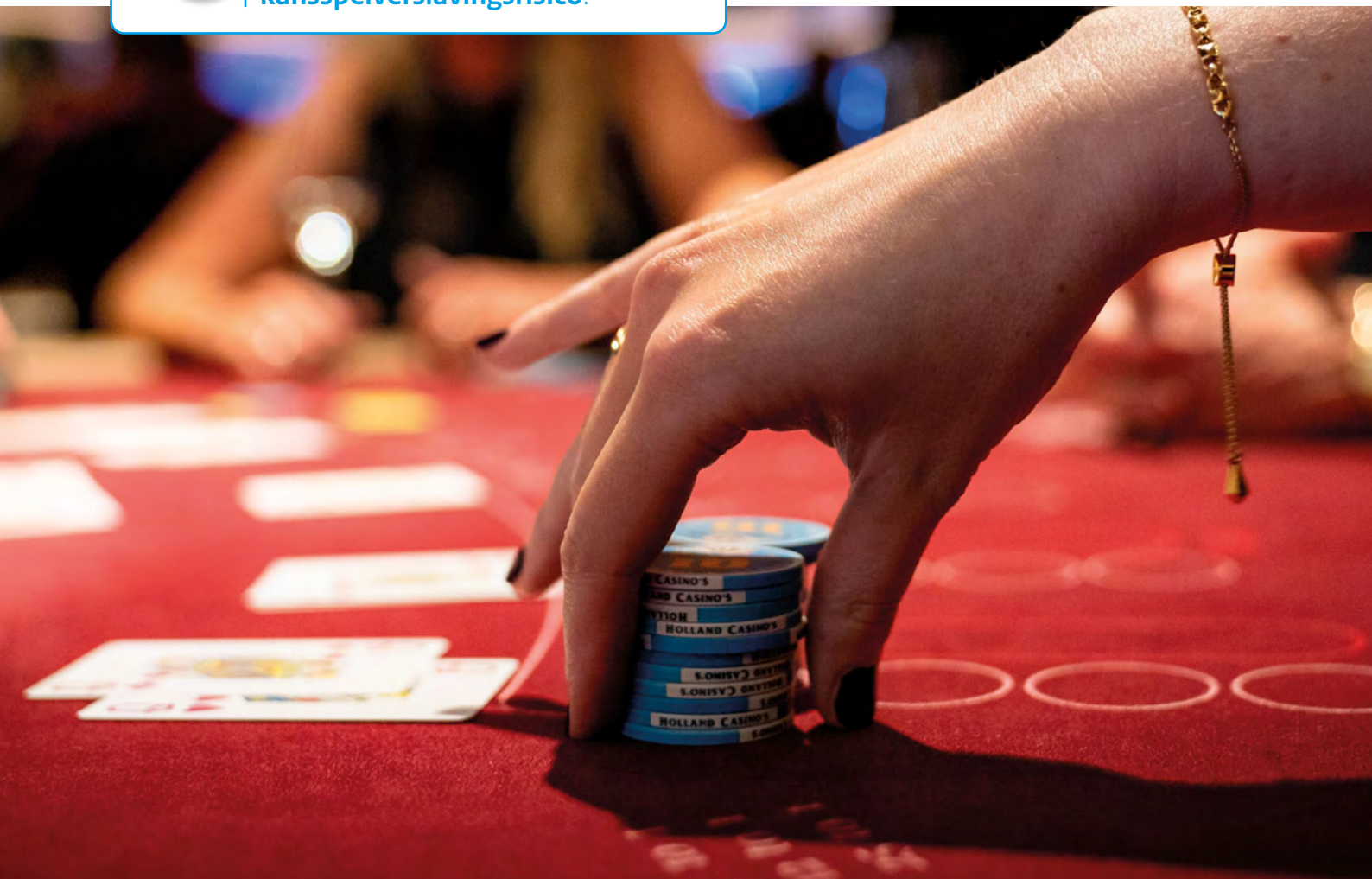
In 2019 ontwikkelde Holland Casino diverse **applicaties** waardoor gasten meer **inzicht** krijgen in hun **spelgedrag**. Bij bijvoorbeeld de zelftest krijgen gasten aan de hand van een spel en een vragenlijst een indicatie van hun **kansspelverslavingsrisico**.

## Beschrijving

Holland is Casino de enige vergunninghouder in Nederland die casinospelen mag aanbieden, in 1976 werden de deuren van de eerste vestiging geopend. In 2019 bezochten 1,2 miljoen gasten een vestiging van Holland Casino. In totaal ging het om 6,2 miljoen bezoeken, een stijging van 8,3% ten opzichte van 2018. Hierbij werd gemiddeld € 117 per bezoek besteed. Eind 2019 had Holland Casino in totaal 2.922 fte in dienst.

## 2019 in vogelvlucht

In 2019 heeft Holland Casino meer gasten mogen verwelkomen in de veertien vestigingen dan in 2018. In 2019 heeft Holland Casino wederom goede financiële resultaten gerealiseerd, met brutobaten van € 728,9 miljoen en een nettowinst van € 67,6 miljoen. Holland Casino heeft blijvend aandacht voor veilig en verantwoord spel. In 2019 heeft Holland Casino het Preventiebeleid Kansspelen (PBK) op een aantal punten aangepast. In 2019 is verder gewerkt aan de nieuwbouw in Venlo en is tevens de eerste steen gelegd voor de nieuwe vestiging in Utrecht. Daarnaast zijn tal van verbouwingen gerealiseerd die bijdragen gastbeleving.



**Juridische status en eigendom**

In 2017 is Holland Casino omgevormd van een stichting naar een N.V.. De minister (in casu de staatssecretaris) van Financiën houdt 100% van de aandelen in Holland Casino N.V.. De Minister voor Rechtsbescherming is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

**Publiek belang**

Holland Casino draagt bij aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, zijnde het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kanssperverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Hieruit volgen de volgende publieke belangen die met Holland Casino zijn gemoeid:

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

Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op Holland Casino.

**Buitenlandse activiteiten**

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Corporate governance**

Holland Casino is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

**Corporate governance**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	30*	n.v.t.	114	120	92	70
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	-

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

**Strategie**

De strategie van Holland Casino (HC2020) is gebaseerd op vijf pijlers: gast, medewerker, samenleving, innovatie en partnerships. Holland Casino blijft investeren in de fysieke casino's en werkt daarnaast aan een strategie om de verbinding tussen de landgebonden casino's en de online markt te leggen. Een belangrijke factor voor de realisatie van de strategie is het wetsvoorstel Kansspelen op afstand. Deze wet stelt de markt open voor online kansspelaanbieders. De Eerste Kamer heeft op 19 februari 2019 ingestemd met dit wetsvoorstel. Naar verwachting gaat de markt in de loop van 2021 open.

**Vooruitblik**

De coronamaatregelen hebben in de eerste helft van 2020 grote impact op Holland Casino gehad. Holland Casino heeft sinds donderdagavond 12 maart 2020 de deuren van alle veertien vestigingen moeten sluiten. Volgens de routekaart van het kabinet zal Holland Casino op 1 juli mogen openen, mits de situatie met betrekking tot de verspreiding van het virus dit toelaat. De impact op Holland Casino is groot. Holland Casino genereert tijdens de sluiting geen inkomsten meer en is overgeschakeld op eenodus van strakke sturing op kostenreductie en bewaking van liquiditeit. Ondanks deze voor Holland Casino ongekende situatie, gaat de onderneming door met de voorbereiding op de openstelling van de online markt (voorzien in de loop van 2021). Als vertrouwde partij wil Holland Casino de lat wat betreft preventiebeleid voor de online markt net zo hoog leggen als die nu is in de veertien fysieke vestigingen.

Vestigingen Holland Casino



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit twee mannelijke leden.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen							
dhr. E. Van Lambaart	CEO	244	49	23		293	285	282	226	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	226	43	20		269	264	203	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Een besluit over de uitbetaling van het variabele deel van de beloning is uitgesteld tot het einde van 2020.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit vijf leden, onder wie drie vrouwelijke leden. Op 3 april 2019 is mevrouw L.M.A. Donders toegetreden tot de raad van commissarissen en is de heer P.E. Roks afgetreden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie										
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter					30	30	30	9	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. Baud	Lid					22	22	21	0	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.M.A. Donders (per 3 april 2019)	Lid					16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Roks	Lid					6	22	22	21	21	3
mw. M.M. van Zuijlen	Lid					24	24	24	23	23	23
mw. R.E. Dekker (tot 3 april 2019)	Lid					25	24	24	10	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap bij Holland Casino

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Doet voordracht aan AvA	Benoemt op voordracht van RvC.
	Schorsen	Kan te allen tijde schorsen en stelt AvA op de hoogte.	Kan te allen tijde schorsen, op aanbeveling van de raad van commissarissen of op eigen initiatief nadat dat zij de raad van commissarissen in de gelegenheid – heeft gesteld daarover advies uit te brengen
	Ontslaan	Kan desgevraagd advies uitbrengen aan AvA.	Kan te allen tijde ontslaan, op aanbeveling van de raad van commissarissen of op eigen initiatief nadat dat zij de raad van commissarissen in de gelegenheid – heeft gesteld daarover advies uit te brengen
	Bezoldigingsbeleid	Doet voorstel aan AvA	Stelt vast op voorstel van RvC
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
Commissarissen	Benoemen	Doet voordracht aan AvA	Benoemt op voordracht van RvC.
	Schorsen	Kan te allen tijde schorsen en stelt AvA op de hoogte	Wordt door RvC op de hoogte gesteld.
	Ontslaan commissaris	Door Ondernemingskamer, op verzoek van Vennootschap (RvC, AvA of OR)	Door Ondernemingskamer, op verzoek van Vennootschap (RvC, AvA of OR)
	Ontslaan gehele RvC		Zegt vertrouwen op in RvC als gevolg waarvan ontslag plaatsvindt. OR wordt in kennis gesteld en in gelegenheid gesteld om standpunt te bepalen.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De brutobaten stegen in 2019 ten opzichte van 2018 met € 68,2 miljoen naar € 728,9 miljoen. Holland Casino boekte een resultaat na belasting van € 67,6 miljoen (2018: € 59,5 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 29%. Vooralsnog is geen dividenduitkering vastgesteld vanwege de sluiting van alle vestigingen als gevolg van de coronamaatregelen. Later in het jaar zal worden besloten of er een interim-dividend kan worden uitgekeerd.

### Investerings

Holland Casino heeft in 2019 € 56,8 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betreft investeringen in bouw- en verbouwingsprojecten in met name Utrecht en Venlo en overige renovatieprojecten (€ 24,5 miljoen euro), maar ook in reguliere vervangingsinvesteringen (€ 20,3 miljoen euro). Daarnaast is € 12,0 miljoen euro geïnvesteerd in nieuwe speelautomaten. Er is € 4,4 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa. De nieuwbouwprojecten in Venlo en Utrecht gaan in 2020 door.

### Financieel overzicht

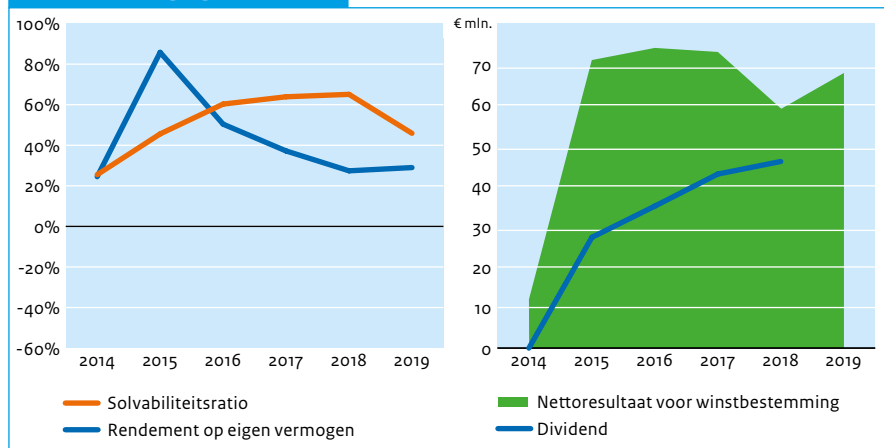
(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa*	532	342	331	305	241	215
Eigen vermogen*	244	223	211	184	110	55
Vreemd vermogen*	287	120	120	121	131	142
Inkomsten**	736	668	668	608	576	521
Winst	68	59	73	74	71	12
Dividend***		46	48	47	27	0
Ontvangen door staat***		46	43	35	27	0
Solvabiliteitsratio	45,9%	65,1%	63,9%	60,3%	45,6%	25,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	29%	27,4%	37,2%	50,4%	85,8%	24,5%
Pay-out ratio	0%	77%	66%	47%	39%	0%

\* Holland Casino heeft IFRS 16 Leaseovereenkomsten voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2019. Onder IFRS 16 neemt Holland Casino voor de meeste leaseovereenkomsten gebruiksrechten en leaseverplichtingen op, dat wil zeggen dat deze leaseovereenkomsten in de balans worden opgenomen. Dit werkt (boekhoudkundig) door in totale activa, totale verplichtingen (vreemd vermogen) en de solvabiliteitsratio.

\*\* Inclusief verzekeringsuitkeringen in 2017 en 2018 i.v.m. brand in Groningen en inclusief afwikkeling claim Amsterdam West in 2019.

\*\*\* In 2017 is een interim-dividend van 11,5 mln. over 2016 ontvangen, in 2018 is een interimdividend van € 5,4 mln. over 2017 ontvangen.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 10 miljoen	€ 5 miljoen
Overname / participatie	€ 5 miljoen	€ 2,5 miljoen

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Invest-NL N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Staatsdeelneming sinds	2019
Website	www.invest-nl.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

2019	
Aantal werknemers (fte)*	40
Beloningsverhouding	n.v.t.

\* Formeel waren ultimo 2019 5 fte in dienst. De overige werknemers waren in dienst van Invest-NL i.o. en zijn per 1 januari 2020 formeel in dienst getreden van Invest-NL N.V.



Vanaf **januari 2020** is Invest-NL met ruim **40 mensen** aan de slag gegaan. Vanaf maart van dit jaar werken zij vanuit een nieuw onderkomen in de buurt van station Amsterdam Sloterdijk.

### Beschrijving

Invest-NL is een ontwikkel- en financieringsinstelling met het doel om, daar waar de markt hierin onvoldoende voorziet, investeringen in maatschappelijke transitiedomeinen

te vergroten en de groei van het MKB en scale-ups te stimuleren. Dat doet Invest-NL door het verschaffen van risicodragend kapitaal, leningen, garanties en indirecte investeringen via bestaande of nieuw op te richten fondsen. Daarnaast zal Invest-NL via haar ontwikkeltak ondernemers en projecten helpen hun business cases, en daarmee hun propositie naar mogelijke investeerders, te versterken. Eind 2019 werkten er circa 40 mensen voor Invest-NL.

### 2019 in vogelvlucht

Invest-NL N.V. is opgericht in december 2019. Al vóór oprichting is begonnen met het opbouwen van Invest-NL om zo na oprichting een voortvarende start met de kernactiviteiten te kunnen maken. Deze opbouwfase is benut om de organisatie, visie en strategie van Invest-NL vorm te geven en om praktische zaken als huisvesting te regelen. Na lancering in januari 2020 is Invest-NL echt van start gegaan.





### Juridische status en eigendom

Invest-NL is een naamloze vennootschap met de staat als enig aandeelhouder. Het betrokken beleidsdepartement is het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De minister van Financiën oefent aandeelhoudersbevoegdheden uit in overeenstemming met de minister van Economische Zaken en Klimaat. Voor de ontwikkeltaak ontvangt Invest-NL een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

### Publiek belang

Invest-NL heeft tot doel om, indien de markt hierin onvoldoende voorziet, bij te dragen aan het financieren en realiseren van maatschappelijke transitieopgaven door ondernemingen en aan het bieden van toegang tot ondernemingsfinanciering. Deze doelstelling is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest-NL.

### Buitenlandse activiteiten

Invest-NL zal zich gaan richten Nederlandse maatschappelijke transitieopgaven en het ondersteunen van ondernemingen die een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. De activiteiten van Invest-NL zullen dus primair gericht zijn op Nederland.

Voor internationale activiteiten werkt de staat samen met FMO aan de oprichting van Invest International.

### Corporate governance

Het eerste boekjaar is verlengd en eindigt op 31 december 2020. Hierover wordt in 2021 gerapporteerd.

### Strategie

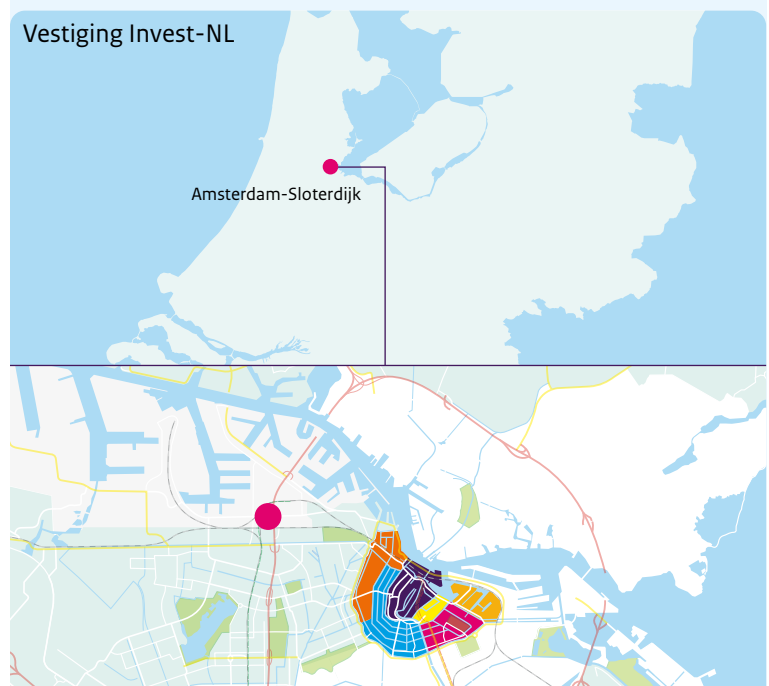
Invest-NL ziet als de kern van haar de toegevoegde waarde het verruimen van de markt voor risicokapitaal op een zodanige manier dat daarmee de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven innovatiever en duurzamer wordt. Invest-NL wil die toegevoegde waarde realiseren door (1) op zoek te gaan naar en aan te sluiten bij marktfalen, (2) financierings- en investeringsbeslissingen te baseren op diepgaande marktkennis, bij zichzelf of bij anderen, (3) de samenwerking met anderen te zoeken en zo de markt te verruimen. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de energietransitie en doorgroei van scale-ups.

### Vooruitblik 2020

Invest-NL verwacht in 2020 de eerste investeringen te doen. Hierbij zal de focus aanvankelijk liggen op de energietransitie en de doorgroei van scale-ups. Per einde Q1 2020 wordt van meer dan 70 proposities actief onderzocht of zij in aanmerking komen voor financiering. Van de proposities bevindt 50% zich binnen de sector Energie en heeft meer dan 90% betrekking op het MKB. Daarnaast worden de mogelijkheden tot het opzetten of financieren (met marktpartijen) van fondsen van waaruit het MKB ook voor kleinere bedragen wordt gefinancierd actief onderzocht. In de ontwikkeltak zijn per einde 31 maart 2020 29 projecten afgerond, variërend van marktonderzoeken tot begeleiding van ondernemers richting een duidelijke financieringsvraag. Daarnaast wordt van meer dan 60 generieke en specifieke projecten onderzocht welke ondersteuning Invest-NL kan bieden om financieringsknelpunten weg te nemen. Ten slotte heeft Invest-NL de eerste stappen gezet tot het beter ontsluiten van Europese investeringsmiddelen. Zo lopen er initiatieven om Invest-NL en het European Investment Fund (EIF) samen te laten investeren en is het proces om 'implementing partner' voor InvestEU te worden opgestart.

Invest-NL geeft, passend binnen haar doelstellingen, tijdelijk prioriteit aan (het verlichten van) de crisis veroorzaakt door COVID-19. Zo heeft Invest-NL in april 2020 aangekondigd € 100 miljoen beschikbaar te stellen voor overbruggingskredieten aan innovatieve start- en scaleups met een gezond perspectief die worden geraakt door de crisis.

### Vestiging Invest-NL



### Raad van bestuur

Invest-NL heeft één statutair bestuurder: de heer W.J. Bos.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)
W.J. Bos	Statutair Directeur	204*	0	16	204

\* Dit bedrag is betaald door de staat voor zijn rol in de opbouwfase van Invest-NL.

### Raad van commissarissen

Per eind 2019 had Invest-NL één commissaris en stonden er twee vacatures open. De voorzitter de raad van commissarissen is de heer J.J. Nootgedagt. De twee vacatures zijn inmiddels ingevuld met de benoeming van mevrouw M.H.G.E. van Golstein Brouwers en de heer R. Hendriks, per 1 april 2020. Daarmee bestaat de raad van commissarissen uit twee mannen en een vrouw. In de loop van 2020 zal de raad worden aangevuld met nog twee commissarissen, waarmee het aantal leden op vijf uitkomt.

#### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019
J.J. Nootgedacht	Voorzitter	26**

\*\* Dit bedrag is betaald door de staat voor zijn rol in de opbouwfase van Invest-NL. Bedrag is exclusief btw.

### Zeggenschap bij Invest-NL

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af.
	Schorsen	Te allen tijden.	Na raadpleging RvC.
	Ontslaan	Niet-bindend voorstel aan AvA.	Op basis van niet-bindend voorstel RvC of op eigen initiatief na raadpleging RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt vast op voorstel RvC.
	Bezoldiging	Stelt vast met inachtneming bezoldigingsbeleid.	Wordt geïnformeerd.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt op voordracht RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer namens AvA.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan zelf opstappen).	Vertrouwen opzeggen; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Kan op verzoek van de AvA een voorstel doen.	Stelt bezoldiging vast. Kan RvC verzoeken een voorstel te doen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Op dit moment is in de begroting van het ministerie van Financiën over een periode van vijf jaar in totaal € 1,7 miljard gereserveerd voor kapitaalstortingen in Invest-NL. Dit bedrag wordt in tranches gestort naar gelang er voor de financiering van projecten behoefte is aan kapitaal. Bij de oprichting van Invest-NL heeft een eerste kapitaalstorting van € 50 miljoen plaatsgevonden. Om het maatschappelijke vermogen verantwoord te beheren zal de aandeelhouder, zoals voor iedere deelneming gebruikelijk, een specifiek normrendement vaststellen. Het normrendement voor Invest-NL zal na de evaluatie over drie jaar worden vastgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de portefeuille van investeringen die Invest-NL op dat moment heeft opgebouwd. Er worden de eerste jaren geen dividenduitkeringen voorzien.

### Investerings

Aangezien Invest-NL in december 2019 is opgericht zijn er in 2019 nog geen investeringen gedaan. De eerste investeringen zijn voor 2020 voorzien.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019
Totaal activa*	50
Eigen vermogen	50
Vreemd vermogen	0

\* Bij oprichting heeft de staat een bedrag van € 50 mln. gestort.

### Investeringsdrempels voor de AvA

	t/m 31 december 2021	Vanaf 1 jan. 2022 t/m 31 dec. 2022	Vanaf 1 januari 2023
(Des)investering	€ 100 miljoen	€ 150 miljoen	€ 200 miljoen
Overname / participatie	€ 100 miljoen	€ 150 miljoen	€ 200 miljoen

## 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%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	33.026	32.412	31.672	31.876	32.343	32.694
Beloningsverhouding	11,7	12,2	11,5			
Bezettingsgraad passagiers (%)	89,4	89,1%	88,4%	87,2%	86,4%	86,5%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	64,5	67,0%	65,6%	65,9%	67,4%	68,9%

### Beschrijving

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Onder de KLM-groep vallen verder

de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM-groep deel uit van Air France-KLM. In 2019 vervoerde KLM 35,1 miljoen passagiers en 599 duizend ton vracht. De KLM-groep had in 2019 wereldwijd gemiddeld 33.026 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Met het vervoer van 35,1 miljoen passagiers, een hoge klantwaardering, toegenomen investeringen in de vloot en de versimpeling en digitalisering van operationele processen heeft KLM een belangrijke bijdrage geleverd aan de internationale bereikbaarheid van Nederland in 2019. Eind 2019 is de trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Virgin Atlantic goedgekeurd, welke in februari 2020 in werking is getreden. Daarnaast heeft KLM in 2019 het Fly Responsibly initiatief gelanceerd. Hierin zegt KLM toe om alle kennis op het gebied van duurzaamheid te delen met de hele industrie en vraagt KLM aan reizigers om aan hun eigen verantwoordelijkheid te denken voordat ze een vlucht boeken. Ook heeft de luchtvaartmaatschappij in de eerste duurzame luchtvaartbrandstoffabriek geïnvesteerd.



KLM heeft in 2019  
**35,1 miljoen**  
passagiers  
vervoerd.



### Juridische status en eigendom

De KLM-groep maakt onderdeel uit van Air France-KLM. KLM is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 5,92% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn Air France-KLM S.A, dat 49% van de stemgerechtigde aandelen houdt, Stichting Administratiekantoor KLM (SAK I), met 33,59% van de stemrechten en Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen (SAK II), met een belang van 11,25%. Verder heeft de KLM-groep een aantal minderheidsaandeelhouders, die in totaal 0,24% van de stemgerechtigde aandelen houden. Air France-KLM heeft via het economisch eigendom in SAK I en SAK II 93,84% van het economisch eigendom van de KLM-groep. Het luchtvaartbeleid is belegd bij de minister van Infrastructuur en Waterstaat.

### Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen vanaf mainport Schiphol is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse luchtvaartmaatschappij met Schiphol als thuisbasis en met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Het publiek belang van KLM is vooral verbonden aan netwerkqualiteit, markttoegang en luchtvaartpolitiek. Dit publiek belang wordt naast het aandeelhouderschap in KLM geborgd door:

- de Wet Luchtvaart;
- de State assurances;
- de Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- de Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden; en
- het aandeelhouderschap in Air France-KLM.

### Buitenlandse activiteiten

Air France-KLM SA is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM brengt met zich mee dat de luchtvaartmaatschappij op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (bijvoorbeeld de verkoop van vliegtickets in lokale valuta). Een belangrijk risico van deze focus op buitenlandse activiteiten is een mogelijke verandering in wisselkoersen. KLM gebruikt verschillende financiële instrumenten om dit risico zoveel mogelijk te mitigeren. Naast haar eigen activiteiten in het buitenland heeft KLM ook belangen in enkele buitenlandse luchtvaartmaatschappijen: KLM houdt 7,8% van de aandelen in Kenya Airways en, via dochtermaatschappij Transavia Airlines C.V., 4,49% van de aandelen in Transavia France S.A.S.

### Corporate governance

KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	179	184	166	168
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

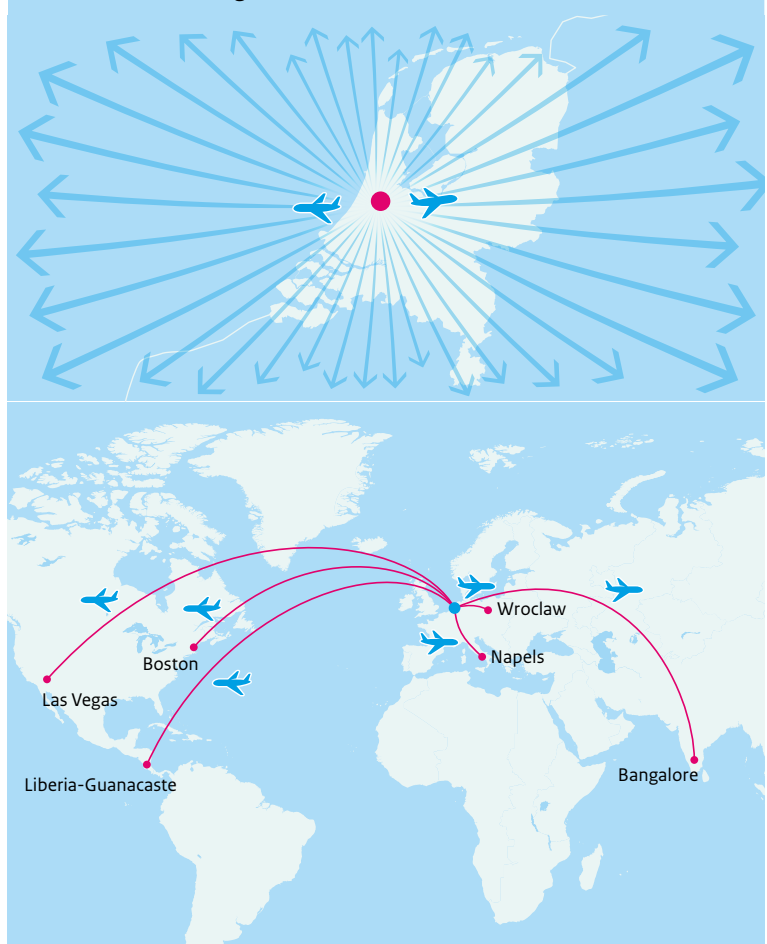
### Strategie

In 2015 is de groepsstrategie 'perform 2020' geformuleerd waarbij KLM de ambitie heeft om Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij met een wereldwijd netwerk te worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit. Onder leiding van Ben Smith, de in 2018 aangestelde CEO van de holding Air France-KLM, is in 2019 een nieuwe groepsstrategie vastgesteld. Air France-KLM zet onder andere in op een efficiëntere operatie, meer gebruik van data en een pragmatische kijk op kansen voor consolidatie.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende reisrestricties treft de gehele luchtvaartindustrie zwaar. Sinds eind maart 2020 is het aantal vliegbewegingen van KLM sterk afgenomen, waardoor de inkomsten zeer beperkt zijn. Tegelijkertijd lopen de uitgaven wel door. De Nederlandse overheid heeft de intentie uitgesproken om financiële steun aan de onderneming te verlenen. In ruil voor deze steun zullen voorwaarden op het terrein van winstbestemming, arbeidsvoorwaarden, hinderbeperking, duurzaamheid en netwerkqualiteit worden gesteld. De steun en de voorwaarden zijn van belang zodat KLM zo snel mogelijk weer financieel gezond zal zijn en optimaal kan bijdragen aan het publieke belang. De focus van KLM zal in 2020 liggen op het te boven komen van de impact van de COVID-19 crisis om daarna zo snel als mogelijk de normale operatie weer te hervatten.

### Nieuwe bestemmingen KLM



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2019 uit drie personen, allen mannen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	585	342	175		927	967	922	855	824	511
dhr. R.M. de Groot	COO	390	159	121		549	540	520	476	313	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim	CFO	390	154	126		544	524	504	453	455	212

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit negen leden, waarvan zes mannen en drie vrouwen. In 2019 zijn de heer J. Peyrelevade, mevrouw A.J.M. Roobeek en de heer H.N.J. Smits afgetreden als commissaris en zijn de heer de J.C. Jager, de heer B. Smith en mevrouw B.J. Vos benoemd voor een eerste termijn.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie										
dhr. C. 't Hart	Voorzitter					40	29	29	31	29	19
dhr. P. Calavia	Lid					27	27	27	27	27	27
dhr. F. Enaud	Lid					29	30	27	18	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid					31	31	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. de Jager (vanaf 25 april 2019)	Lid					21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. F. Pellerin	Lid					29	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Riolacci	Lid					27	27	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B. Smith (vanaf 25 april 2019)	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.J. Vos (vanaf 25 april 2019)	Lid					19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Peyrelevade (tot en met 25 april 2019)	Lid					11	31	31	35	31	29
mw. A.J.M. Roobeek (tot en met 25 april 2019)	Lid					10	29	29	31	29	29
dhr. H.N.J. Smits (tot en met 25 april 2019)	Lid					15	46	46	44	46	42

### 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. Voor een derde van de leden van de RvC is er een versterkt aanbevelingsrecht vanuit de Ondernemingsraad.	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 van KLM is in 2019 met 2% gestegen naar € 11,08 miljard (2018: € 10,89 miljard). Het aantal passagiers nam in 2019 toe met 3% naar 35,1 miljoen. Het operationeel resultaat is met € 853 miljoen lager dan voorgaand boekjaar (€ 1.091 miljoen). Dit werd voornamelijk veroorzaakt door hogere brandstofkosten en een lagere marge. Het resultaat van KLM kwam uit op € 449 miljoen (€ 566 miljoen in 2018). De staat ontvangt jaarlijks een vast dividend van € 445 duizend, tenzij het resultaat van de onderneming dit niet toe laat. In dat geval wordt het dividend in een volgend jaar alsnog uitgekeerd wanneer het resultaat dat wel toe laat. Over 2019 heeft de staat € 445 duizend ontvangen.

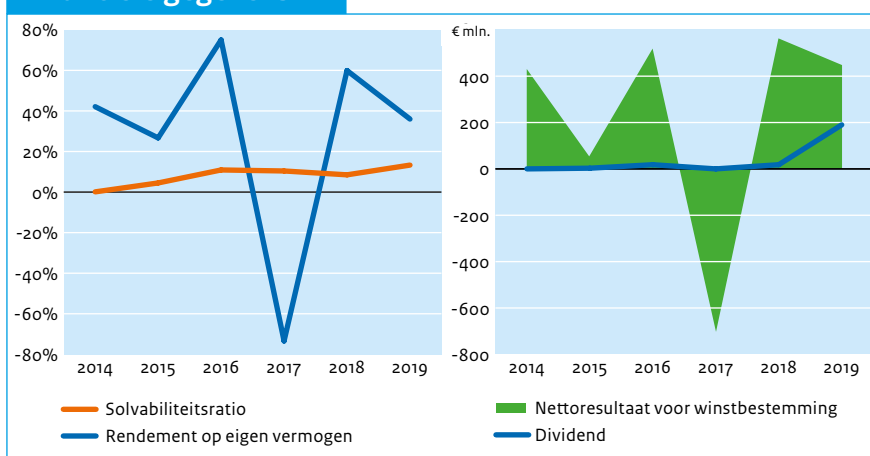
### Investerings

De netto investeringen van de KLM-groep bedroegen in 2019 € 1.323 miljoen. Dit bedrag bestaat onder meer uit € 719 miljoen voor de vernieuwing van de vloot en aanpassingen aan de vliegtuigen. Daarnaast heeft de KLM-groep voor € 372 miljoen aan de vloot gerelateerde investeringen gedaan en € 291 miljoen aan overige investeringen. Verkoop van vliegtuigen en andere activa leidde tot een opbrengst van € 58 miljoen. KLM heeft in 2019 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	11.771	11.336	8.924	9.028	8.725	8.499
Eigen vermogen	1.560	961	927	988	396	9
Vreemd vermogen	10.211	10.375	7.997	8.040	8.329	8.490
Inkomsten	11.075	10.889	10.340	9.800	9.905	9.643
Winst	448	565	-703	519	54	341
Dividend	19	18	-	18	3	0
Ontvangen door staat	0,45	0,89	0	0	1	0
Solvabiliteitsratio	13,3%	8,5%	10,4%	10,9%	4,5%	0,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	36%	59,9%	-73,4%	75,0%	26,7%	42,1%
Pay-out ratio	4%	3%	0%	3%	5%	0%

### 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	Nederlandse Loterij B.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Rijswijk
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.nederlandseloterij.nl
Belang staat der Nederlanden	99%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	282	246	231	218	132	147
Beloningsverhouding	3,2	3,4	3,2			
Bruto-uitkeringspercentage	68%	66%	66%	66%	68%	69%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	884	775	732	725	473	512
Aantal verkooppunten	6.000	6.000	6.000	6.000	5.000	6.000

### Beschrijving

Nederlandse Loterij is in 2016 ontstaan uit de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de aanbieder van kansspelen onder zeven merken: Staatsloterij, Lotto, TOTO, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel. Dochter-

vennootschap Staatsloterij B.V. organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdagtrekking en de Oudejaartrekking. Daarnaast organiseert Staatsloterij B.V. ook wekelijks het Miljoenenspel. Dochtervennootschap Lotto B.V. organiseert de wekelijkse trekkingen van

Lotto en Eurojackpot, dagelijkse trekkingen van Lucky Day en verkoopt Krasloten. Daarnaast is Lotto B.V. aanbieder van sportweddenschappen onder het merk TOTO. Bij Nederlandse Loterij waren eind 2019 282 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Nederlandse Loterij is uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid. In 2019 heeft Nederlandse Loterij het beleid om kwetsbare groepen zoals minderjarigen nog beter te beschermen, aangescherpt. Nederlandse Loterij is onder andere een samenwerking met Stichting Hervitas gestart, specialisten in het voorkomen en behandelen van game- en gokverslaving. Doel van deze samenwerking is om nog zorgvuldiger te kunnen omgaan met het verantwoord aanbieden van kansspelen.

Gedreven door haar strategische doelstellingen staat Nederlandse Loterij nu in de startblokken om ook op de online kansspelmarkt als legale betrouwbare aanbieder uitvoering te geven aan het kansspelbeleid.



Nederlandse Loterij draagt bij aan de Sustainable Development Goals en richt zich met name op **Goede gezondheid en welzijn** (SDG 3) en **Verantwoorde consumptie** (SDG 12).





**Juridische status en eigendom**

Nederlandse Loterij is een besloten vennootschap. Hieronder vallen de operationele dochterondernemingen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Online B.V. en een shared service center Nederlandse Loterij Organisatie B.V. De staat heeft alle stemrechtige aandelen van Nederlandse Loterij B.V. in handen. Twee stemrechtloze aandelen zijn – via een stichting administratiekantoor – in handen van NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN). NOC\*NSF vertegenwoordigt 74 sportbonden en -verenigingen en ALN vertegenwoordigt 18 goede doelen. Het ministerie van Justitie en Veiligheid is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid en is als beleidsdepartement betrokken bij Nederlandse Loterij.

**Publiek belang**

Het publiek belang van Nederlandse Loterij is het uitvoeren van het kansspelbeleid door het creëren van een verantwoord, betrouwbaar en legaal aanbod van kansspelen. Het doel is de bestaande vraag naar kansspelen te kanaliseren door te voorzien in een betrouwbaar, door de overheid gestuurd aanbod dat tegelijkertijd een aantrekkelijk alternatief is voor illegale kansspelen. Het kansspelbeleid rust op drie pijlers, die Nederlandse Loterij heeft overgenomen als de doelstellingen van het eigen kansspelbeleid:

- het voorkomen van kansspelverslaving;
- het beschermen van de consument, bijvoorbeeld door deelname van minderjarigen te voorkomen; en
- het tegengaan van fraude en criminaliteit.

Het publiek aandeelhouderschap in Nederlandse Loterij is één van de instrumenten om bovenstaande doelstellingen te bereiken. Daarnaast is het publiek belang geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de kansspelen, de door de Kansspelautoriteit verleende vergunningen en de Wet op de kansspelbelasting. Ook houdt de Kansspelautoriteit toezicht op Nederlandse Loterij.

**Buitenlandse activiteiten**

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Corporate governance**

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

**Corporate governance**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	31*	n.v.t.	102	114	110	128
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	-	-

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

**Strategie**

Nederlandse Loterij heeft de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met de breedste productenportfolio en het meest betrouwbare imago. Ook op het gebied van online kansspelen (zodra de markt daarvoor is geopend) wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een consistente groei van afdrachten aan de staat, de sport en maatschappelijke doelen. Nederlandse Loterij wil als meest betrouwbare aanbieder met een verantwoord spelaanbod bijdragen aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland.

**Vooruitblik**

Nederlandse Loterij zal zich de komende tijd blijven richten op het versterken van het loterijstelsel en innovatie in de verkooppunten. Het wetsvoorstel Kansspelen op Afstand is aangenomen in februari 2019 en Nederlandse Loterij bereidt zich voor op de openstelling van de online markt (voorzien begin 2021).

**Nieuwe miljonairs in 2019**



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit twee personen, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	209	17	34	226	222	218	43	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Blok	CFO	188	16	29	204	200	196	36	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit vijf personen, waarvan twee mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie						
dhr. J.D. Loorbach	Voorzitter	28	27	27	18	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter	19	18	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.H.L. Albers	Lid	19	18	18	18	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van Maagdenburg	Lid	19	18	18	18	n.v.t.	n.v.t.
mw. M. Rintel	Lid	19	18	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap bij Nederlandse Loterij

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Doet bindende voordracht aan de AvA.	Benoemt bestuurders op bindende voordracht van de RvC.
	Schorsen	Worden voorafgaand gehoord door de AvA	Kan bestuurder schorsen na het horen van de RvC.
	Ontslaan	Worden voorafgaand gehoord door AvA en kan een niet-bindend voorstel tot ontslag van een bestuurder aan de AvA doen.	Kan bestuurder ontslaan na het horen van de RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Doet een voorstel voor het bezoldigingsbeleid van bestuurders aan de AvA en	Stelt het bezoldigingsbeleid vast op voorstel van de RvC.
	Bezoldiging	Stelt de bezoldiging van bestuurders vast binnen het bezoldigingsbeleid.	Wordt voorafgaand geïnformeerd door RvC over voorgestelde hoogte bezoldiging.
Commissarissen	Benoemen	Doet een voordracht voor de benoeming van nieuwe commissarissen aan de AvA.	Benoemt commissarissen op voordracht van de RvC. Heeft aanbevelingsrecht aan de RvC voor de voordracht.
	Schorsen	Kan een commissaris schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Kan namens de vennootschap bij de Ondernemingskamer een verzoek doen tot ontslag van een individuele commissaris.	Kan namens de vennootschap bij de Ondernemingskamer een verzoek doen tot ontslag van een individuele commissaris.
	Ontslaan gehele RvC		Kan vertrouwen in de gehele RvC opzeggen met ontslag tot gevolg. De nieuwe RvC wordt benoemd door de Ondernemingskamer.
	Bezoldiging	Kan over verzoek van de AvA een voorstel doen voor de bezoldiging van commissarissen.	Stelt de bezoldiging van de RvC vast. Kan de RvC verzoeken een voorstel voor de bezoldiging van de commissarissen te doen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Nederlandse Loterij heeft in 2019 goed gepresteerd. De omzet bedroeg € 1.315 miljoen (2018: € 1.169 miljoen). De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 173 miljoen. Hiervan ontving de Nederlandse staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 109 miljoen. NOC\*NSF heeft € 46,4 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) is € 17,6 miljoen afgedragen. Aan het minimum afdracht-percentage van 15% van de Staatsloterij vergunning is voldaan.

### Investerings

In 2019 heeft het ministerie van Financiën vier contracten van Nederlandse Loterij goedgekeurd:

- 1) software voor sportweddenschappen,
- 2) loterijsystemen voor het retailkanaal,
- 3) eerstelijns klantcontacten en
- 4) internetconnectiviteit van het retailkanaal.

Er zijn geen investeringsvoorstellen van Nederlandse Loterij beoordeeld.

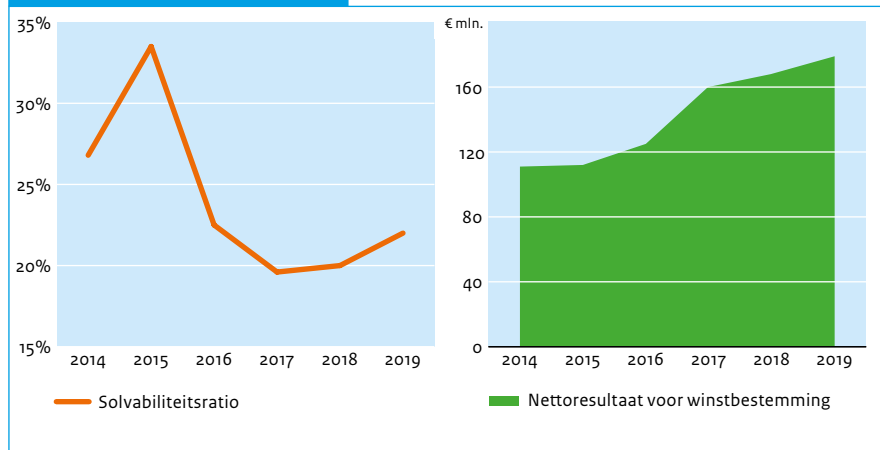
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	451	465	441	408	244	273
Eigen vermogen	99	93	86	92	82	73
Vreemd vermogen	352	372	355	316	163	200
Inkomsten	1.315	1.169	1.105	1.103	692	738
Winst*	179	168	160	125	112	111
Afdracht**	173	161	165	149	104	111
Ontvangen door staat	109	102	104	91	104	111
Solvabiliteitsratio	22,0%	20,0%	19,6%	22,5%	33,5%	26,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	185,9%	187,2%	179,9%	143,9%	145,2%	145,4%
Pay-out ratio	97%	96%	103%	119%	92%	100%

\* Winst na belasting en voor afdracht.

\*\* Afdracht houdt de totale afdracht van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. aan hun aandeelhouders in.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 5 miljoen	€ 2,5 miljoen
Overname / participatie	€ 1 miljoen	€ 0,5 miljoen

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Leningenportefeuille (€ mln.)	235	272	318	363	386	429
Aantal leningen	43	47	54	64	74	87
Aantal landen met een lening	12	12	13	13	13	15

### Beschrijving

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden NV (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank was toen een volledige staatsbank die in 1945 in het leven was geroepen om

de Marshallhulp te kanaliseren naar het Nederlandse bedrijfsleven. Dochteronderneming NIO had als doelstelling leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden zodat deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat waren om

ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. De door NIO verstrekte leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Deze zogenaamde bilaterale concessionele leningen waren destijds (voor 2001) een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelings Samenwerkingsbeleid. Van 2000 tot 2010 waren de aandelen NIO in handen van ontwikkelingsbank FMO. Vanwege het geringe raakvlak tussen de kerntaak van FMO en NIO zijn de aandelen in 2010 overgedragen aan de Nederlandse staat.

Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste taak van NIO is tegenwoordig het beheren van de resterende aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Conform de huidige planning zullen in november 2039 de laatste aflossingen van kapitaalmarktleningen aan Pakistan plaatsvinden en worden begin 2040 de laatste rentebetalingen op deze leningen verwacht. Tot en met medio 2031 staan er ook nog leningen uit aan andere landen.



### Juridische status en eigendom

NIO is een naamloze vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt. NIO heeft één bestuurder en één commissaris. Het verlicht structuurregime is van toepassing. Het ministerie van Buitenlandse Zaken is het betrokken beleidsministerie.

### Publiek belang

Het publiek belang dat NIO dient is het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden. Nederland verstrekt sinds 2001 geen leningen meer aan ontwikkelingslanden in het kader van ontwikkelingssamenwerking. De deelneming is dan ook in afbeheer en de leningenportefeuille wordt afgebouwd. Daarnaast speelt NIO een rol bij het in 2008 gesloten China Promotional Loan Scheme (PLS) met het Chinese ministerie van Financiën. Dit PLS houdt in dat commerciële banken exporttransacties via NIO zouden kunnen financieren tot maximaal € 300 miljoen ten gunste van exporteurs van (materiaal voor) baggerschepen. In 2013 is hieronder een lening verstrekt. De commerciële banken dragen zorg voor de zogenaamde 'funding' van leningen onder dit programma en lopen daarmee ook het financiële risico.

### Buitenlandse activiteiten

NIO verschaft in het verleden 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 Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### Invulling aandeelhouderschap

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

## NIO | Governance en financiële gegevens

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. T.C. Sevenster*	Directeur	40			40	40	40	40	40	40

\* 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 door haar ter beschikking gestelde directeur.

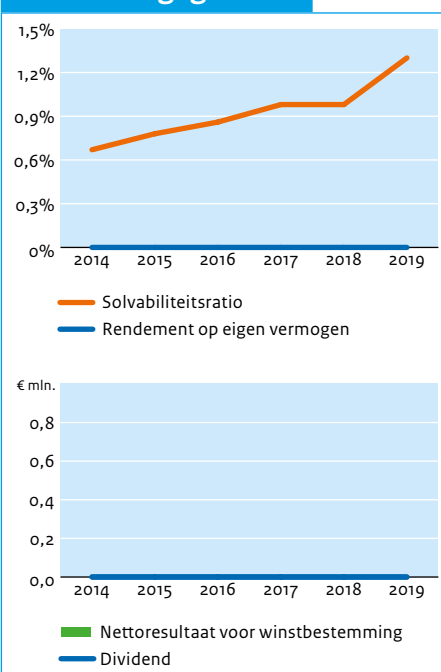
### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	87	102	116	132	145	165
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	86	101	115	131	144	164
Inkomsten	3	4	4	5	5	6
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,3%	1,0%	1,0%	0,9%	0,8%	0,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

### Financiële gegevens



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	36.673	33.571	31.404	30.945	28.748	25.367
Beloningsverhouding	9	9	9	9		
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	19.214	18.535	18.277	18.128	17.769	17.253
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	89%	86%	80%	77%	75%	75%

### Beschrijving

In 1937 is de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht. De overheid beoogde destijds een concentratie van het aantal spoorwegmaatschappijen. NS werd een naamloze vennootschap met de staat der Nederlanden als enige aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse

stations via haar dochterbedrijf NS Stations. In 2001 werd dochterbedrijf Abellio opgericht ter uitvoering van de internationale strategie ter voorbereiding op de effecten van de liberalisering van de Europese spoormarkt. NS is met Abellio actief op de Britse en Duitse spoormarkt. In 2019 had NS 36.673 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Voor NS was 2019 wederom een jaar met mooie resultaten op het hoofdrailnet. Reizigers zijn meer tevreden en de operationele prestaties op het Nederlandse hoofdrailnet waren goed. Daarnaast neemt de tevredenheid over stations toe, groeit het gebruik van ov-fietsen wederom en blijft NS de NS-app verbeteren om het reizen gemakkelijker te maken om van deur-tot-deur te reizen. Abellio behaalde in 2019 een nettowinst van € 4 miljoen. De exploitatie van Abellio in het Verenigd Koninkrijk is winstgevend, maar de omstandigheden zijn nog steeds moeilijk. De situatie op de Duitse markt is verslechterd door externe factoren die de resultaten negatief hebben beïnvloed. Dit, in combinatie met de kosten voor het mobiliseren van nieuwe contracten heeft geleid tot een nettoverlies in 2019 voor de Duitse activiteiten. In 2019 gingen in Duitsland de concessies Stuttgarter Netz, Ruhr-Sieg Netz 2 en S-Bahn Rhein-Ruhr van start. In het Verenigd Koninkrijk ging de East Midlands-concessie van start. In 2019 liet NS een beter rendement zien dan een jaar eerder. Met € 208 miljoen was de nettowinst toe te rekenen aan de aandeelhouder hoger dan in 2018 (€ 106 miljoen).



**89% van de reizigers** geeft reizen per trein een **7 of hoger**.



### Juridische status en eigendom

NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap met de staat als 100% aandeelhouder. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is concessieverlener voor het hoofdrailnet en is het beleidsdepartement voor het vervoer per spoor.

### Publiek belang

In stedelijke gebieden bevinden zich grote concentraties van werken, wonen en winkelen. Om deze gebieden bereikbaar te houden is een landelijk dekkend, goed verbonden netwerk van stations tot in de kern van stedelijke agglomeraties onmisbaar. Het vervoer per spoor draagt bij aan economische activiteit en geeft vorm aan de ruimtelijke ordening van Nederland. Het hoofdrailnet is het belangrijkste onderdeel van het spoornet in Nederland. Via de 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

NS is met Abellio (100% dochter) actief op de buitenlandse spoormarkt. Met de activiteiten van Abellio op de dynamische en complexe markten in het buitenland vergaart NS kennis en ervaring om de prestaties voor de reiziger op het hoofdrailnet verder te verbeteren. De schaalvergroting en de ervaring die NS hiermee opdoet, verschaffen het bedrijf bovendien een stevigere positie om eventuele wijzigingen in de Europese marktordering (vierde spoorwegpakket) in de toekomst op te vangen. Daarnaast is het van belang dat NS voorbereid is op de eventuele toekomstige wijzigingen in de marktordering in Nederland. De belangrijkste risico's van de activiteiten in het buitenland zijn financieel van aard. Mogelijke verliezen in het buitenland kunnen uiteindelijk voor rekening van NS komen. Om die reden heeft de staat als aandeelhouder in 2016 grenzen gesteld aan de totale omvang van de buitenlandse activiteiten. Abellio behaalde over 2019 een omzet van € 3,5 miljard (53% van de totale omzet van NS) en boekte daarbij een nettowinst van € 4 miljoen.

### Corporate governance

NS is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	89*	n.v.t.	195	197	194	195
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

In 2019 is NS een uitgebreid traject gestart om de strategie te herijken voor de periode 2020-2025. Dit leidde in 2020 tot de vernieuwde strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. De nieuwe strategie richt zich op:

1. De trein en het netwerk van de toekomst.
2. Stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid.
3. Flexibel en veelzijdig reizen met de NS-app.

Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd.

### Vooruitblik

Begin 2020 wordt de mid-term review van de hoofdrailnetconcessie afgerond, waarin het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat toetst of NS de afgesproken streefwaarden voor de prestatie-indicatoren voor 2019 heeft gerealiseerd. Het voorlopige beeld is dat de uitvoering van de concessie door NS in de afgelopen vijf jaar heeft bijgedragen aan de noodzakelijke verbetering van de spoorprestaties. Over de periode 2015 tot en met 2019 blijkt dat NS op alle prestatie-indicatoren een stijgende trend heeft laten zien en 10 van de 12 afgesproken streefwaarden zijn behaald.

De focus van NS in 2020 lag aanvankelijk op het doortrekken van de deze uitstekende prestaties bij een groeiend aantal reizigers op het hoofdrailnet, inclusief de HSL. NS wordt echter hard geraakt door de COVID-19 crisis. Het aantal reizigers is met bijna 90% afgenomen, terwijl de treinen grotendeels zijn blijven rijden om mensen met vitale beroepen te kunnen blijven vervoeren. Vanaf 1 juni gaat NS weer een normale dienstregeling rijden, maar met een beperkt aantal beschikbare vervoersplaatsen. De financiële impact van de COVID-19 crisis is groot voor NS.

### Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2019 uit vijf personen: drie mannen en twee vrouwen. In mei 2019 is mevrouw S.M. Zijdeveld

afgetreden als lid van de raad van bestuur. Op 15 oktober 2019 is opgevolgd door mevrouw A.M.E. de Vries.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	470	0	58	470	460	450	439	179	n.v.t.
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	368	0	46	368	361	353	101	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.E.F. Rintel	Directeur Operatie	368	0	49	368	361	353	158	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	368	0	46	368	361	265	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.E. de Vries (per 15 oktober 2019)	Directeur Stations en Risicobeheersing	79	0	10	79	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S.M. Zijdeveld (tot 1 mei 2019)	Directeur Risicobeheersing	122	0	15	122	361	353	315	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit zes leden: drie mannen en drie vrouwen. In juni 2019 is de heer P. Rosenmöller afgetreden als commissaris. Hij is per 1 juni opgevolgd door mevrouw

N. Albayrak. De heer J.J.M Kremers trad af in januari 2020 en is per 1 januari 2020 opgevolgd door de heer H. Dijkhuizen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter	47	46	44	38	33	25
mw. J.L. Stuijt	Vice-voorzitter	39	34	31	11	n.v.t.	n.v.t.
mw. N. Albayrak (per 1 juni 2019)	Lid	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	34	31	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J.M. Kremers	Lid	38	38	37	35	35	34
mw. M.E. van Lier Lels	Lid	36	32	31	26	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Rosenmöller (tot 1 juni 2019)	Vice-voorzitter	19	45	42	37	33	30

### Zeggenschap bij NS

	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	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.
Commissarissen	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

De omzet van NS bedroeg in 2019 € 6.661 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 769 miljoen, vooral in treinen, stations en ICT-systemen. Over 2019 bedroeg de winst € 208 miljoen (2018: € 106 miljoen). Het voorstel is om van de winst over 2019 € 73 miljoen uit te keren als dividend. Vanwege de COVID-19 crisis is besloten de betaling van het dividend vooralsnog uit te stellen. De solvabiliteit is met 40% lager dan vorig jaar (2018: 52%), dit komt door de implementatie van IFRS 16 waarbij leaseverplichtingen op de balans zijn opgenomen. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 5,6% in 2019 (2018: 3%). In 2019 behaalde NS het normrendement.

### Investeringen

In 2019 keurde het ministerie van Financiën één investeringsvoorstel van NS goed: een vervolgorder voor de ICNG-B (Intercity Nieuwe Generatie België). Het huidige materieel van de Intercity naar Brussel bereikt vanaf eind 2025 het einde van de levensduur. Om tijdige vervanging van dit materieel te realiseren is in 2016 een initiële bestelling voor de ontwikkeling van twee ICNG-B treinstellen bij Alstom goedgekeurd. In 2019 is de vervolginvestering van achttien ICNG-B treinstellen goedgekeurd.

### Besparingsmonitor

Op 17 januari 2013 is het V250-materieel (Fyra) uit dienst gehaald. Door het wegvallen van het materieel en het uitvoeren van een alternatief voorstel voor de reiziger, heeft NS naast een dividendverlies van ca. € 119 mln. een vermogensverlies geleden van ca. € 221 mln. NS heeft toegezegd zich maximaal in te zetten om de financiële schade van € 340 mln. in de periode 2016-2024 te compenseren door o.a. efficiëncymaatregelen. Deze efficiëncymaatregelen betreffen onder andere:

- 1 besparing op advies;
- 2 besparing op inhuur;
- 3 verlaging energiegebruik treinen en
- 4 efficiënter materiaalverbruik en besparing op overheadkosten.

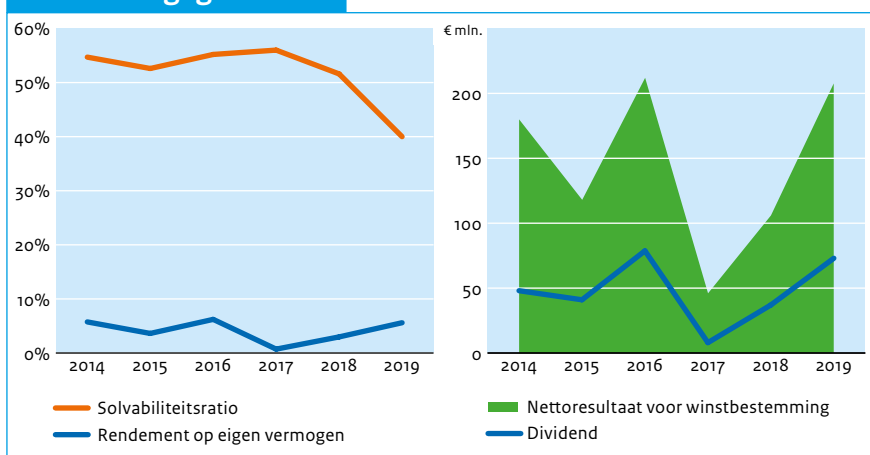
De Tweede Kamer wordt jaarlijks via dit jaarverslag over de voortgang geïnformeerd. In 2019 heeft NS € 22 miljoen aan besparingen en € 21 miljoen remarketing fee Fyra gerealiseerd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881
Eigen vermogen	3.781	3.627	3.477	3.511	3.309	3.216
Vreemd vermogen	5.667	3.403	2.737	2.848	2.977	2.665
Inkomsten	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144
Winst	208	106	46	212	118	180
Dividend*	73	37	8	79	41	48
Verwachte ontvangst staat*		37	8	74	41	48
Solvabiliteitsratio	40,0%	51,6%	56,0%	55,2%	52,6%	54,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,6%	3,0%	1,3%	6,2%	3,6%	5,8%
Pay-out ratio	35%	35%	17%	37%	35%	27%

\* Vanwege de COVID-19 crisis is besloten de betaling van het dividend over 2019 vooralsnog uit te stellen.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 200 miljoen	€ 100 miljoen
Overname/participatie	€ 100 miljoen	€ 50 miljoen
Verkrijgen/verlengen concessie	€ 100 miljoen	€ 50 miljoen

## 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	17,2%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	62,8	65,2	57,2	53,2	49,6	48,5
Beloningsverhouding	3,8	3,9	4,06	4,22		
Renteresultaat (€ mln.)	213	234	276	219	177	117
Verstekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	49.436	47.644	47.840	48.669	49.134	49.421
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	3.277	2.627	2.680	2.979	1.998	1.780
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	63%	77%	73%	61%	80%	73%
Leverage ratio (niet gecorrigeerd voor promotional assets)	2,4%	2,6%	2,5%	2,3%	2,1%	1,8%
Leverage ratio (proportionele berekening voor promotional banks)	15,4%					

### Beschrijving

De NWB Bank is in 1954 opgericht en opereert als een nationale promotionele bank die (semi-)publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en drinkwaterbedrijven van passende en zo goedkoop mogelijke financiering voorziet. De bank is ook actief in

de financiering van publiek-private samenwerking, exporkredietverlening en duurzame energie. De NWB Bank kan vanwege haar hoge kredietwaardigheid tegen gunstige tarieven financiering aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor die hun maatschappelijke taken en ambities

zo goedkoop mogelijk kunnen financieren. Het balanstotaal bedroeg eind 2019 € 96,2 miljard en met een cost/income ratio van 15,5% is de NWB Bank een van de meest efficiënte banken ter wereld.

### 2019 in vogelvlucht

De NWB Bank heeft in 2019 voor een recordbedrag aan financiering verstrekt aan haar klanten in de Nederlandse publieke en semi-publieke sector. De totale kredietverlening bedroeg € 10,2 miljard, een forse stijging vergeleken met de € 7,4 miljard in 2018. De bank heeft haar positie in de publieke watersector versterkt door onder andere meer financiering aan drinkwaterbedrijven te verstrekken. Ook heeft de bank met succes de markt voor de financiering van duurzame energieprojecten betreden. De nettowinst is uitgekomen op € 94,5 miljoen. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2018, die vooral te maken heeft met de samenstelling en uitloop van hoger renderende posten in de krediet- en liquiditeitsportefeuille. Ook waren de marges op korte termijn financiering minder gunstig. De bank heeft voor in totaal € 9,9 miljard aan langlopende financiering opgehaald op de internationale kapitaalmarkt, waarvan 26% met de uitgifte van zogenaamde SRI (Social Responsible Investing) obligaties.



NWB was in 2019 de eerste Nederlandse financiële partij die meer dan

**€ 10 miljard** aan duurzame obligaties heeft uitgegeven.

### Juridische status en eigendom

NWB Bank is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen in bezit zijn van Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen, waarbij het economisch belang 7,2% bedraagt.<sup>13</sup> De grootste groep aandeelhouders zijn de waterschappen met 81%, een klein restant van de aandelen is in handen van provincies. Het betrokken beleidsdepartement voor de financiële markten is het ministerie van Financiën.

### Publiek belang

Het is wenselijk dat de kosten van maatschappelijke voorzieningen zo laag mogelijk worden gehouden. NWB Bank kan tegen lage kosten op de internationale geld- en kapitaalmarkten financiering ophalen omdat zij hoge credit ratings heeft (gelijk aan de Nederlandse staat). Doordat de bank ook zeer kostenefficiënt weet te opereren, kan dit voordeel grotendeels aan de klant worden doorgegeven. NWB Bank is altijd beschikbaar voor haar klanten, ongeacht de economische omstandigheden. Het publiek belang wordt geborgd door het aandeelhouderschap van de staat en andere decentrale overheden in de bank, en door wet- en regelgeving zoals:

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

### Buitenlandse activiteiten

De kredietverlening van NWB Bank richt zich uitsluitend op Nederlandse overheden en semipublieke instellingen. De bank financiert zichzelf op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Zoals iedere bancaire instelling dekt de NWB Bank rente- en marktrisico's af.

### Corporate governance

NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	77*	n.v.t.	185	178	170	167
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

Het strategisch kader van NWB Bank stelt dat de status van national promotional bank behouden moet blijven, waardoor minstens 90% van de verstrekte kredieten als promotioneel geclassificeerd moeten zijn. Daarnaast moet zij haar hoge kredietwaardigheid behouden om tegen zo laag mogelijke kosten financiering aan te trekken. Dit heeft tot gevolg dat de meeste kredietuitzettingen aan lagere overheden zijn dan wel onder garantie van (decentrale) overheden staan. Wel behoudt de bank de flexibiliteit om zich deels op nieuwe sectoren te richten waar de overheden voor zichzelf een rol zien weggelegd (bijvoorbeeld: energietransitie of NHG hypotheeken).

### Vooruitblik 2020

NWB Bank spreekt over 2020 in haar jaarverslag de verwachting uit dat de behoefte aan nieuwe lange financiering van de publieke sector beperkt zal groeien. De totale langlopende financieringsbehoefte van de bank wordt voor 2020 geschat op € 11 miljard. Om de duurzaamheidsambitie te onderstrepen en toonaangevend te blijven op het gebied van duurzame obligaties, wil de bank ook in 2020 weer minimaal 25% van de eigen financieringsbehoefte invullen met de uitgifte van SRI-obligaties. De hoogte van de nettowinst is voor een deel afhankelijk van de uitwerking van ophanden zijnde fiscale regelgeving voor banken. De eventuele effecten van COVID-19 op de nettowinst zijn nog onduidelijk.

### Windparken gefinancierd door NWB in 2019



<sup>13</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.

### Raad van bestuur

Eind 2019 bestond de statutaire directie uit drie leden, waarvan een vrouw en twee mannen. Tevens heeft de directie sinds 1 november 2018 een vierde, niet-statutaire bestuurder.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
mw. L.M.T. van Velden	Voorzitter	276	11	37	287	268	246	246	240	239
dhr. J.M. de Bruijne	Lid	235	0	28	235	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F.J. van der Vliet	Lid	247	11	35	258	248	246	246	240	228

\* De variabele beloning is per 1 januari met terugwerkende kracht afgeschaft. De raad van commissarissen zal enkel nog de toekenning van het uitgestelde deel van de variabele beloning (tot 2019 bedroeg deze 33% van in totaal maximaal 15% van de vaste beloning) dienen te beoordelen. Uitkering van het uitgestelde deel van de variabele beloning vindt na vier jaar plaats, mits is voldaan aan de afgesproken langetermijndoelstellingen. De toekenning van de uitgestelde variabele beloning zal dan ook voor het laatst in 2022 worden beoordeeld.

### Raad van commissarissen

Eind 2019 bestond de raad van commissarissen uit zeven leden, waarvan drie vrouwen. Mevrouw A.M. Ottolini is op de algemene vergadering van aandeelhouders van 18 april 2019 benoemd als lid van de raad van commissarissen en heeft daarmee de heer P.C.G. Glas opgevolgd.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN\*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. A.F.P. Bakker	Voorzitter	38	37	37	36	32	27
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Vice-voorzitter	24	23	23	25	21	19
mw. P.C. van Hoeken	Lid	24	23	23	23	14	n.v.t.
dhr. A.J.B. van der Klugt	Lid	24	23	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	24	23	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Ottolini (per 19 april 2019)	Lid	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.J. Schepers	Lid	24	23	23	15	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.C.G. Glas (tot 18 april 2019)	Lid	7	23	23	20	18	16

\* Voor alle jaren geldt dat de vergoedingen exclusief de reiskostenvergoeding en eventuele BTW zijn.

### 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.	Ontslaan 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

NWB Bank heeft in 2019 een nettowinst gerealiseerd van € 94,5 miljoen ten opzichte van € 99,7 miljoen in 2018. In 2019 was sprake van een bijzondere bate van € 11 miljoen door de vrijval van een deel van de pensioen-voorziening vanwege de overgang naar een beschikbare premieregeling voor de medewerkers van de bank. De iets lagere nettowinst heeft vooral te maken met de samenstelling en uitloop van hoger renderende posten in de krediet- en liquiditeitsportefeuille en minder gunstige marges op korte financiering. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen is uitgekomen op 5,4%, dit is ruim boven het normrendement van 3,7%. De bank heeft het voornemen € 55 miljoen aan dividend uit te keren over 2019 (over 2018: € 20 miljoen). Vanwege de uitbraak van COVID-19 is op aanbeveling van de ECB het moment van de dividenduitkering over 2019 uitgesteld tot oktober 2020. De staat zal € 7 miljoen aan dividend ontvangen over 2019.

Op 27 juni 2019 is de vernieuwde Europese kapitaalverordening CRR II in werking getreden. Onderdeel hiervan is een aangepaste definitie van de leverage ratio voor promotional banks. Kortweg mag de bank haar kredietverlening aan en/of onder garantie van de publieke sector buiten beschouwing laten bij de berekening van de leverage ratio. De leverage ratio bedraagt daarmee 15,4% en dat is ruimschoots boven de minimale eis van 3% waaraan de bank vanaf 28 juni 2021 is gehouden. Eind 2019 had NWB Bank de hoogste credit rating van zowel Standard & Poors (AAA) als Moody's (Aaa), gelijk aan de kredietwaardigheid van de Nederlandse staat.

### Investerings

In 2019 heeft NWB Bank geen investeringen aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd. De primaire activiteit van de bank is het verstrekken van krediet, daarom is in de statuten vastgelegd dat NWB Bank kredietverstrekkingen niet ter goedkeuring aan de aandeelhouders hoeft voor te leggen. Het totale niveau van verstrekte langlopende kredieten aan o.a. decentrale overheden en instellingen met een garantie van de overheid (sociale woningbouw en zorg), maar ook drinkwaterbedrijven en duurzame energie, bedroeg € 10,2 miljard. Dit is een forse stijging ten opzichte van € 7,4 miljard in 2018.

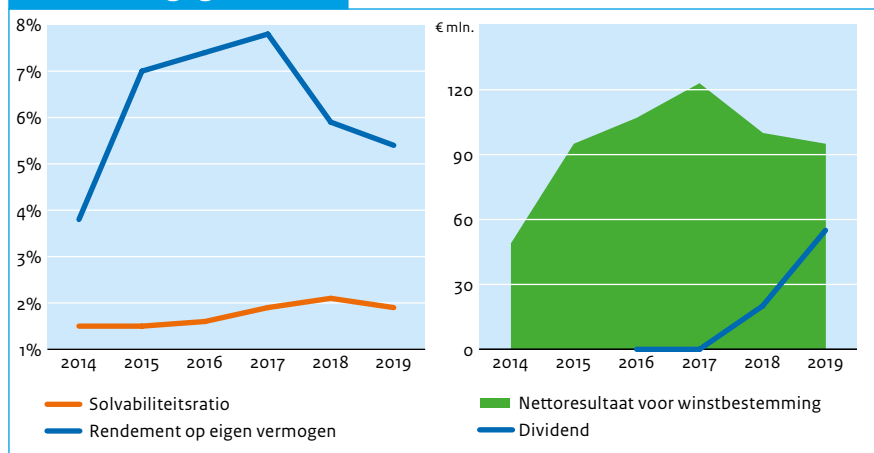
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	96.205	83.715	87.123	94.414	91.314	88.249
Eigen vermogen	1.796	1.726	1.628	1.507	1.399	1.303
Vreemd vermogen	94.082	81.663	85.168	92.907	89.915	86.946
Inkomsten*	1.668	1.567	1.615	1.680	1.759	1.852
Winst	95	100	123	107	95	49
Dividend**	55	20	0	0	0	0
Verwachte ontvangst staat**		1,58	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,9%	2,1%	1,9%	1,6%	1,5%	1,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,4%	5,9%	7,8%	7,4%	7,0%	3,8%
Pay-out ratio	58%	20%	0%	0%	0%	0%

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

\*\* Op aanbeveling van de ECB heeft NWB de dividenduitkering over 2019 voorlopig uitgesteld tot oktober 2020.

### 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.

## 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%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	2.519	2.324	2.180	2.063	2.000	2.039
Beloningsverhouding	7	7,4	7,2	10,3		
Aantal lijnbestemmingen	332	327	326	322	322	319
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	11%	12%	12%	12%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	12%	13%	14%	14%	14%	15%



In 2019 was Schiphol verbonden met **332 directe bestemmingen** in **97 landen**, die werden verzorgd door **102 luchtvaartmaatschappijen**.

### Beschrijving

Royal Schiphol Group (Schiphol) is opgericht in 1916 en exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol is daarvan de belangrijkste luchthaven. De vennootschap is (mede-) eigenaar van Rotterdam The Hague Airport,

Eindhoven Airport en Lelystad Airport. De luchthaven is één van de thuishavens van Air France-KLM. Schiphol had in 2019 gemiddeld 2.519 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

2019 was onder meer het jaar van de verdere ontwikkeling van de nieuwe pier, de herinrichting van Terminal 1 en voltooiing van de bouw- en interieurwerkzaamheden aan de nieuwe terminal van Lelystad Airport. Schiphol investeerde bovendien in de bouw van Europa's eerste fabriek voor biokerosine en in een onderzoek naar de productie van synthetische kerosine op basis van zonne-energie en afgevangen CO<sub>2</sub>. Ook breidde Schiphol haar belang in Brisbane Airport en werd een aandelenbelang in Hobart Airport verworven.

In 2019 zorgde een onderbreking in het systeem van de brandstofleverancier voor een verstoring van de vluchtoperatie op Schiphol, met annuleringen en gestrande passagiers tot gevolg. Er is onderzoek naar deze verstoring gedaan en de aanbevelingen uit dit onderzoek worden zoveel mogelijk door Schiphol geïmplementeerd.



### 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 Aeroports de Paris S.A. (8%). De minister van Infrastructuur en Waterstaat gaat over het luchtvaartbeleid, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is betrokken vanwege het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie.

### 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. Goede internationale bereikbaarheid door de lucht is belangrijk voor de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Dit publieke belang wordt niet alleen door het publieke aandeelhouderschap geborgd, maar ook door de Wet luchtvaart en de onderliggende regelgeving.

### Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen en passagiers) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten op of belangen in luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk en de Verenigde Staten. Het resultaat van deze buitenlandse activiteiten bedroeg 32% van het nettoresultaat van Schiphol. De resultaten – samen met de opgedane kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten – versterken Schiphol en zijn daarmee van toegevoegde waarde voor het publiek belang dat Schiphol dient. 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 zorgt de spreiding van de activiteiten ook voor een betere spreiding van risico's.

### Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens het structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	90*	n.v.t.	197	198	191	178
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

De strategie van Schiphol is gebaseerd op drie kwaliteiten, Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Service en twee voorwaarden, Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. In een geglobaliseerde wereld spelen luchtverbindingen een belangrijke rol in de economie en het maatschappelijk welzijn van een land. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De door Schiphol geboden connectiviteit, en in het bijzonder het netwerk van bestemmingen, vormen dan ook een integraal component van de strategie van Schiphol.

### Vooruitblik 2020

De ontwikkeling van de COVID-19 pandemie heeft voor een nog onbekende periode een ongunstig effect op het passagiers- en vluchtaanbod via de luchthavens van Schiphol. De omvang en de impact op de bedrijfsvoering, het operationeel resultaat, de vooruitzichten en de financiële positie van Schiphol is onvoorspelbaar. Om de impact van de pandemie te beperken streeft Schiphol naar financiële en operationele optimalisatie.

In verband met de COVID-19 ontwikkelingen is de ingebruikname van Lelystad Airport uitgesteld naar 1 november 2021. 2020 blijft desalniettemin een belangrijk jaar met politieke besluitvorming over de verdere ontwikkeling van Schiphol op de middellange termijn en de contouren van de luchtvaart richting 2050. In 2020 zal bovendien worden gestart met de implementatie van verschillende initiatieven die Schiphol samen met Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de luchtvaartmaatschappijen heeft ontwikkeld voor het terugdringen van geluidsoverlast, milieu-impact en fijnstof. Ook zal het eerste deel van de renovatie van Terminal 1 worden voltooid en zal het 'Seamless Flow'-concept verder vormgegeven worden.

### Luchthavens van Schiphol in Nederland



### Directie

De directie bestond per eind 2019 uit vier statutair directeuren: twee mannen en twee vrouwen.

DIRECTIE						Totaal 2019	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	(vast plus variabel)	2018	2017	2016	2015	2014	
drs. D.A. Benschop	President-directeur en CEO	441	62	95	503	334	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. J.T.M. van der Meijs	CFO	375	52	67	427	423	309	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A. van den Berg	CCO	375	52	71	427	423	411	297	n.v.t.	n.v.t.	
mw. B.I. Otto	COO	375	52	71	427	423	411	397	388	137	

\* Een besluit over de uitbetaling van het variabele deel van de beloning is uitgesteld tot het einde van 2020.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit zeven leden, onder wie twee vrouwen. Er is nog één openstaande vacature.

RAAD VAN COMMISSARISSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014	
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	50	49	48	48	37	26	
dhr. J.G. Wijn	Vice-Voorzitter	38	37	36	36	35	34	
dhr. E. Arkwright*	Lid	0	0	0	0	n.v.t.	n.v.t.	
mw. S.G. Brummelhuis	Lid	37	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. D. Collier	Lid	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R.J van de Kraats	Lid	32	31	31	31	23	n.v.t.	
dhr. A.B.M. Olsson	Lid	42	38	35	35	25	n.v.t.	

\* Dhr. Arkwright 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 te 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

In 2019 behaalde Schiphol een omzet van € 1,6 miljard (2018: € 1,5 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 7,8 miljard (2018: € 7,4 miljard). Het nettoresultaat van Schiphol steeg naar 355 miljoen euro (2018: 279 miljoen euro). Het rendement van Schiphol was 8,3%, waardoor Schiphol voldoet aan de rendementseis. Als gevolg van de COVID-19 crisis zal Schiphol geen dividend over het jaar 2019 uitkeren.

### Investerings

In 2019 heeft Schiphol € 860 miljoen geïnvesteerd in vaste activa, 48,1% meer dan in 2018 (€ 581 miljoen). Van de totale investering in 2019 is € 256 miljoen gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, € 72 miljoen aan de herinrichting van terminals en € 46 miljoen aan Lelystad Airport.

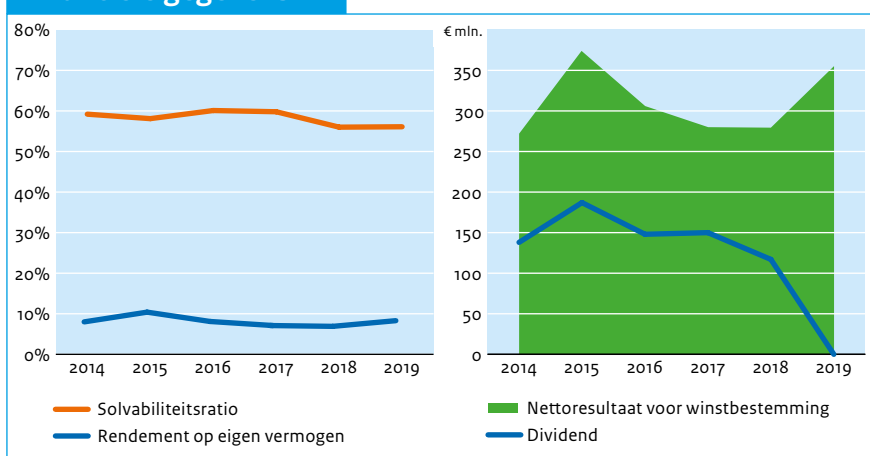
De volgende investeringsvoorstellen zijn in 2019 goedgekeurd door de staat:

- Schiphol heeft een belang van 35% van de aandelen in Hobart Airport genomen. De strategische rationale van de investering is het behalen van financieel rendement en kennisuitwisseling. De risico's zijn beperkt en staan in verhouding tot het verwachte rendement, hetgeen bijdraagt aan het effectief financieren van de uitgebreide binnenlandse investeringsagenda van Schiphol Group. Daarnaast worden posities binnen het managementteam en de verdere organisatie van Hobart Airport ingevuld met werknemers van Schiphol Group, waardoor werknemers waardevolle kennis en ervaring opdoen. Schiphol wijst bovendien op mogelijkheid om op kleinere schaal innovaties te testen voordat ze in Nederland in gebruik worden genomen.
- Uitbreiding van het belang in Brisbane met 0,89% van 18,72% naar 19,61%. De strategische rationale van de investering is het behalen van financieel rendement en kennisuitwisseling. De risico's zijn beperkt en staan in verhouding tot het verwachte rendement, hetgeen bijdraagt aan het effectief financieren van de uitgebreide binnenlandse investeringsagenda van Schiphol Group. Daarnaast worden posities binnen het managementteam en de verdere organisatie van Brisbane Airport ingevuld met werknemers van Schiphol Group, waardoor werknemers waardevolle kennis en ervaring opdoen.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	7.797	7.373	6.655	6.426	6.399	5.830
Eigen vermogen	4.372	4.136	3.978	3.860	3.716	3.453
Vreemd vermogen	3.425	3.237	2.677	2.566	2.683	2.378
Inkomsten	1.728	1.616	1.538	1.506	1.540	1.474
Winst	355	278	280	306	374	272
Dividend	0	117	150	148	187	138
Ontvangen door staat	0	82	105	104	131	97
Solvabiliteitsratio	56,1%	56,0%	59,8%	60,1%	58,1%	59,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,3%	6,9%	7,1%	8,1%	10,4%	8,0%
Pay-out ratio	0%	42%	54%	48%	50%	51%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 200 mln.	€ 100 mln.
Overname / participatie	€ 100 mln.	€ 50 mln.

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	SRH N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Utrecht
Staatsdeelneming sinds	2013
Website	www.srh.nl
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	4,6	4,8	6	10	33	6.374

#### Beschrijving

SRH N.V. (voorheen: SNS REAAL) was de moedermaatschappij van SNS Bank N.V. (thans: de Volksbank) en verzekeraar REAAL N.V. (thans: Vivat). SNS REAAL richtte zich op de Nederlandse markt voor sparen, beleggen, hypotheek, verzekeringen en pensioenen. Om een faillissement te voorkomen door aanhoudende verliezen bij vastgoeddochter SNS Property Finance zijn de aandelen van SRH op 1 februari 2013 onteigend en in handen gekomen van de Nederlandse staat. Per 31 december 2013 werden de aandelen van SNS REAAL beheerd door NLF1 tegen

uitgifte van certificaten aan de staat. Sinds de verkoop van REAAL op 26 juli 2015 en de verplaatsing van SNS Bank naar de staat op 30 december 2015 heeft SRH geen dochtervennootschappen en economische activiteiten meer. Op 19 mei 2017 zijn de aandelen gedecertificeerd en is de staat weer rechtstreeks aandeelhouder geworden. SRH zet zich nu in om tot afwikkeling te komen van werkzaamheden die verband houden met haar historie en de nationalisatie. De afwikkeling zal naar verwachting nog enige tijd in beslag nemen.

#### 2019 in vogelvlucht

SRH richt zich op het afwickelen van lopende en toekomstige juridische procedures die, mede naar aanleiding van de nationalisatie van SRH, zijn of nog worden ingesteld tegen SRH.

Een van de lopende procedures die gevoerd wordt is de enquêteprocedure. Bij beschikking van 26 juli 2018 heeft de Ondernemingskamer beslist dat een enquête gelast zal worden naar het beleid en de gang van zaken binnen SRH en de Volksbank over de periode van december 2006 tot 1 februari 2013. De door de Ondernemingskamer aangewezen onderzoekers hebben informatie bij onder meer SRH opgevraagd. De onderzoekers verwachten het onderzoek in de loop van het tweede halfjaar van 2020 af te ronden en een conceptrapport klaar te hebben.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

De aandelen SRH zijn door de nationalisatie op 1 februari 2013 in handen gekomen van de staat. SRH heeft geen economische activiteiten en wordt afgewikkeld.

### Buitenlandse activiteiten

SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

## SRH | Governance en financiële gegevens

### Raad van bestuur

De raad van bestuur van SRH wordt gevormd door twee bestuurders, beiden man. De heer H.M. de Mol van Otterloo is in 2019 als lid en voorzitter van de raad van bestuur herbenoemd voor een nieuwe periode van een jaar. De heer G.J.H. Broekers is tevens in 2019 herbenoemd als lid van de raad van bestuur voor een periode van een jaar.

### Corporate governance

SRH heeft geen (verlicht) structuurregime.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	90			90	73	90	91	23	n.v.t.
dhr. G.J.H. Broekers	CFO	30			30	30	31	1	n.v.t.	n.v.t.

\* Inclusief onkostenvergoeding.

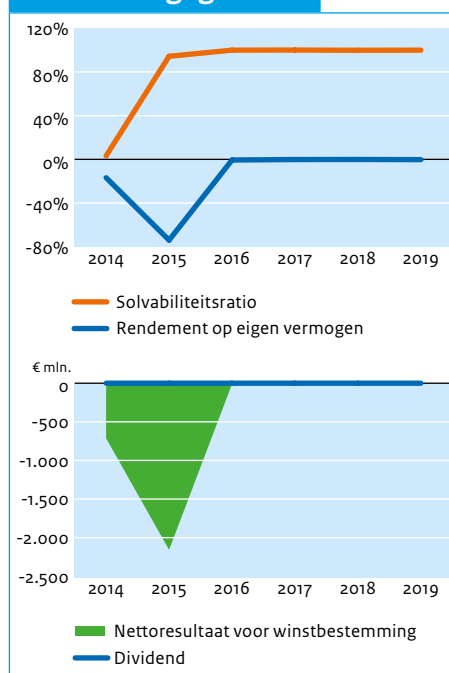
### Raad van commissarissen

SRH heeft geen raad van commissarissen.

#### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	1.799	1.805	1.804	1.809	1.948	124.806
Eigen vermogen	1.797	1.802	1.804	1.807	1.837	3.999
Vreemd vermogen	2	3	0	2	111	120.807
Inkomsten	2	2	2	3	36	1126
Winst	-5	-2	-3	-11	-2.157	-712
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,9%	99,8%	100,0%	99,9%	94,3%	3,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,3%	-0,1%	-0,2%	-0,6%	-73,9%	-16,8%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

#### Financiële gegevens



## 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	3.526	3.253	3.061	2.954	2.825	2.635
Beloningsverhouding	5,4	5,6	7,5	7		
Netbeschikbaarheid (%)	99,9998%	99,9988%	99,9986%	99,9999%	99,9975%	99,9999%
Aantal onderbrekingen	14	17	11	6	18	4
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	156	1.244	1.072	59	3.824	77
Investeringen in materiële vaste activa (€ mln.)	3.064	2.253	1.774	1.848	2.405	2.296
Totale lengte elektriciteitsnetwerk (km)	23.555	22.862	22.857	22.637	22.245	20.858

### Beschrijving

Sinds 1998 beheert TenneT in de huidige vorm het Nederlandse hoogspanningsnet (van 110 tot en met 380 kV) en een aanzienlijk deel van het Duitse hoogspanningsnet (vanaf 220 kV). Daarbij ontwikkelt, bouwt en beheert zij ook landsgrensoverschrijdende verbindingen en netaansluitingen voor offshore windparken. De wettelijk vastgelegde taken als Transmission System Operator (TSO) bestaan uit elektriciteits-

transport, systeemdiensten voor het behoud van de energiebalans en het faciliteren van marktwerking. Hier valt ook de integratie van de Europese elektriciteitsmarkten onder. TenneT beheert ongeveer 23.500 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar meer dan 42 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met ruim 4.900 in- en externe werknemers en circa € 23,7 miljard aan assets. De investeringsagenda bedraagt € 4 à 5 miljard per jaar in de komende vijf jaar.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 investeerde TenneT € 3,1 miljard in de energietransitie en leveringszekerheid. Dit leidde tot een netbeschikbaarheid in 2019 van 99,9998%.

In 2019 werd een aantal grote projecten afgerond. Zo werd Borssele Alpha, het eerste offshore wisselstroomplatform van TenneT in het Nederlandse deel van de Noordzee, volgens planning geïnstalleerd. Ook werd na een bouwperiode van vijf jaar de 60 kilometer lange Randstad 380 kV Noordring in gebruik genomen. Daarnaast werden in 2019 de Nederlandse en Deense markt rechtstreeks met elkaar verbonden door de 'groene' COBRA-kabel. Verder werden in 2019 belangrijke stappen gezet in de plannings- en vergunningsfase voor SuedLink en SuedOstLink, de nieuwe gelijkstroom noord-zuidverbindingen in Duitsland. TenneT is tevens doende oplossingen te ontwikkelen die niet per se kostbare netuitbreidingen vereisen. De onderneming initieert en participeert in een groot aantal initiatieven om slimmer gebruik te maken van bestaande infrastructuur en nieuwe technologieën toe te passen. Een voorbeeld hiervan is het 'InnoSys' project. TenneT onderzoekt in dit project samen met andere partijen nieuwe IT oplossingen waarmee de transportcapaciteit van het bestaande hoogspanningsnet beter benut kan worden voor de sterk groeiende behoefte aan transport van duurzame stroom. Met behulp van een dergelijk geautomatiseerd besturingsysteem van het hoogspanningsnet kunnen extra investeringen in het net voorkomen worden.



De netbeschikbaarheid was **99,9998%** in 2019.



**Juridische status en eigendom**

TenneT Holding B.V. is volledig in handen van de staat. Deze holding houdt 100% van de aandelen in TenneT TSO B.V. dat verantwoordelijk is voor de gereguleerde taken in Nederland. In Duitsland worden de gereguleerde taken door TenneT TSO GmbH, TenneT Offshore GmbH en dochterondernemingen uitgevoerd. Daarnaast houdt TenneT belangen in bedrijven die geen gereguleerde taken uitvoeren. De verantwoordelijkheid voor het energiebeleid ligt bij de minister van Economische Zaken en Klimaat.

**Publiek belang**

Het Nederlandse energiebeleid kent drie pijlers: betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Uit deze pijlers vloeit het publiek belang van TenneT voort dat gericht is op een gegarandeerde elektriciteitsvoorziening in Nederland. Om invulling aan het energiebeleid te geven ontwikkelt TenneT een meer geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening.

TenneT dient de volgende publieke belangen:

- Leveringszekerheid door continuïteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van het elektriciteitsnet;
- Producenten en afnemers moeten non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet hebben, waarbij TenneT onafhankelijk is van productie, handel en levering van elektriciteit; en
- Bijdragen aan een sterker en doelmatige elektriciteitsmarkt in Nederland en Europa.

De Elektriciteitswet 1998 ('E-wet') en het publieke aandeelhouder-schap borgen het publieke belang.

**Buitenlandse activiteiten**

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. 71% van de bezittingen staat in Duitsland (€ 17 miljard) tegenover 29% in Nederland (€ 7,1 miljard). Omzet en EBIT zijn in Duitsland (€ 3,1 miljard en EBIT van € 526 miljoen) ook beduidend hoger dan in Nederland (€ 1,0 miljard en EBIT € 211 miljoen). Door de activiteiten in Duitsland kan de zekerheid van elektriciteitsvoorziening in Nederland beter worden geborgd. Het besluit van de Duitse overheid om alle kolengestookte elektriciteits- en nucleaire centrales in Duitsland te sluiten en in 2050 de elektriciteitsconsumptie minimaal voor 80% duurzaam te laten zijn, hebben grote impact op de totale investeringsagenda van TenneT. Deze bedraagt € 4 tot 5 miljard per jaar, waarvan een substantieel deel in Duitsland. TenneT moet in Duitsland netwerkverbindingen op land realiseren en offshore windparken op het hoogspanningsnet aansluiten. TenneT ontvangt op de wettelijk verplichte investeringen een gereguleerd rendement. Echter, deze investeringen zijn niet geheel risicovrij.

Zo kan in een nieuwe reguleringstermijn het gereguleerde tarief worden verlaagd. Om dit risico te beperken voert TenneT frequent overleg met de Duitse toezichthouder en beleidsmakers. Ook zijn er operationele risico's verbonden aan het implementeren van nieuwe technologieën, zoals de constructie van ondergrondse gelijkstroomkabels, en kunnen projecten door vertraagde vergunningstrajecten later worden gerealiseerd. De risico's van de Duitse activiteiten zijn niet wezenlijk anders dan de risico's van de Nederlandse activiteiten.

**Corporate governance**

Op TenneT is het verlicht structuurregime van toepassing.

**Corporate governance**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	76*	n.v.t.	194	183	174	166
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

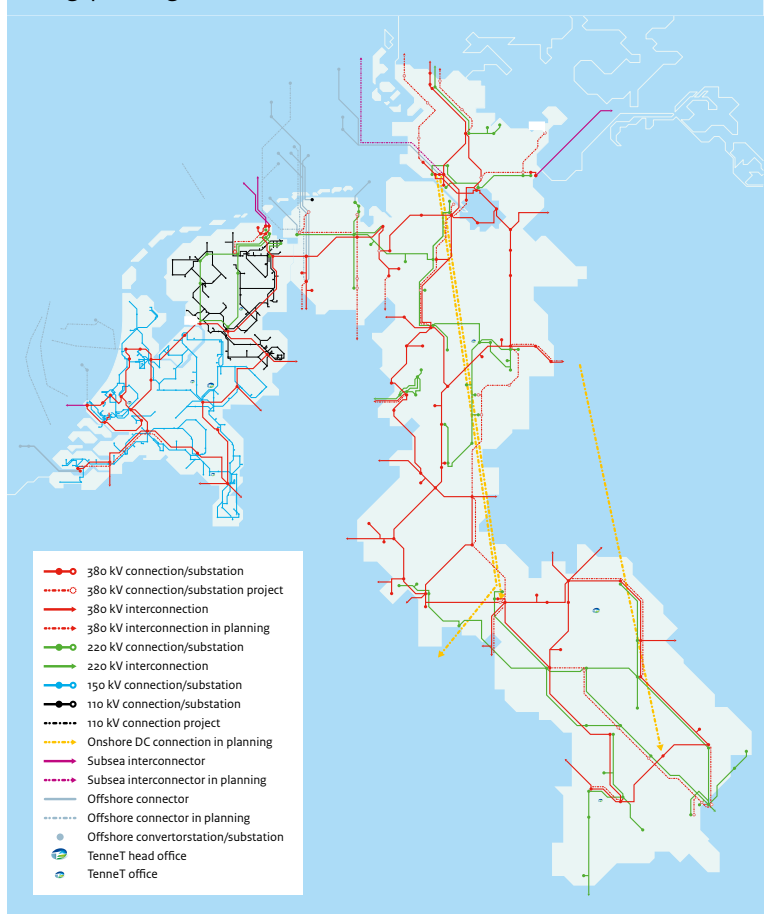
**Strategie**

In 2019 werd een hernieuwde strategie aangenomen die op vier pijlers rust: het vooruit brengen van de energietransitie, het waarborgen van de leveringszekerheid, het stimuleren van de TenneT-medewerkers en organisatie en het garanderen van de financiële gezondheid.

**Vooruitblik 2020**

Het kabinet wil de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland in 2030 minimaal tot 49% van het niveau in 1990 hebben gereduceerd. Dit zorgt voor een versnelde inzet van duurzamere energiebronnen. Daarnaast wil het kabinet alle kolencentrales uiterlijk in 2030 sluiten. Deze veranderingen vragen ook het nodige van de netbeheerder. Een belangrijke bijdrage van TenneT aan de energietransitie is de realisatie van aansluitingen voor windparken op zee. De investeringskosten voor de aanleg van het net op zee bedragen circa € 2 miljard voor de projecten uit de routekaart tot 2023 en circa € 6 miljard voor de projecten uit de routekaart 2030. In Duitsland heeft TenneT te maken met dezelfde trend. Daar wordt de energietransitie versneld doorgevoerd en moet de nationale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990 met 55% zijn verlaagd. TenneT staat voor de taak om het hoogspanningsnetwerk voor te bereiden op de energietransitie, in samenwerking met de andere Duitse en Europese TSO's. De grote investeringen die hiervoor nodig zijn leiden tot kapitaalbehoefte bij de onderneming. Over de invulling van deze kapitaalbehoefte heb ik uw Kamer op 15 mei jl. per brief geïnformeerd. Op basis van huidige inzichten schat TenneT in dat de impact van COVID-19 noch de leveringszekerheid van elektriciteit, noch de liquiditeitspositie van de onderneming materieel zal beïnvloeden, ook als er een tweede uitbraak van het virus zou komen.

**Hoogspanningsnet van TenneT**



### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2019 uit drie statutaire directeuren en één niet-statutair directeur (de heer T. Meyerjürgens), waarvan drie mannen en één vrouw. Per 1 maart 2020 is de heer T. Meyerjürgens tot statutair directeur benoemd. Op 24 maart 2020 is het in 2011 vastgestelde beloningsbeleid voor de raad van bestuur tijdelijk herzien.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
mw. M. van Beek	CEO	320	56	53	376	124	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	283	50	47	333	318	313	305	304	304
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	286	50	60	336	324	323	310	308	306

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit zeven leden, vier mannen en drie vrouwen. In mei 2019 zijn de heer van Els, mevrouw Kairisto en mevrouw Schöne toegetreden tot de raad van commissarissen. In 2020 zullen twee mannelijke commissarissen terugtreden vanwege de afloop van hun benoemingstermijnen, waardoor het totaal aantal leden weer vijf zal zijn.

#### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. A.F. van der Touw	Voorzitter	41	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.M. Verboom	Vice-voorzitter	35	38	31	29	29	29
dhr. A.C.C. van Els (per 1 mei 2019)	Lid	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.J. Griffith	Lid	26	27	25	25	13	n.v.t.
mw. E. Kairisto (per 1 mei 2019)	Lid	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. E.M. Schöne (per 1 mei 2019)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid	26	31	31	31	31	31

### Zeggenschap bij TenneT

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan de AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; na twee maal afwijzen voordracht is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen, maar pas na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Ontslaat aan de hand van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief na raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stel 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 heeft 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 heeft gevraagd.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2019 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 4,1 miljard (2018: € 4,2 miljard), waarbij € 409 miljoen aan winst is gegenereerd (2018: € 484 miljoen). Hiervan is € 112 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 6,8% voldoet aan het normrendement. Dit is echter wel een daling ten opzichte van 2017 (10,3%) en 2018 (8,6%). Deze daling is voornamelijk het gevolg van een verlaging van het gereguleerde rendement op eigen vermogen in Duitsland, vanwege de start van een nieuwe vijfjarige reguleringsperiode in 2019. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's) en A3 (Moody's).

### Investeringsen

De Nederlandse en Duitse staat hebben ambitieuze doelstellingen voor de energietransitie. Deze investeringen moeten de leveringszekerheid borgen, de integratie van de elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa verder bewerkstelligen en de werking van de elektriciteitsmarkt optimaliseren. Een groot deel van de projecten in deze investeringsagenda is er bijvoorbeeld op gericht om op zee opgewekte windenergie naar het net op land te transporteren. Hiernaast dient TenneT ook investeringen te doen om delen van het reguliere hoogspanningsnet te vervangen en te versterken.

De staat beoordeelde en gaf in 2019

goedkeuring aan meerdere investeringen:

- Suedlink en SuedOstlink. De investeringen Suedlink en SuedOstlink behelzen de aanleg van ondergrondse gelijkstroom verbinding van Noord-Duitsland naar Zuid-Duitsland. Dit is nodig om windenergie uit het noorden naar het zuiden te transporteren en zo de leveringszekerheid in Duitsland te borgen.
- Hollandse Kust West alpha. De investering betreft het eerste project uit de routekaart wind op zee 2030 (totaal 6,1 GW) en bestaat uit de verbinding van een windpark van 0,7 GW op zee naar het 380 kV station in Beverwijk.
- Oberbachern-Ottenhofen. Betreft de vervanging van een bestaande verbinding ten noorden van München (Duitsland), nodig om een capaciteitstekort weg te nemen en om zeer verouderde onderstations te vervangen.
- Raitersaich-Altheim. Raitersaich-Altheim betreft de vervanging van een zeer oude verbinding in Beieren, waardoor een capaciteitstekort wordt opgelost.
- Zuid West 380 kV Oost. Dit project omvat een nieuwe 380 kV-verbinding van Rilland (Zeeland) naar Tilburg. De verbinding is

nodig om een knelpunt in het net op te lossen (door de ingebruikname van het windpark Borssele in 2020).

- Zuid West 380 kV West. Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Dit investeringsvoorstel ziet op een nieuwe 380 kV verbinding tussen Borssele en Rilland. Daarbij zal het schakelstation in Rilland worden versterkt. Dit laatste is van belang voor de levenszekerheid in België.
- Noord West 380 kV. Dit betreft de goed-

keuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd.

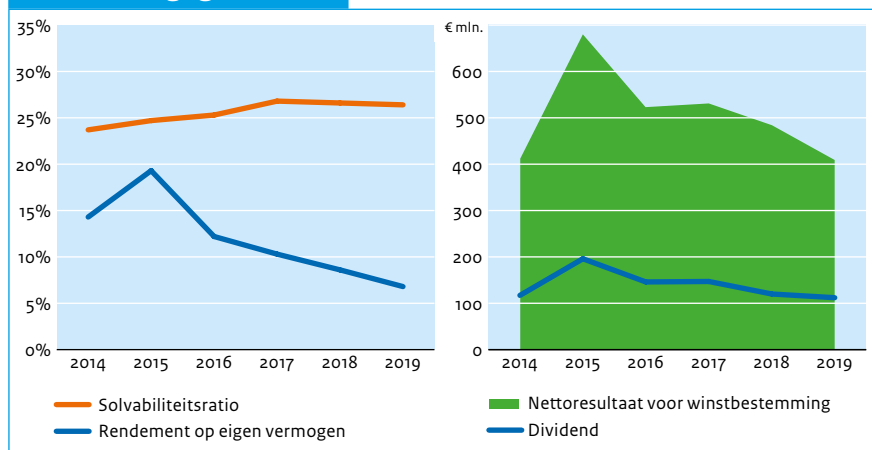
Het project Noord-West 380 kV zorgt voor versterking van het netwerk op het traject Eemshaven-Diemen.

- Altheim St. Peter: Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Het project Altheim-St. Peter zorgt voor versterking van het netwerk op de grens tussen Duitsland en Oostenrijk en is nodig als gevolg van de overgang naar meer duurzame energie.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	23.676	21.783	20.412	18.974	15.424	13.645
Eigen vermogen	6.262	5.797	5.469	4.792	3.803	3.236
Vreemd vermogen	17.414	15.986	14.943	14.182	11.621	10.409
Inkomsten	4.084	4.223	3.948	3.227	3.290	2.316
Winst	409	484	531	523	681	418
Dividend	112	120	147	146	196	117
Ontvangen door staat	112	120	147	146	196	117
Solvabiliteitsratio	26,4%	26,6%	26,8%	25,3%	24,7%	23,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,8%	8,6%	10,3%	12,2%	19,3%	14,3%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Winst toekomstend aan de aandeelhouder	320	344	420	418	561	333

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	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.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Thales Nederland
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Staatsdeelneming sinds	1989
Website	www.thalesgroup.com/nl
Belang staat der Nederlanden	1,0%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	1.834	1.688	1.608	1.638	1.732	1.755

### Beschrijving

In 1945 heeft de staat de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, genationaliseerd. In latere jaren is het belang van de staat in de onderneming afgebouwd. In 1989 is 99% van het bedrijf in handen gekomen van het Franse Thales S.A. en de naam Hollandsche Signaalapparaten

veranderd in Thales Nederland. Thales Nederland richt zich op de ontwikkeling, productie en integratie van complexe high tech systemen voor defensie, transport en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, ov-chipkaart, communicatie systemen en cybersecurity. In 2019 bedroeg de omzet € 459 miljoen. Een groot deel van

de omzet is afkomstig van opdrachten van buitenlandse overheden, in 2019 was dat 66% van de omzet. Ook in 2019 heeft Thales veel extra medewerkers geworven, er waren gemiddeld 1.834 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Thales Nederland heeft zich in 2019 verder ingezet om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. Daarvoor heeft zij wederom veel geïnvesteerd in Research & Development, in 2019 was dat € 132 miljoen. Verder heeft Thales in 2019 een contract met de Nederlandse Koninklijke Landmacht gesloten om negen compacte Multi Mission radarsystemen te leveren, die snel operabel zijn en gemakkelijk kunnen worden vervoerd. Ten slotte is in april 2019 de overname van Gemalto, de specialist in digitale beveiligingschips, door Thales S.A. afgerond. Hierdoor zal ook Thales Nederland zich meer op diensten richten op het gebied van identificatie, authenticatie en beveiliging voor overheden en banken.



Met de overname van Gemalto wordt de **technologie van Thales** nu ook gebruikt voor **banktransacties, identificatie** bij reizen of **authenticatie** in een connected car.



### Juridische status en eigendom

Thales Nederland is een besloten vennootschap. De staat heeft een aandelenbelang van 1%. De overige 99% van de aandelen is in handen van Thales S.A. (Thales Groep). Het ministerie van Defensie is als beleidsministerie betrokken bij Thales Nederland.

### Publiek belang

Publiek aandeelhouderschap is wereldwijd een bekend fenomeen in de hoogwaardige defensiesector. In deze sector zijn vrijwel alleen bedrijven met overheidsbelangen of bedrijven met een bijzondere relatie met de overheid actief. Via andere instrumenten is de defensie-industrie ook gereguleerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de export van wapens en ander defensiematerieel. Tevens is Thales onderdeel van platform Nederland Radarland om verdere kennisopbouw te stimuleren.

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales spelen diverse overwegingen een rol. Het publieke belang dat Thales dient is gedefinieerd in de Defensie Industrie Strategie (DIS) en is gericht op het behoud van de ontwikkeling en productie van met name radartechnologie in Nederland. Deze technologie is van groot belang voor de krijgsmacht. Daarmee levert Thales een bijdrage aan de wezenlijke belangen van nationale veiligheid. Om deze hoogwaardige technologie in Nederland te kunnen blijven ontwikkelen is uitwisseling van strategische informatie afkomstig van andere landen van groot belang. Informatie-uitwisseling is ook van belang voor de koppeling van de door Thales ontwikkelde systemen met andere (sub)systemen.

De Nederlandse staat heeft de gebruikelijke aandeelhoudersbevoegdheden, maar doordat het aandelenbelang slechts 1% is, is de invloed van de staat bij Thales beperkt. In de praktijk betekent het dat de staat als aandeelhouder geïnformeerd wordt over enkele zaken en keurt zij een beperkt aantal zaken middels aandeelhoudersbesluiten goed. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vaststellen van de jaarrekening en de benoeming van commissarissen. Thales Group kan feitelijk onafhankelijk van het standpunt van de staat opereren aangezien de staat minderheidsaandeelhouder is.

### Buitenlandse activiteiten

Thales Nederland heeft in de zomer van 2019 haar enige buitenlandse deelneming, een belang van 40% in het Turkse Yaltes S.A., verkocht. Thales Nederland is sterk afhankelijk van haar buitenlandse afzet: in 2019 was 66% afkomstig van buitenlandse klanten.

### Corporate governance

Thales Nederland is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	0*	n.v.t.	194	183	174	166
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

Thales Nederland is onderdeel van de Thales Groep. De strategie van Thales Nederland hangt dan ook nauw samen met de koers van de groep. De groep heeft in 2013 het strategische plan 'Ambition 10' geformuleerd, dat in 2018 is geüpdatet. Voor de periode tot en met 2021 moet elke bedrijfsunit meer groei realiseren dan de markt en hierbij duurzame winst realiseren. Thales Nederland heeft de ambitie om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. De staat heeft geen rol gespeeld bij het opstellen van de strategie van Thales Nederland.

### Vooruitblik

Thales Nederland voorziet positieve ontwikkelingen in de toekomst, zowel op het gebied van nieuwe contracten gericht op defensie, security, transport, maar ook digitale transformatie in zowel Nederland, Duitsland en in haar exportmarkten. Daarbij is het van belang in welke mate de internationale economie en het politieke besluitvormingsproces omtrent nationale (defensie-)begrotingen zich bewegen. Aangezien het Midden Oosten een belangrijke afzetmarkt is, blijft de ontwikkeling van de olieprijs als voornamelijk inkomstenbron van de overheden een belangrijke randvoorwaarde voor verdere groei van deze exportmarkt. Tenslotte blijft Thales Nederland inzetten op research & development om innovatieve producten en diensten te kunnen blijven leveren die door defensie, transport en cybersecurity kunnen worden toegepast.

### Activiteiten Thales



### Raad van bestuur

De raad van bestuur van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man). De raad van bestuur is in 2019 niet gewijzigd. Thales Nederland maakt gebruik van de mogelijkheid die de wet biedt om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder.

#### RAAD VAN BESTUUR\*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
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 raad van commissarissen bestaat uit vijf leden. In 2019 is mevrouw M. Kopp-Raadgever voor een tweede termijn van vier jaar herbenoemd. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de raad van commissarissen in 2019 bedroeg € 30.000. De beloning van individuele commissarissen wordt niet bekend gemaakt.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. P. Duhamel	Voorzitter						
dhr. A.C.K. Cresswel	Lid						
dhr. M.M.G. Darmon	Lid						
mw. M. Kopp-Raadgever	Lid						
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid						
	Totale vergoeding	30	34	30	26	37	56

### 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	Kan de gehele RvB of afzonderlijke leden schorsen	Kan de gehele RvB of afzonderlijke leden schorsen. AvA kan een schorsing door de RvC te allen tijde opheffen
	Ontslaan	Geen bevoegdheid tot ontslag van de RvB	Kan de RvB ontslaan
	Bezoldigingsbeleid	Statutair en wettelijk niet vastgelegd	Statutair en wettelijk niet vastgelegd
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van de RvB vast
Commissaris	Benoemen	Doet een 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 volstrekte meerderheid van stemmen vertegenwoordigend door ten minste een derde van het geplaatst kapitaal
	Schorsen	Kan zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan namens de vennootschap een verzoek tot ontslag doen aan de Ondernemingskamer	Een aangewezen vertegenwoordiger van de AvA kan namens de vennootschap een verzoek tot ontslag doen aan de Ondernemingskamer
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen)	Kan na het vragen van het standpunt van de OR het vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag
Bezoldiging	Geen bevoegdheid op het gebied van bezoldiging van de RvC	Stelt de bezoldiging van de RvC vast. De AvA kan aan de voorzitter van de RvC een extra bezoldiging toekennen	

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

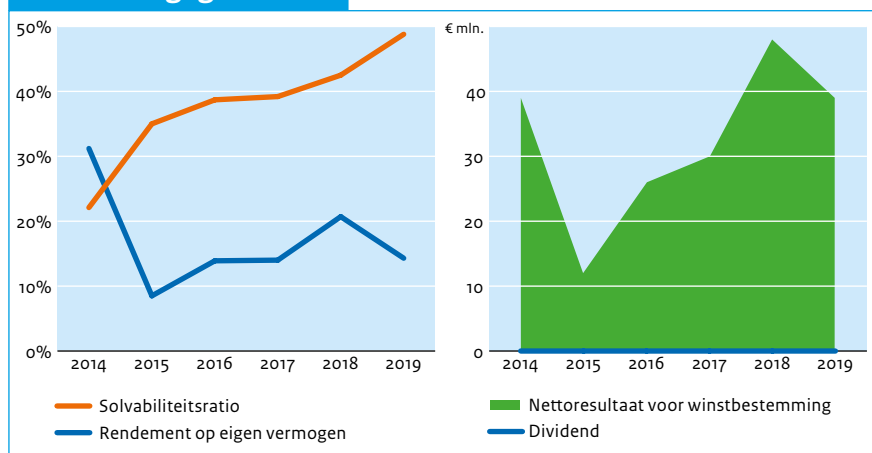
In 2019 is de omzet van Thales Nederland licht gedaald naar € 459 miljoen (2018: € 477 miljoen). Door stijgende kosten daalde de nettowinst naar € 39 miljoen, waar dat in 2018 nog € 48 miljoen was. Thales Nederland keert geen dividend uit, zij voegt het resultaat toe aan de reserves. Door een toename van het eigen vermogen en lagere nettowinst, kwam het rendement op het gemiddelde eigen vermogen uit op 14% (2018: 20%). De solvabiliteitsratio versterkte verder tot 49%. Voor Thales Nederland geldt geen normrendement vanuit de staat.

**Investerings**

In 2019 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

**Financieel overzicht\***

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	605	593	582	517	499	519
Eigen vermogen	295	252	228	200	175	115
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	310	341	354	317	324	404
Inkomsten	459	479	495	441	429	422
Winst	39	48	30	26	12	39
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	48,8%	42,5%	39,2%	38,7%	35,0%	22,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,3%	20,7%	14,0%	13,9%	8,5%	31,2%
Pay-out ratio	0,0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

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

\* Er zijn geen goedkeuringsdrempels voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Wel is goedkeuring door raad van commissarissen vereist bij (des)investeringen en het aangaan of afstoten van deelnemingen ter waarde van meer dan een kwart van het geplaatste maatschappelijk kapitaal en reserves.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met als doel de gascentrifuge-techniek om uranium te verrijken verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen

actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings- en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen actieve gascentrifugeonder-

nemingen. Dit leidde tot de fusienaam Urenco Ltd ('Urenco'). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN heeft zelf geen operationele activiteiten en er werkt 1 fte.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 liepen de activiteiten van het strategieproject van Urenco af, met als resultaat een structurele kostenbesparing van meer dan € 300 miljoen en nieuwe langlopende contracten. In juni opende Urenco in het Verenigd Koninkrijk de Tails Management Facility. Daarmee kan Urenco het restproduct van uraniumverrijking omzetten in uraniumoxide, waarmee het geschikt wordt voor lange termijn opslag.



UCN keerde over 2019  
**€ 100 miljoen**  
 dividend uit aan de  
 staat.



### Juridische status en eigendom

UCN is een naamloze vennootschap. De aandelen waren bij oprichting deels in handen van private aandeelhouders en deels in handen van de staat. Sinds november 2009 is de staat de enige aandeelhouder. UCN houdt een derde van de aandelen in Urenco, een besloten vennootschap naar Engels recht. De Britse regering houdt via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited een derde van de aandelen in Urenco. De Duitse partijen RWE Power AG en EON Kernkraft GmbH houden gezamenlijk ook een derde van de aandelen, via hun houdstermaatschappij URANIT. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is het betrokken beleidsministerie.

### 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 Group Guidelines;
- Verdrag van Almelo;
- Verdrag van Washington; en
- Verdrag van Cardiff.
- Wet strategische diensten
- Besluit strategische goederen
- Dual use verordening (verordening (EG) nr. 428/2009)

### Buitenlandse activiteiten

UCN heeft als houdstermaatschappij geen buitenlandse activiteiten. Urenco is wel actief in het buitenland. Naast een verrijkingfaciliteit in Nederland heeft Urenco ook verrijkingfaciliteiten in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. Urenco levert haar diensten 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 wisselkoerseffecten. Deze risico's worden zoveel mogelijk gemitigeerd, bijvoorbeeld door het spreiden van risico's.

### Corporate governance

UCN kent geen (verlicht) structuurregime.

#### Corporate governance

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	15*	n.v.t.	43	28	22	25
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

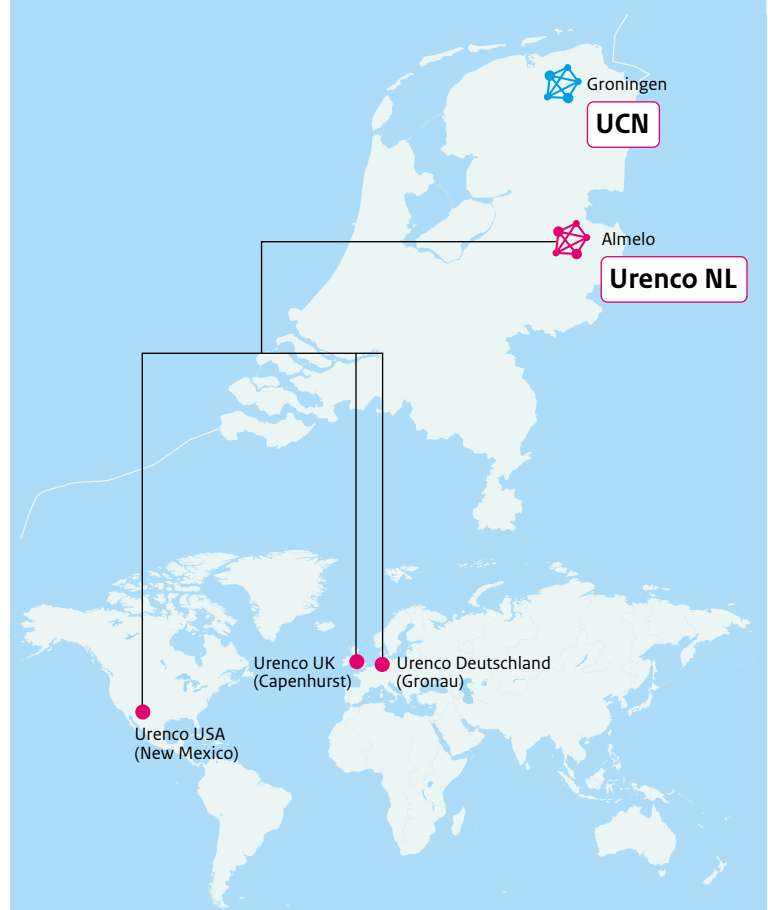
### Strategie

Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel bespreekt de staat als aandeelhouder jaarlijks het businessplan van Urenco. De strategie van Urenco stoelt op de volgende drie pijlers: kostenbesparingen, verdere groei in de verrijkingmarkt, en diversificatie en investeren in hoogwaardige technologie.

### Vooruitblik

In 2020 bestaat het Verdrag van Almelo 50 jaar, een mijlpaal. In 2020 zal Urenco haar strategie herijken, waarbij de focus zal liggen op solide financiële resultaten en een betere aansluiting op marktontwikkelingen. In het najaar zal Urenco in Almelo de uitbreiding van de Stabiele Isotopen faciliteit afronden. Hiermee kan Urenco beter voldoen aan de groeiende vraag naar stabiele isotopen voor medische, industriële en onderzoektoepassingen.

### Vestigingsplaatsen



**Raad van bestuur**

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder.

**RAAD VAN BESTUUR**

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	54			54	53	53	59	59	88

**Raad van commissarissen**

De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit drie commissarissen, twee mannen en een vrouw.

**RAAD VAN COMMISSARISSSEN**

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. J.M. Kroon	Voorzitter	15	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.H. Maes	Vice-voorzitter	13	13	12	12	3	n.v.t.
dhr. M. Blacquièrre	Lid	13	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**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 vast 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. Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan de Ondernemingskamer doen namens de vennootschap. Zelfstandig en direct ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen). Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA. Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

Het operationele resultaat van Urenco bedroeg in 2019 € 8 miljoen (2018: € 511 miljoen). De forse daling ten opzichte van 2018 werd vooral veroorzaakt door het nemen van twee bijzondere voorzieningen. De eerste is het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de Urenco activa in de Verenigde Staten van € 447 miljoen na belasting en reflecteert de waardedaling veroorzaakt door de verslechterde markt-omstandigheden voor uraniumverrijking. De tweede betreft een verhoging van de nucleaire voorzieningen (voor o.a. ontmanteling) van € 111 miljoen. Deze verhoging is het gevolg van de lage rentestand. Zonder deze voorzieningen was het operationele resultaat van Urenco € 565 miljoen.

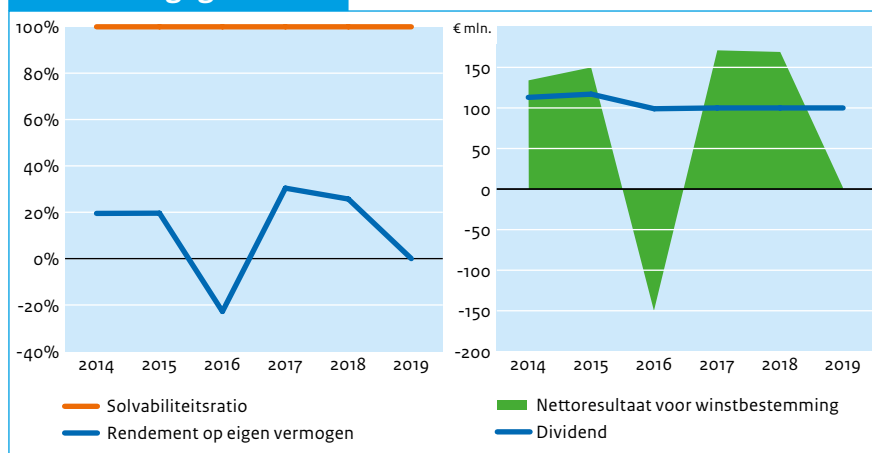
De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2019 € 630 miljoen (2018: € 707 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2019, inclusief de bijzondere voorzieningen, € 2 miljoen (2018: € 169 miljoen). Van het resultaat over 2019 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt, vanwege de bijzondere voorzieningen, 0% in 2019.

**Investerings**

Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen investeringen plaats bij UCN. De staat heeft geen goedkeuringrecht voor investeringen van Urenco.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	630	707	609	515	811	716
Eigen vermogen	630	707	609	515	811	716
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	0
Inkomsten	2	169	172	-152	151	135
Winst	2	169	171	-151	150	134
Dividend	100	100	100	99	117	113
Ontvangen door staat	100	100	100	99	117	113
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0%	25,7%	30,4%	-22,8%	19,6%	19,5%
Pay-out ratio	5.000%	59%	58%	-66%	78%	84%

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

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





## 7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.2 Financiële gegevens beleidsdeelnemingen 2019

	Staatsaandeel	Aandehouder- schap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend uitgekeerd aan de staat (€ mln.)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio	Score op Transparantie- benchmark 2020
<b>Beleidsdeelnemingen</b>											
<b>BOM</b>	49,9%	EZK	Participatiemaatschappij	42	37	8	0	0	-0,1%	0%	58
<b>DC-ANSP</b>	8,0%	IenW	Transport	30	19	15	2	0	10,3%	0%	n.v.t.
<b>DNB</b>	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	301.087	34.850	1.609	1.176	637	3,6%	54%	64
<b>EBN</b>	100,0%	EZK	Energie	6.525	775	2.206	256	210	48,4%	82%	82
<b>GasTerra</b>	10,0%	EZK	Energie	1.332	216	8.832	36	36	16,7%	100%	64
<b>Innovation Quarter</b>	40,2%	EZK	Participatiemaatschappij	62	52	10	-4	0	-6,9%	0%	34
<b>Investeringsfonds Zeeland</b>	47,3%	EZK	Participatiemaatschappij	14	13	0	0	0	-2,3%	0%	n.v.t.
<b>LIOF</b>	50,0%	EZK	Participatiemaatschappij	105	93	9	1	0	1,3%	0%	52
<b>NOM</b>	50,0%	EZK	Participatiemaatschappij	61	54	9	-5	0	-9,2%	0%	62
<b>Oost NL</b>	54,6%	EZK	Participatiemaatschappij	90	82	17	-4	0	-4,8%	0%	52
<b>ProRail</b>	100,0%	IenW	Infrastructuur	19.500	1.604	1.300	0	0	0,0%	0%	48
<b>Saba Bank</b>	2,8%	EZK	Energie	0	0	0	0	0	-9,9%	0%	n.v.t.
<b>SSCS *</b>	100,0%	BZK	Telecommunicatie	20	12	2	0	0	0,0%	0%	n.v.t.
<b>Winair *</b>	8,0%	IenW	Transport	11	-1	37	0	0	40,0%	0%	n.v.t.

\* Betreft voorlopige cijfers over 2019. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Tabel 7.3 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, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit.
EBN	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden.
GasTerra	GasTerra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland.
Innovation Quarter	Innovation Quarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Investeringsfonds Zeeland	Investeringsfonds Zeeland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	Noord-Nederlandse Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Oost NL	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 de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
Winair	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	26	24	27	31	30	29
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	29	25	26	36	33	31
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	8,5	0,7	2,4	4,8	3	4
Aantal werknemers (fte)	38	42	39	39	40	40

### Beschrijving

De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is één van de ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Een kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en

werkgelegenheid in de regio's. BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten van BOM zijn gericht op ontplooiing van 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 Noord-Brabant. De BOM had ultimo 2019 38 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 overtrof BOM de impactdoelstellingen voor de periode 2017-2020 die de ontwikkelingsmaatschappij samen met de aandeelhouders Provincie Noord-Brabant en het ministerie van Economische Zaken & Klimaat heeft gesteld. Het geïnvesteed vermogen lag eind 2019 namelijk op meer dan € 900 miljoen, 10% boven de doelstelling. De BOM wordt steeds meer gezien als groeiversneller met oog voor people, planet en profit.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's 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

De BOM investeert vanuit haar participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit de BOM enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	58*	n.v.t.	168	90	66	156
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

Als gevolg van de nieuwe, uitgebreide betrokkenheid van de provincie bij de BOM is het werkpakket van de BOM uitgebreid. Naast de aandacht voor de bestaande taken, geeft de BOM nu zelf uitvoering aan specifieke regionale uitvoeringstaken, die door de provincie Noord-Brabant gefinancierd worden. Kern van de strategie van de BOM is het zorgdragen voor groeiversnelling voor ondernemingen en duurzaamheidsprojecten door het aanbieden van kennis, netwerk en kapitaal.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van BOM. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van de BOM voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken. Op deze wijze worden ondernemers ondersteund. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

De komende jaren richt de BOM haar dienstverlening op veelbelovende Brabantse ondernemingen met groeiambities, op buitenlandse bedrijven die het Brabantse ecosysteem versterken en op duurzame energieprojecten. De BOM zal bedrijven en innovatieprojecten steeds meer selecteren op potentiële economische en maatschappelijke impact. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

## Raad van bestuur

De directie van de BOM bestaat uit twee personen, beide 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 op holding niveau de bezoldiging op het niveau van maximaal schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt. Dat is het geval voor mevr. Van Dijk-van de Reijt.

RAAD VAN BESTUUR*											
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	
dhr. J.J. Pelle	Algemeen directeur	162		25	162	182	168	169	167	170	
dhr. M. van Meurs (tot en met 30 november 2020)**	Operationeel directeur	147	75	19	222	141	135	130	n.v.t.	n.v.t.	

\* Het basissalaris van de Algemeen directeur is inclusief de kosten voor een leaseauto.  
De kosten van de bestuurders komen voor circa 64% ten laste van BOM Capital I en BOM BD&FI.

\*\* Variabele beloning betreft uitkering wegens beëindiging dienstverband.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2019 uit vijf leden, waarvan twee vrouwen. De heer G.H. Hoefsloot trad af per 1 januari 2019 en werd per 1 april 2019 vervangen door mevrouw E.A.G. Raats-Coster.

RAAD VAN COMMISSARISSEN											
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019*				2018	2017	2016	2015	2014	
dhr. R.G.M. Penning de Vries	Voorzitter	21	18	16	13	13	13				
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	18	15	15	13	13					
mw. N. MacGillavry	Lid	18	15	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
dhr. R.A.M. Slaats	Lid	18	15	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
mw. E.A.G. Raats-Coster (per 1 april 2019)	Lid	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				

\* De kosten van de leden van de raad van commissarissen komen voor circa 49% ten laste van BOM Capital I en BOM BD&FI.

## 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 EZK 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 EZK en de provincie Noord-Brabant over de voordracht zijn gehoord.	Benoemt op basis van voordrachten. De minister van EZK 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 EZK en de RvC gehoord zijn over de voordrachten.
	Schorsen		Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2019 bedroeg de omzet van de BOM (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investment) € 8,4 miljoen en is een klein verlies van € 0,02 miljoen gerealiseerd. Het rendement van BOM was -0,1% in 2019. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

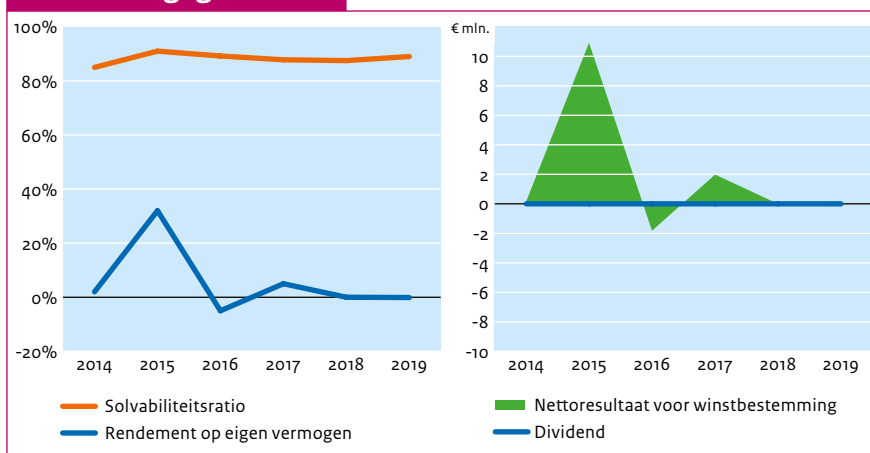
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot participaties een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair 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.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	42	43	43	40	39	28
Eigen vermogen	37	37	37	36	35	24
Vreemd vermogen	5	5	5	4	4	4
Inkomsten	8	9	9	7	7	8
Winst	-0,02	0	2	-2	11	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89,0%	87,5%	87,8%	89,2%	90,8%	85,2%
Rendement op eigen vermogen	0%	0%	5%	-5%	32%	2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 5 miljoen	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

**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**

	2019	2018*	2017	2016	2015	2014
Aircraft movements in Curacao FIR	105.979	119.721	133.674	139.642	159.511	148.293
Aantal werknemers (fte)	94	87	86	83	85	82

\* Sinds 2018 wordt een nieuwe methode voor het rapporteren van het aantal vluchtbewegingen gehanteerd, waardoor geen directe vergelijking met de jaren voor 2018 kan worden gemaakt.

**Beschrijving**

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC ANSP) is sinds 2005 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. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vluchtinlichtingendiensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC ANSP had in 2019 94 fte in dienst.

**2019 in vogelvlucht**

Het aantal verkeersbewegingen in het werkgebied van DC ANSP is in 2019 met 11,5% afgenomen ten opzichte van 2018 en bedroeg 105.979 vluchten (2018: 119.721). Net als voorgaande jaren is de voornaamste reden voor de afname de politieke situatie in Venezuela. Dit is duidelijk zichtbaar in de hoeveelheid overvliegend verkeer, die met ruim 18% afnam. Verkeer tussen Aruba, Bonaire en Curaçao nam wel toe, met 13,4%.

Een belangrijke mijlpaal in 2019 was de implementatie van nieuwe technologie waarmee de positie van individuele vluchten in het DC ANSP luchtruim nauwkeuriger kan worden bepaald. Daarnaast is voortgang geboekt in het ontwerp van het luchtruim, en in de informatievoorziening voor gebruikers van het luchtruim via zogenaamd Aeronautical information Management (AIM).



### Juridische status en eigendom

DC ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.

DC ANSP heeft drie aandeelhouders:

- Land Curaçao: 75,3% van de aandelen;
- Land Sint Maarten: 18,75% van de aandelen; en
- Nederlandse staat: 7,95% van de aandelen.

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

### Publiek belang

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

DC ANSP valt in algemene zin onder toezicht van de CCAA, de civiele luchtvaartautoriteit van Curaçao. Daarnaast is de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) verantwoordelijk voor het handhaven van de op en in het Nederlandse luchtruim van toepassing zijnde (veiligheids-)regelgeving. ILT houdt dus ook toezicht op DC ANSP in relatie tot de dienstverlening op Bonaire.

Via het aandeelhouderschap zorgt de staat er onder andere voor dat ook de strategie van DC ANSP in lijn is met bovengenoemde belangen.

### Buitenlandse activiteiten

DC ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Corporate governance

DC ANSP kent een directie en een raad van commissarissen. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er operationele contacten tussen de directie en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. In 2019 is intensief contact geweest voor de vaststelling van het tarief voor de dienstverlening op en rond de luchthaven van Bonaire voor de periode 2020-2022.

### Strategie

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. DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2020-2024. Het business plan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.

### Vooruitblik

De aandacht van het management van DC ANSP was in de planning voor 2020 gericht op het uitvoeren van het Business Plan 2020-2024 en het realiseren van de hierin geformuleerde doelstellingen op het gebied van veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit. Inmiddels is het vliegverkeer in de regio en daarmee de inkomsten van DC ANSP vanwege COVID-19 met ongeveer 80% afgenomen. Daardoor vindt herprioritering van de geplande projecten plaats.

### Raad van bestuur

De directie bestaat momenteel uit een vrouw die de functie van algemeen directeur vervult, en een man in de functie van waarnemend directeur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur					238	236	194	175	189	
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur					102	104	92	n.v.t.	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2019 uit drie personen, waarvan één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie										
mevr. S. Willems	Voorzitter					9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Agard	Lid					11	11	7	12	12	
dhr. M. Beringer	Lid					11	11	7	12	12	

### 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. Profielchets 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 commissaris ontslagen.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt de vergoeding voor commissarissen vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van DC ANSP in lokale valuta is in 2019 met 11% gedaald en bedraagt omgerekend € 15,4 miljoen<sup>14</sup>, terwijl het luchtverkeer met 11,5% afnam. Bij een operationeel kostenniveau van € 13,0 miljoen resulteerde dit in een operationele winst van € 2,4 miljoen en een nettowinst van € 1,8 miljoen (2018: € 2,9 miljoen). De omzetzdaling en de afname van het resultaat zijn direct gerelateerd aan het lagere volume luchtverkeer, bij (in lokale valuta) een vergelijkbaar kostenniveau.

Het rendement van het geïnvesteerde vermogen in 2019 bedroeg 10,3%. Voor DC ANSP is geen normrendement vastgesteld.

Een besluit over het resultaat zal tijdens de eerstvolgende algemene vergadering van aandeelhouders worden genomen. Bij de besluitvorming wordt het door DC ANSP en aandeelhouders geformuleerde dividendbeleid betrokken.

### Investeringen

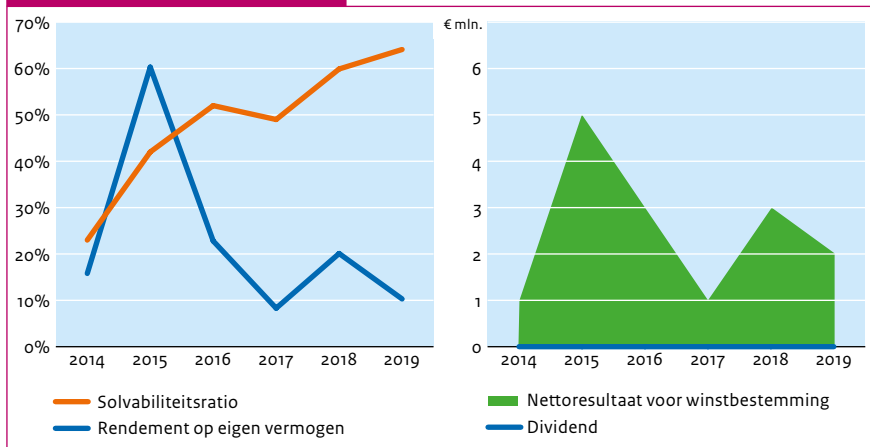
DC ANSP heeft in 2019 een bedrag van bijna € 1 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. DC ANSP hoeft investeringen op basis van de statuten niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voor te leggen.

### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	30	26	27	28	28	27
Eigen vermogen	19	16	13	15	12	6
Vreemd vermogen	11	11	14	13	16	21
Inkomsten	15	16	15	15	14	13
Winst	2	3	1	3	5	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	64,1%	59,9%	49,0%	52,0%	42,0%	23,0%
Rendement op eigen vermogen	10,3%	20,1%	8,3%	22,8%	60,3%	15,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2019 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,53

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

<sup>14</sup> Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar EUR volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31 december 2019 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,53.

### 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	69.491	64.419	61.258	58.929	56.690	53.505
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	183	175	157	150	148	182
Aantal werknemers (fte)	1.813	1.816	1.762	1.703	1.707	1.692

#### Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. DNB is de centrale bank, prudentieel toezichthouder en nationale resolutie-autoriteit van Nederland. In 2019 had DNB gemiddeld 1.957,0 medewerkers (gemiddeld 1.813,0 fte). De activiteiten van DNB volgen primair uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie, de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) en de Europese Centrale Bank (ECB), de Bankwet 1998 en de Wet op het financieel toezicht.

Als centrale bank neemt DNB deel aan het ESCB en is zij in de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie aan haar opgedragen taken en plichten onafhankelijk van de staat. Als centrale bank heeft DNB als doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit en ondersteunt zij het algemene economische beleid in de Europese Unie.

Daarnaast is DNB belast met het toezicht op financiële instellingen, de afwikkeling met betrekking tot banken, beleggingsondernemingen en verzekeraars, en bevordert zij de goede werking van het betalingsverkeer

en de stabiliteit van het financiële stelsel. Ook heeft DNB taken ter uitvoering van het depositogarantiestelsel. Deze nationale taken voert DNB uit in haar hoedanigheid van zelfstandig bestuursorgaan.

#### 2019 in vogelvlucht

DNB besteedde veel aandacht aan het belang van (internationale) cryptoregulering. In februari opende zij het vergunningenloket PSD2. Verder dacht DNB actief mee over de mogelijkheden voor Europees integriteits-toezicht. Als onafhankelijk economisch adviseur droeg zij bij aan de discussie over het pensioenakkoord, de arbeidsmarkt en de woningmarkt (bijvoorbeeld met een studie naar de Amsterdamse huizenmarkt en een waarschuwing inzake woningtaxaties). Het Financieel Stabieliteitscomité vroeg onder voorzitterschap van DNB-president Knot aandacht voor de risico's van een langdurig lage rente. DNB publiceerde richtlijnen voor het gebruik van kunstmatige intelligentie, en bracht in de studie 'Op waarde geschat' duurzaamheidsrisico's en doelen in de Nederlandse financiële sector in kaart. Als centrale bank bleef DNB de beleidsvorming bij de ECB inzake het monetair beleid van kritische kanttekeningen voorzien. Ook bereidde DNB zich gedurende het jaar voor op de uitplaatsing van het waardegebied naar Zeist en de renovatie van het hoofdkantoor op het Westeinde te Amsterdam.



DNB ondertekende in februari 2019 als eerste centrale bank ter wereld de **Principles for Responsible Investment**.

### Juridische status en eigendom

DNB is een naamloze vennootschap. De staat houdt sinds 1948 100% van de aandelen in DNB. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol namens de staat.

### Publiek belang

De publieke belangen van DNB als centrale bank, toezichthouder en nationale resolutieautoriteit zijn gegeven met haar wettelijk verankerde kerntaken en worden geborgd door:

- het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- de Bankwet 1998;
- de Wet op het financieel toezicht;
- de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen; en
- het publieke aandeelhouderschap.

### Buitenlandse activiteiten

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het ESCB. Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het Single Supervisory Mechanism en als resolutieautoriteit van het Single Resolution Mechanism. Daarnaast nemen DNB of haar bestuurders deel aan internationale gremia zoals het Internationaal Monetair Fonds, de Bank of International Settlements en het Financial Stability Board.

### Corporate governance

DNB is een naamloze vennootschap. Op grond van de Bankwet 1998 is het structuurregime niet van toepassing op DNB. Het dagelijkse bestuur is in handen van de directie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen DNB en op het beleid van de directie ter uitvoering van haar nationale taken. DNB past op vrijwillige basis de principes en best practice-bepalingen uit de Corporate Governance Code zoveel als mogelijk toe en rapporteert daarover op haar website.

### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	64*	n.v.t.	186	170	174	150
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

De strategie van DNB vloeit voort uit haar missie: DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daarvoor werkt DNB als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit samen met Europese partners aan:

- prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa;
- een schokbestendig financieel systeem en een veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer; en
- solide, integere en afwikkelbare financiële instellingen die hun verplichtingen en toezeggingen nakomen.

Door onafhankelijk economisch advies uit te brengen versterkt DNB het beleid gericht op haar primaire doelstellingen.

### Vooruitblik

Hoewel er nog grote onzekerheid bestaat over de duur van de corona-uitbraak en de ingestelde beperkingen, en daarmee over de economische gevolgen, zal de impact groot zijn. DNB zal al hetgeen in haar mandaat ligt doen om eraan bij te dragen dat zoveel mogelijk permanente economische schade wordt tegengaan. Dit heeft de eerste prioriteit, wat niet wegneemt dat DNB aandacht blijft besteden aan andere majeure dossiers zoals de Brexit. DNB roept in het kader van de coronacrisis op het herstel zo in te richten dat het bijdraagt aan duurzame groei, zoals door de noodzakelijke vergroening van de Nederlandse economie, het verder bouwen aan innovatie en digitalisering, en de noodzaak de groei via publieke investeringen te versterken.

### Raad van bestuur

De directie bestaat op grond van de Bankwet 1998 uit een president en ten minste drie en ten hoogste vijf directeuren. De leden van de directie worden bij koninklijk besluit benoemd. De samenstelling van de directie wijzigde in 2019 niet, en bestond geheel 2019 uit drie mannen en twee vrouwen. De heer O.C.H.M. Sleijpen is per 1 februari 2020 benoemd als directielid.

De salarissen en de toezeggingen omtrent het pensioen alsmede regelingen omtrent vergoeding van onkosten van de directieleden dienen op grond van de Bankwet 1998 te worden vastgesteld door de raad van commissarissen en goedgekeurd door de minister van Financiën. De Wet normering topinkomens is van toepassing.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. K.H.W. Knot	President	395	n.v.t.	26	421	417	423	393	379	326
mw. E.F. Bos	Directeur	386	n.v.t.	25	411	237	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Elderson	Directeur	323	n.v.t.	26	349	346	353	321	318	277
mw. N.C. Stolk	Directeur	185	n.v.t.	25	210	210	181	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Swank	Directeur	317	n.v.t.	26	343	349	354	320	318	277

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen dient op grond van de Bankwet 1998 te bestaan uit ten minste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de aandeelhouder; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris). De samenstelling van de raad van commissarissen wijzigde in 2019 niet. De raad van commissarissen bestond heel 2019 uit vier mannen en drie vrouwen.

Voorzitter de heer W.J. Kuijken, overheidscommissaris mevrouw A.G. Nijhof en vice-voorzitter mevrouw M.A. Scheltema werden in 2019 benoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Op voordracht van de raad van commissarissen stelt de algemene vergadering van aandeelhouders het bedrag en de wijze van indexering van de jaarlijkse vergoeding van de leden van de raad van commissarissen vast. De Wet normering topinkomens is van toepassing.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	29	28	27	27	32	38
mw. M.A. Scheltema	Vicevoorzitter	19	19	18	18	6	n.v.t.
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	19	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	19	19	18	9	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K.P. Goudswaard *	Lid	19	19	18	29	32	38
mw. A.G. Nijhof *	Lid	19	19	18	18	10	n.v.t.
dhr. F. Sijbesma	Lid	19	19	18	28	32	32

\* Excl. vergoeding voor lidmaatschap Bankraad, te weten: EUR 3.299 over 2019.

### Zeggenschap bij DNB

	Wat?	Wie?	
		RvC	Algemene vergadering
Bestuur	Benoemen	Directieleden worden voor een periode van zeven jaar bij koninklijk besluit benoemd.	
	Schorsen	Directieleden kunnen onder voorwaarden bij koninklijk besluit worden geschorst.	
	Ontslaan	Directieleden kunnen op eigen verzoek of onder voorwaarden bij koninklijk besluit uit hun functie worden ontheven.	
	Bezoldigingsbeleid	De raad van commissarissen doet een voorstel.	De algemene vergadering stelt vast.
	Bezoldiging	De raad van commissarissen stelt vast. Goedkeuring van de minister van Financiën is nodig.	
Commissarissen	Benoemen	De raad van commissarissen draagt voor; één lid wordt van overheidswege voorgedragen.	De aandeelhouders benoemen; één lid wordt van overheidswege benoemd.
	Schorsen		De benoemde instantie kan onder voorwaarden schorsen.
	Ontslaan commissaris		De benoemde instantie kan commissarissen op eigen verzoek of onder voorwaarden uit hun functie ontheffen.
	Bezoldiging	De raad van commissarissen doet een voordracht.	De algemene vergadering stelt vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat over 2019 bedraagt € 1.176 miljoen (2018: € 188 miljoen). Aan de staat is € 637 miljoen als dividend uitgekeerd (2018: € 179 miljoen). In 2019 is het kapitaalbeleid van DNB herzien, het sluit hierdoor beter aan bij de risico's op de balans. In het nieuwe kapitaalbeleid wordt in beginsel 50% van de winst uitgekeerd als dividend. Het resultaat over 2019 komt door toegenomen resultaten binnen de eigen beleggingen, de monetaire operaties, niet-monetaire deposito's en de vrijval uit de VFR (voorziening voor financiële risico's).

### Investerings

De betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringen van DNB wordt bepaald door de wettelijk en/of verdragsrechtelijk verankerende onafhankelijkheid van DNB zoals deze geldt voor de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie aan haar opgedragen taken en plichten, en voor de uitvoering van de taken die haar als zelfstandig bestuursorgaan zijn opgedragen. Ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan zijn bepaalde bevoegdheden op grond van de wet bij de minister van Financiën<sup>15</sup> belegd.<sup>16</sup>

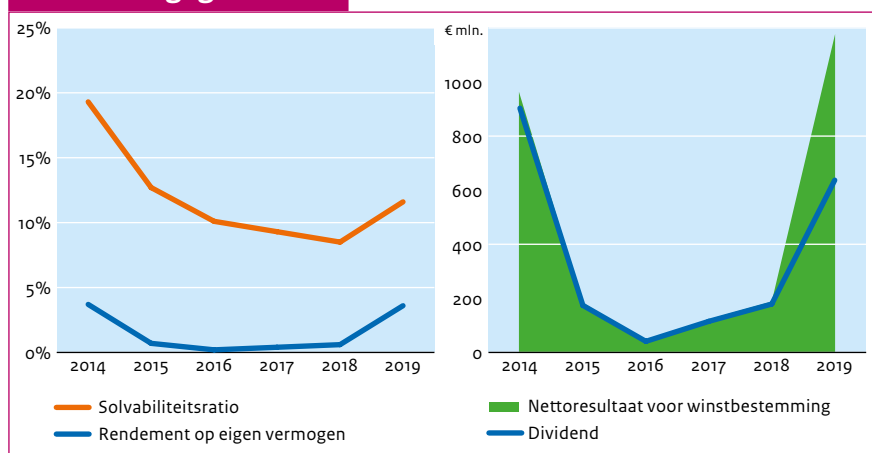
<sup>15</sup> In sommige gevallen ook bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

<sup>16</sup> In de in 2019 geactualiseerde visie Toezicht op afstand en het bijbehorende Toezichtarrangement wordt uitgebreid ingegaan op de bevoegdheden van de minister ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan (Kamerstukken II 2018-2019, 32648, nr. 15).

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	301.087	347.017	309.992	290.326	210.436	140.237
Eigen vermogen	34.850	29.661	28.964	29.276	26.731	27.053
Vreemd vermogen	266.237	317.356	281.028	261.050	183.705	113.184
Inkomsten	1.609	597	503	422	518	1.329
Winst	1.176	188	121	43	183	951
Dividend	637	179	115	41	174	903
Ontvangen door staat	637	179	115	41	174	903
Solvabiliteitsratio	11,6%	8,5%	9,3%	10,1%	12,7%	19,3%
Rendement op eigen vermogen	3,6%	0,6%	0,4%	0,2%	0,7%	3,7%
Pay-out ratio	54,2%	95%	95%	95%	95%	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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal winningsvergunningen aan land	34	33	33	33	33	31
Aantal winningsvergunningen op zee	115	113	110	109	109	107
Aantal opsporingsvergunningen	40	39	44	46	48	55
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	12	14	16	20	21	27
Aantal werknemers (fte)	109	98	79	75	75	72

### 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 had in 2019 gemiddeld 109 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

Door de aardbeving bij Zeerijp op 8 januari 2018 veranderde het Nederlandse energielandschap ingrijpend. De beving van die dag was aanleiding om de gasproductie uit het Groningenveld versneld af te bouwen tot nul in 2030. Afgelopen jaar is het eigen vermogen van EBN met € 450 miljoen versterkt om te zorgen dat EBN een robuuste buffer heeft waarmee voldaan kan worden aan de opruimverplichtingen en mogelijke schadevergoeding-verplichtingen wegens de aardbevingsschade.

In 2019 startte SCAN (Seismische Campagne Aardwarmte Nederland) waarbij grote delen van de Nederlandse ondergrond in beeld worden gebracht ten behoeve van de winning van aardwarmte. EBN zal samen met marktpartijen ook starten met het ontwikkelen van aardwarmte projecten in Nederland, hiertoe heeft zij een EZK-lening van € 48 miljoen gekregen. De omzet in 2019 viel lager uit dan in 2018 (€ 2,2 miljard ten opzichte van € 2,7 miljard), met name door lagere afzet van gas (tegen lagere prijzen), waardoor ook het nettoresultaat daalde: van € 764 miljoen naar € 256 miljoen. Bijna de hele nettowinst is uitgekeerd aan de staat.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Corporate governance

EBN heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	82*	n.v.t.	185	172	138	152
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

EBN heeft haar strategie gebaseerd op 3 prioriteiten:

1. Our Dutch Gas: het optimaal benutten van Nederlandse energiebronnen;
2. Return to Nature: voortrekkersrol nemen in het ontmantelingsvraagstuk en bijdragen aan de ontwikkeling van CO<sub>2</sub>-opslag;
3. New Energy: bijdragen aan het versnellen van de ontwikkeling van (ultradiepe) geothermie en energieopslag.

### Vooruitblik

De Nederlandse overheid streeft naar een CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening in 2050, overeenkomstig met het Klimaatakkoord van Parijs. EBN wil een constructieve bijdrage leveren aan de energietransitie. EBN zet kennis en expertise op het gebied van de ondergrond in voor een betrouwbare en toekomstbestendige energievoorziening op de lange termijn, bijvoorbeeld op het gebied van aardwarmte en de opslag van CO<sub>2</sub>.

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en mogelijk ook op EBN. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van EBN voor 2020 zal zijn.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit een algemeen directeur (man).

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.W. van Hoogstraten	Algemeen Directeur	267	32	21		299	294	283	240	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2019 uit vier leden, allen man, en een openstaande vacature. De heer D. Samsom is per 31 oktober 2019 afgetreden, per 5 april 2020 is mevrouw S. Dijkma benoemd, waardoor de raad van commissarissen sinds april 2020 uit vier mannen en een vrouw bestaat.

RAAD VAN COMMISSARISSEN				Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)		Functie							
dhr. J.G. Huijskens		Voorzitter		24,5	24	20	20	n.v.t.	n.v.t.
mw. E.M. Kneppers-Heijnert		Lid		20	20	20	20	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.S. de Vries		Lid		20	20	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W.E. Weck		Lid		20	20	20	20	7	n.v.t.
dhr. D.M. Samsom (tot en met 31 oktober 2019)		Lid		20	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Bovenstaande vergoedingen zijn exclusief BTW en exclusief onkostenvergoeding ad € 2.400 p.p.

### Zeggenschap bij EBN

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA. De minister van Economische Zaken en Klimaat 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 achtname van het geldende bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Stelt de profielschets van de RvC alsmede 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 2019 heeft EBN een winst gemaakt van € 256 miljoen. Bijna de gehele nettowinst is uitgekeerd aan de staat. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 48%. Voor EBN is geen normrendement vastgesteld. In 2019 heeft EBN haar eigen vermogen versterkt via winstinhouding van € 450 miljoen (gepresenteerd als agioreserve).

### Investeringsgrenzen

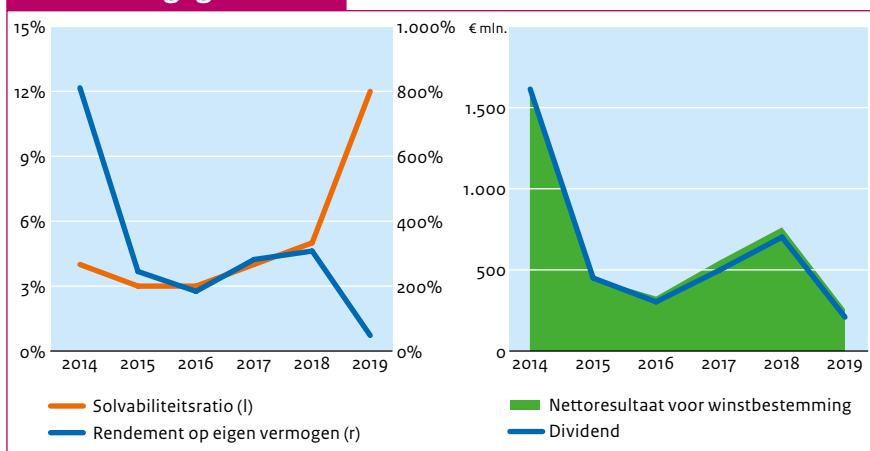
In 2019 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	6.525	5.890	5.548	5636	5.828	5.664
Eigen vermogen*	775	279	217	178	184	199
Vreemd vermogen	5.750	5.612	5.331	5.458	5.644	5.465
Inkomsten	2.206	2.673	3.015	3.094	4.766	6.598
Winst	256	764	556	333	450	1.614
Dividend	210	702	497	303	450	1.614
Ontvangen door staat	210	702	497	303	450	1.614
Solvabiliteitsratio	12%	5%	4%	3%	3%	4%
Rendement op eigen vermogen	48%	308%	282%	184%	245%	811%
Pay-out ratio	82%	92%	89%	91%	100%	100%

\* In 2019 heeft de Staat € 450 mln. agio gestort (d.m.v. winstinhouding).

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 200 miljoen bij investeringen cf. wettelijke taken € 50 miljoen 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.

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

Naam staatsdeelneming	GasTerra B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	2005
Website	www.gasterra.nl
Belang staat der Nederlanden	10,0%

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	5.552	6.346	3.924	3.555	5.680	8.044
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	3.231	4.760	5.633	6.250	8.974	11.407
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	32	31,8	23,5	23,1	27	34
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	19	23,7	33,1	40,8	43	47
Aantal werknemers (fte)	131	141	152	158	169	179

**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 ultimo 2019 131 fte in dienst.

**2019 in vogelvlucht**

Na de beving in Zeerijp op 8 januari 2018 is de discussie over de productie en het gebruik van Groningengas in een verdere stroomversnelling geraakt. Op 29 maart 2018 heeft

de minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK) aangekondigd de productie uit het Groningenveld de komende jaren zoveel mogelijk te reduceren. Daarnaast hebben de staat, Shell en Exxon Mobil op 25 juni 2018 een akkoord op hoofdlijnen gesloten gerelateerd aan onder andere de door minister aangegeven afbouw van de gaswinning uit het Groningenveld. Hierin is ook afgesproken dat partijen zullen overleggen over een eventuele herinrichting van het Gasgebouw inclusief de positie, organisatie en het toekomstperspectief van GasTerra en NAM en de wijze waarop het Groningengas verkocht gaat worden. Met de hierboven beschreven versnelde afbouw van de gaswinning uit het Groningenveld komt de kernactiviteit van GasTerra te vervallen. Dit heeft ertoe geleid dat de aandeelhouders de directie van GasTerra in het najaar van 2019 hebben verzocht een afbouwplan op te stellen voor de onderneming. Het uitgangspunt van dit afbouwplan is dat GasTerra ook de komende periode kan bijdragen aan een verantwoorde gaswinning uit het Groningenveld en dat GasTerra zijn contractuele verplichtingen zal blijven nakomen tot 2024.



### Juridische status en eigendom

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

- de Nederlandse staat 10%
- EBN 40%
- Shell Nederland 25%
- Esso Nederland 25%

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat 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 bezighouden 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.

### Corporate governance

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

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	64*	n.v.t.	168	163	151	154
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

GasTerra zal haar strategie komend jaar aanpassen conform het nieuwe afbouwplan, de nieuwe strategie zal medio 2020 worden afgerond. Dit zal resulteren in het geleidelijk afbouwen van bestaande activiteiten tot 2024, waarbij ook een goed sociaal plan voor het personeel vastgesteld wordt.

### Vooruitblik

GasTerra is bezig met het formuleren van een afbouwplan (inclusief een sociaal plan) in consultatie met de aandeelhouders. Naar verwachting zal deze halverwege 2020 vastgesteld worden door het College van Gedelegeerde Commissarissen.

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en mogelijk ook op Gasterra. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van Gasterra voor 2020 zal zijn.

## Raad van bestuur

De directie bestaat uit een statutair directeur (vrouw).

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
drs. A.J. Krist	Statutair Directeur	344	48	29	391	395	275	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van GasTerra telt acht leden, waaronder één vrouw. Per 1 april 2019 is de heer F.A.E. Schittecatte afgetreden en de heer L. Zirar aangetreden. Belangrijke beslissingen van Gasterra moeten worden goedgekeurd door de raad van commissarissen of door het College van Gedelegeerde Commissarissen. Het College van Gedelegeerde Commissarissen is een statutair orgaan van de vennootschap. Dit college wordt door de raad van commissarissen uit zijn midden aangewezen en bestaat uit vijf commissarissen, waaronder de commissaris die door de minister van EZK is benoemd.

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019**	2018**	2017	2016	2015	2014
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter			n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.F. Gaastra	Lid			7	2	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid			7	6	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.M. de Jong	Lid			7	3	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G. de Jongh	Lid			5	4	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.W. Langejan	Lid			5	3	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid			7	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L. Zirar (per 1 april 2019)	Lid						
dhr. Ir. F.A.E. Schittecatte (tot 1 april 2019)	Lid			5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	<b>Totaal</b>	<b>58,1</b>	<b>56,6</b>	<b>43</b>	<b>25</b>		

\* Bedragen exclusief btw.

\*\* Sinds 2018 wordt alleen de collectieve vergoeding van de raad van commissarissen gerapporteerd, er wordt geen uitgesplitst overzicht per commissaris meer gepubliceerd.

## Zeggenschap bij GasTerra

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.	Benoemt op basis van bindende voordracht van de RvC na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.
	Schorsen		Kan schorsen, met meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen.
	Ontslaan		Kan ontslaan, met meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen.
	Bezoldigingsbeleid		
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.	
Commissarissen	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 en Klimaat).
	Schorsen		Kan schorsen met meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen (m.u.v. van de door de minister van Economische Zaken en Klimaat benoemde leden; schorsingsrecht van deze commissarissen ligt bij de minister van Economische Zaken en Klimaat).
	Ontslaan commissaris		Kan ontslaan met meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen (m.u.v. van de door de minister van Economische Zaken en Klimaat benoemde leden; ontslagrecht van deze commissarissen ligt bij de minister van Economische Zaken en Klimaat).
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

In 2019 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 8,9 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 behaalde jaarlijkse 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.

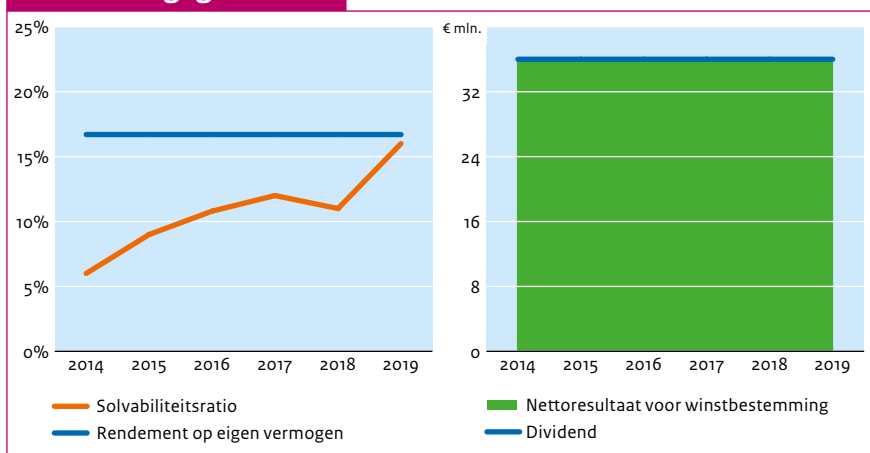
Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 16,7%.

**Investerings**

Investerings van GasTerra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	1.332	1.960	1.802	1.995	2.353	3.747
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	1.116	1.744	1.586	1.779	2.137	3.531
Inkomsten	8.832	11.153	9.601	9.865	14.740	19.501
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	4	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	16%	11%	12%	11%	9%	6%
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

	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	40,2%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	33	32	24	19	8	2
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	34	22	17	9	6	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	13	5	8	4	5	1
Aantal werknemers (fte)	67	62	58	49	35	30

### Beschrijving

Innovation Quarter (IQ) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's. IQ is op 23 september 2013 opgericht

en heeft als werkgebied de provincie Zuid-Holland. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. IQ richt zich

met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2019 gemiddeld 67 fte in dienst (2018: gemiddeld 62 fte).

### 2019 in vogelvlucht

2019 was het zesde volledige jaar van IQ. IQ draagt bij aan de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer open innovatiefaciliteiten te realiseren en innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten samen te brengen. IQ heeft in 2019 haar participatie portfolio verder uitgebreid. Ook is het meerjarenplan 2019-2022 vastgesteld, waarin de focus ligt op realisatie van impact door verder in te zetten op economische en maatschappelijke kpi's en versterking van ecosystemen en clusters. De Roadmap 'Next Economy' en de start van het Regionaal Investeringsplatform dragen bij aan de structurering van transitieprojecten en financiering van business cases, o.a. een project inzake duurzame walstroom in de Rotterdamse haven.



### Juridische status en eigendom

IQ is een besloten vennootschap. De Nederlandse staat heeft een aandeel van 40,2% en het aandeelhouderschap wordt ingevuld door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). 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 ROM's 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 investeert vanuit haar participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit IQ enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

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

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	34*	n.v.t.	142	137	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	✓	✓	✓	✓	n.v.t.	n.v.t.

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### 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 ook op Cleantech en Safety & Security.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van Innovation Quarter. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van Innovation Quarter voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken. Op deze wijze worden ondernemers ondersteund. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenwerking met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### Raad van bestuur

IQ staat onder leiding van één directeur (man). 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						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen							
dhr. R. Zonneveld	Directeur	164		13	164	167	163	157	148	135	

\* Inclusief kosten van lease-auto á € 9.000.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, waarvan twee vrouwen en drie mannen. De voorzitter is een vrouw. Bij de benoeming van alle leden van de raad van commissarissen zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie						
mw. Van Lier Lels	Voorzitter	15	1,6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L Brand	Lid	11	8,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K. de Koning	Lid	11	11	11	10	10	6
mw. B. van der Maarel	Lid	11	11	11	11	11	10
dhr. P. van Zunderd	Lid	11	10	10	11	11	6

\*\* Bedragen inclusief btw.

### 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.
	Ontslaan gehele RvC	
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging van de RvC vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2019 bedroeg de omzet van IQ € 9,9 miljoen en bedroeg het verlies € 3,7 miljoen. Het rendement van IQ lag op -6,9%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij pas zes jaar bestaat en er dus nog geen volwassen investeringsportefeuille is opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

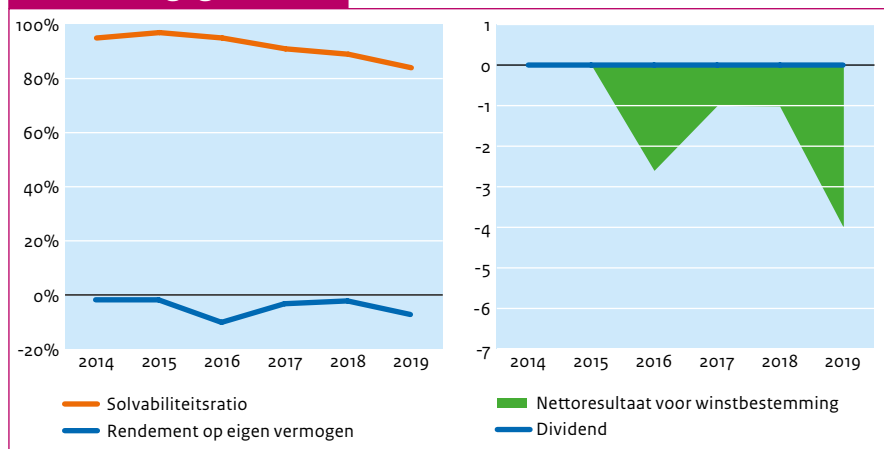
### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 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.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	62	63	62	28	28	29
Eigen vermogen	52	56	56	26	27	27
Vreemd vermogen	10	7	6	2	1	1
Inkomsten	10	9	7	5	5	4
Winst	-4	-1	-1	-3	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	84%	89%	91%	95%	97%	95%
Rendement op eigen vermogen	-6,90%	-1,88%	-2,92%	-9,81%	-1,48%	-1,47%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Investeringsfonds Zeeland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Vlissingen
Jaar van oprichting	2014
Website	www.impulszeeland.nl/nl/innovatie-in-zeeland
Belang staat der Nederlanden	47,3%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018
Aantal participaties ultimo	12	11
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	3,6	3,1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	2	5
Aantal werknemers (in fte)	0	0

### Beschrijving

Investeringsfonds Zeeland (IFZ) is één van de ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's. IFZ is opgericht in 2014, de staat

heeft sinds 2018 een deelneming in IFZ. IFZ heeft als werkgebied de provincie Zeeland. De kernactiviteiten van IFZ zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van

risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt IFZ zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Zeeland. Dat doet zij niet door rechtstreekse participatie in ondernemingen, maar via enkele fondsen. IFZ had ultimo 2019 geen personeel in dienst. De medewerkers die werkzaamheden verrichten voor Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn namelijk bij NV Economische Impuls Zeeland (Impuls) in dienst. Dit betreft afgerond 4 FTE (inclusief management, bestuur en administratie).

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 zijn door de fondsen meerdere aanvragen ontvangen en gehonoreerd waardoor nieuwe belangen zijn verworven en leningen zijn verstrekt. In 2019 is € 2,25 mln. geïnvesteed in één van de fondsen, teneinde extra kapitaal beschikbaar te hebben voor de investering in de uiteindelijke participaties.



### Juridische status en eigendom

De aandelen van IFZ zijn in handen van de Nederlandse staat (47,3%), van de provincie Zeeland (29,1%) en van NV Economische Impuls Zeeland (23,6%). IFZ houdt meerderheidsbelangen in Zeeuws Participatiefonds II BV en Zeeuws Participatiefonds III BV, alsmede een minderheidsbelang in Zeeuws Participatiefonds BV en Zeeuws Investeringsfonds BV. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de staat de aandeelhoudersrol in IFZ.

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's 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

IFZ investeert vanuit haar participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit IFZ enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

IFZ heeft een directie, maar geen raad van commissarissen.

### Strategie

IFZ richt zich op het investeren in Zeeuwse innovatieve startups en MKB bedrijven, vanuit het doel economische structuurversterking voor Zeeland. In 2019 is door Impuls Zeeland een strategisch meerjarenplan opgesteld, waarin de investeringsactiviteiten van IFZ zijn verweven. Kernthema's zijn: een toekomstbestendige en leefbare Delta helpen creëren, het ondersteunen bij CO<sub>2</sub> reductie en verduurzaming in het MKB en de maakindustrie in Zeeland. In 2020 zal tevens een nieuw investeringsfonds worden opgericht, waarbij 50% van het kapitaal wordt verstrekt door de private sector. Doel van het fonds is het financieren van bedrijven in de verblijfsrecreatiesector die willen verduurzamen.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van IFZ. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van IFZ voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken. Op deze wijze worden ondernemers ondersteund. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

De komende jaren richt IFZ zich op bedrijven die het Zeeuwse ecosysteem versterken en op de Zeeuwse Topsectoren, waaronder duurzame energieprojecten. IFZ zal – gezien de meerjarenstrategie – bedrijven en innovatieprojecten steeds meer selecteren op potentiële economische en maatschappelijke impact. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018
dhr. J.D. ten Voorde*	Directeur					

\* In het Jaarverslag van IFZ wordt niet over de beloning van de directeur gerapporteerd.

### Raad van commissarissen

IFZ heeft geen raad van commissarissen.

### Zeggenschap bij GasTerra

Wat?		Wie?
		AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt directieleden door AvA.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

In 2019 bedroeg de omzet van IFZ € 0,85 miljoen en is een klein verlies van € 0,3 miljoen gerealiseerd. Het rendement van IFZ was -2,3% in 2019. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

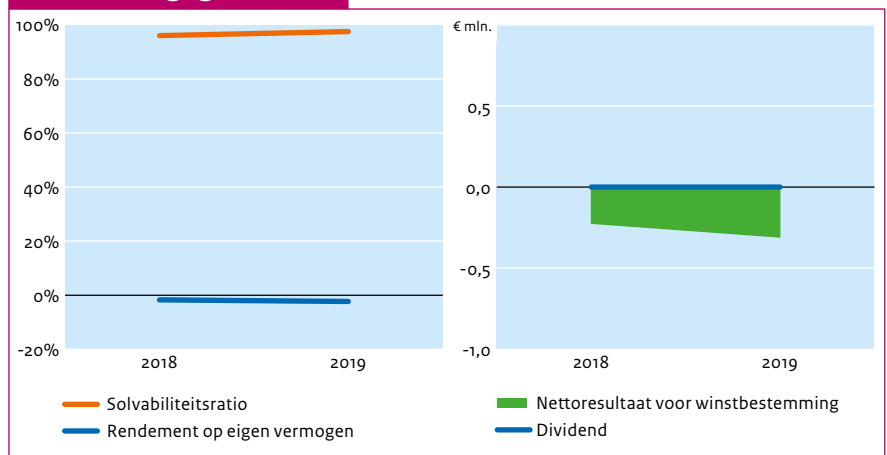
**Investeringen**

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

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2019	2018
Totaal activa	13,7	14,1
Eigen vermogen	13,4	13,6
Vreemd vermogen	0,4	0,6
Inkomsten	0,8	0,2
Winst	-0,3	-0,2
Dividend	0	0
Ontvangen door staat	0	0
Solvabiliteitsratio	97,5%	96%
Rendement op eigen vermogen	-2,3%	-1,7%
Pay-out ratio	0%	0%

**Financiële gegevens**



**Investeringsdrempels voor de AvA**

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

## 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	50%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	77	83	83	89	98	106
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)*	73	70	79	81	85	95
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.):**	12,5	9	8	8	4	6
Aantal werknemers (fte)	46	46	40	40	45	44

\* Inclusief bedragen nog te storten.

\*\* Exclusief Nedermaas/Limburg Ventures.

## Beschrijving

N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). LIOF is opgericht in 1975. De kerntaak van LIOF is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van Limburg. LIOF had gemiddeld over 2019 46 fte in dienst.

## 2019 in vogelvlucht

2019 laat een redelijk financieel resultaat zien. Dit komt onder andere door een aantal positieve verkoopresultaten van participaties. Daarnaast werden concrete samenwerkingsovereenkomsten gesloten met VOKA Limburg (Kamer van Koophandel van Belgisch Limburg), de NRW Bank uit Noordrijn-Westfalen (NRW) en de Industrie und Handelskammer (IHK) in Aken. Tevens trad LIOF toe tot Trade & Innovate NL, het landelijk netwerk van publieke organisaties dat zich inzet voor de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven.



### Juridische status en eigendom

LIOF is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincie Limburg (50%). Namens de staat vervult het ministerie van Economische Zaken en Klimaat de aandeelhoudersrol.

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's 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 investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit LIOF enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering, euregionale samenwerking en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

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

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	52*	n.v.t.	152	153	138	127
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

LIOF zet kennis, kapitaal en netwerk in om de Limburgse economie te laten groeien. LIOF stelt zo het bedrijfsleven in staat om succesvol te ondernemen, te innoveren en nieuwe, internationale, markten te ontsluiten. Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten en investeringen, heeft LIOF ook aandacht voor het maatschappelijke rendement.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van LIOF. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van LIOF voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken. Op deze wijze worden ondernemers ondersteund. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten, nieuwe banen en investeringen neemt LIOF meer en meer een breder maatschappelijke rendement en perspectief in overweging. Voor Limburg zullen de komende jaren onder andere verduurzaming, digitalisering en internationalisering van belang zijn. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenwerking met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### 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 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.A. van Elk	Statutair Directeur	171	2	21		173	167	134	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit drie leden, onder wie één vrouw. De heer M.W.G. Litjens en mevrouw H.G.O.M. Berkers zijn per 31 mei 2019 afgetreden als commissarissen.

Mevrouw S. Croonenberg is per 1 juni 2019 toegetreden tot de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN *							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. R. van Leen**	Voorzitter/Lid	15	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S. Croonenberg (per 1 juni 2019)	Lid	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Jennissen	Lid	13	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.W.G. Litjens (tot en met 31 mei 2019)	Voorzitter	9	23	23	23	22	23
mw. H.G.O.M. Berkers (tot en met 31 mei 2019)	Lid	5	13	13	13	12	12

\* Bedragen inclusief btw.

\* De heer R. van Leen is voorzitter van de raad van commissarissen geworden per 1 juni 2019.

### 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 tweederde 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 EZK; één, tevens voorzitter, door de minister van EZK en de provincie Limburg).
	Schorsen		Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan commissaris ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

LIOF heeft een omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van € 8,9 miljoen behaald in 2019. Er resulteerde een winst van € 1,2 miljoen. Dit jaar wordt geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van LIOF was positief (1,3%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Investeringen.

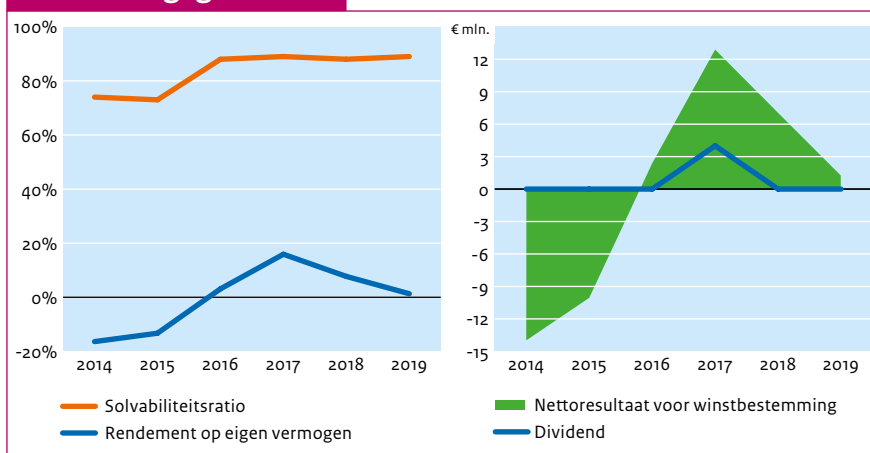
### Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancair krediet worden aangetrokken. Investeringen door LIOF in participatie-activiteiten worden door de raad van commissarissen beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	105	104	99	86	101	113
Eigen vermogen	93	92	89	76	74	83
Vreemd vermogen	12	13	11	11	27	30
Inkomsten	9	14	20	9	10	10
Winst	1	7	13	2	-10	-14
Dividend	0	0	4	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	2	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89%	88%	89%	88%	73%	74%
Rendement op eigen vermogen	1,3%	7,7%	15,9%	3,1%	-13,3%	-16,4%
Pay-out ratio	0%	0%	31%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang staat der Nederlanden	50%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	84	81	82	81	87	84
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	54	65	65	70	78	69
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	10,9	10	8	4	13	9
Aantal werknemers (fte)	49	50	44,1	41,5	37	39

### Beschrijving

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). De NOM is in 1974

opgericht. De kerntaak van de NOM is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn

gericht op de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in de topsectoren in Noord-Nederland. De NOM had gemiddeld 2019 49 fte in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

In 2019 heeft de NOM positief kunnen bijdragen aan economische groei, werkgelegenheid en innovatie in Noord-Nederland. Via investeringen in ondernemingen en begeleiding van innovatieve startups en doorgroeïende ondernemingen tracht de NOM bij te dragen aan nieuwe arbeidsplaatsen in Noord-Nederland. Een onverwacht faillissement van een bedrijf uit het portfolio heeft geleid tot een negatief resultaat.

Tenslotte heeft de NOM in 2019 haar eigen strategie onder de loep genomen met ondersteuning van een extern bureau op initiatief van de drie Noordelijke provincies.



### Juridische status en eigendom

De NOM is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincies Groningen, Friesland en Drenthe (50%). Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is namens de staat aandeelhouder.

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's 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

De NOM investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit NOM enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

De NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	62*	n.v.t.	178	180	171	164
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

De NOM wil de economische structuur in Noord-Nederland versterken door het stimuleren van duurzaam winstgevende economische activiteiten. Dat doet de NOM vanuit haar expertise op het gebied van investeren en financieren, innoveren en acquireren.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van NOM. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van de NOM voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken. Op deze wijze worden ondernemers ondersteund. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

De NOM wil in 2020 en de daarop volgende jaren aan de hand van KPI's haar rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij breder inzichtelijk maken dan voorheen, onder andere door het meten van de impact van haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in R&D, de verwachte omzet en werkgelegenheid. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's

### Raad van bestuur

De NOM staat onder leiding van één directeur. De heer S. Jansen is per 1 juni 2019 afgetreden als algemeen directeur. Mevrouw D. Boonstra is gestart per 1 september 2019. 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 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
mw. D. Boonstra (per 1 sept 2019)	Directeur	52		7	52	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. S. Jansen (tot 1 juni 2019)	Directeur	93	0	18	93	164	169	164	166	155

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen telt vier leden, waarvan twee vrouwen. Er wordt gezocht naar een nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. R. Rabbinge	Voorzitter	15	15	15	15	18	17
mw. S.E. Korthuis	Lid	11	11	11	11	10	n.v.t.
mw. A.M.C. Kuks	Lid	11	11	11	5,5	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	11	11	11	9	17

\* Bedragen exclusief btw.

### 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 tweederde meerderheid van stemmen.
	Schorsen	Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan commissaris ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC	
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat van de NOM bedroeg € 5,3 miljoen verlies in 2019 bij een omzet van € 9,2 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Het rendement (resultaat ten opzichte van gemiddeld eigen vermogen) van de NOM lag op -9,2% in 2019. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020

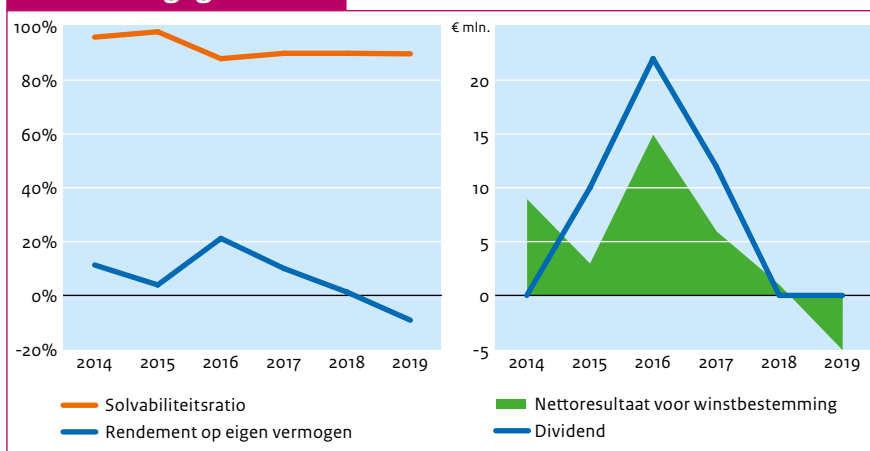
### Investerings

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

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	61	67	65	74	74	83
Eigen vermogen	54	60	59	65	72	80
Vreemd vermogen	6	7	6	9	2	3
Inkomsten	9	13	17	19	10	22
Winst	-5	1	6	15	3	9
Dividend	0	0	12	22	10	0
Ontvangen door staat	0	0	12	10	10	0
Solvabiliteitsratio	90%	90%	90%	88%	98%	96%
Rendement op eigen vermogen	-9,2%	1,2%	10,0%	21,2%	3,9%	11,3%
Pay-out ratio	0%	0%	194%	152%	359%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 5,0 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

**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	54,6%

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	66	69	78	86	103	116
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	54	45	46	47	59	65
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	14	9	5	3	5	16
Aantal werknemers (fte)	121	107	99	89	90	88

**Beschrijving**

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is de kerntaak van de ROM's. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij (OOM) en de Gelderse

Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) en heeft als werkgebied de provincies Gelderland en Overijssel. De kernactiviteiten van Oost NL zijn de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt Oost NL zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren van

Oost-Nederland. Oost NL had ultimo 2019 121 fte in dienst.

**2019 in vogelvlucht**

2019 was het tweede volledige jaar na de fusie van ontwikkelmaatschappij Oost N.V. en participatiemaatschappij PPM Oost tot Oost NL. De doelstellingen voor dit jaar zijn veelal behaald en soms zelfs ruim overtroffen. Zo realiseerde Oost NL fors meer nieuwe verstrekte financieringen/investeringen en uitgelokte investeringen voor R&D (Business Development). Wel was het bedrag aan exit-opbrengsten lager dan begroot. Door de lagere resultaten bij exits en het moeten nemen van voorzieningen voor een aantal participaties is het resultaat over 2019 negatief. De meerwaarde van de portefeuille op basis van de fair market value is in 2019 gestegen.

Ook voor de toekomst zet Oost NL zich in om een bijdrage te leveren aan de Gelderse en Overijsselse economie. Werken aan structurele verbetering en verduurzaming van de economie is gewenst. Dit komt tot uiting in het Meerjarenplan dat in 2018 is opgesteld.



### Juridische status en eigendom

Oost NL is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (54,6%), de provincie Gelderland (29,8%) en de provincie Overijssel (13,2%), Universiteit Twente (2,4%) en de Regio Twente (1 aandeel). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervuld.

### Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's 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 NL investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit Oost NL enige ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

### Corporate governance

Oost NL heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	52*	n.v.t.	128	135	129	146
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

ROM's zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. Voor Oost NL 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. Kernambitie van Oost NL is het versterken van de concurrentiekracht en het innovatievermogen van het bedrijfsleven in Oost-Nederland.

### Vooruitblik

De uitbraak van COVID-19 en de daaropvolgende beperkingen hebben impact op de economie en het bedrijfsleven, en waarschijnlijk ook op de participaties van Oost NL. Het is nog onduidelijk wat het precieze effect op het rendement van Oost NL voor 2020 zal zijn. Het ministerie van EZK heeft de ROM's aangewezen om Corona-Overbruggingsleningen aan start-ups, scale-ups en innovatieve MKB-ers te verstrekken, om op deze wijze ondernemers te ondersteunen. Sinds april 2020 is dit een uitbreiding van de reguliere taken van de ROM's.

Oost NL zal zich blijven focussen op het helpen verzilveren van groeikansen van start-ups en bestaande bedrijven in Oost-Nederland. Duurzame regionale ontwikkeling en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen vormen een belangrijke graadmeter voor de activiteiten van Oost NL. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen							
dhr. M. Prins	Directeur	140	0	20		140	153	151	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Inclusief fiscale bijtelling voor lease-auto.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit vijf leden, waarvan drie mannen en twee vrouwen. De heer G. Edelijn is per 5 september 2019 benoemd als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter	15	15	15	15	9	n.v.t.
dhr. G.J. Edelijn (per 5 september 2019)	Lid	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C.E. Habes	Lid	11	11	11	11	10	5
dhr. D.J. Klein Essink	Lid	11	11	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.G.M. Lemstra	Lid	11	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Bedragen exclusief btw.

### Zeggenschap bij Oost NL

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	Geeft een standpunt over bezoldiging aan AvA. 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 tweederde meerderheid van stemmen.
	Schorsen	Kan commissaris schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan commissaris ontslaan na schriftelijk verzoek van degene die de betreffende commissaris heeft voorgedragen.
	Ontslaan gehele RvC	
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2019 heeft Oost NL een omzet van € 16,8 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een verlies van € 4,4 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2019 bedroeg -5,3%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

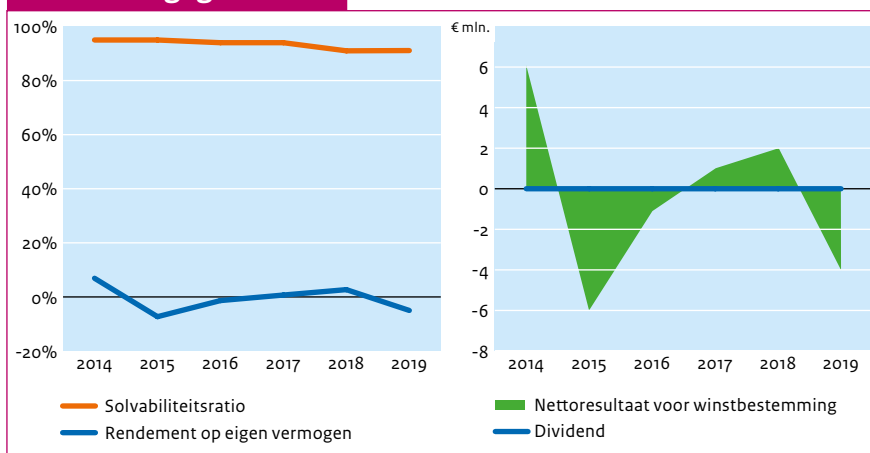
### Investerings

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

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	90	94	89	87	87	93
Eigen vermogen	82	86	84	81	82	88
Vreemd vermogen	8	8	5	5	4	5
Inkomsten	17	19	16	13	15	19
Winst	-4	2	1	-1	-6	6
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	91%	91%	94%	94%	95%	95%
Rendement op eigen vermogen	-5%	2,7%	0,7%	-1,3%	-7,3%	6,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## 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.)

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Geleverde Treinpaden	99%	98%	98%	98%	98%	98%
Aantal werknemers (fte)	4.706	4.414	4.289	4.069	3.909	4.000

### Beschrijving

ProRail B.V. is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur in Nederland. Voor dit beheer heeft de staat eind 2014 een concessie verleend aan ProRail voor de periode van 2015 tot en met 2024. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

- Het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De voorbereiding en uitvoering van de uitbreiding van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Een eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

De belangen van treinreizigers, de vervoerders en verladers staan centraal in de dienstverlening van ProRail. In 2019 had ProRail gemiddeld 4.706 medewerkers in dienst.

### 2019 in vogelvlucht

De bedrijfsresultaten laten in 2019 een consistent beeld zien ten opzichte van 2018. ProRail voldoet op 9 van de 10 prestatie-indicatoren aan de bodemwaarden en op 8 van de 10 indicatoren aan de streefwaarden. In 2019 is de invoering van het European Rail Traffic Management System (ERTMS) van start gegaan. ERTMS betekent vergaande digitalisering van het spoor en heeft als doel om zowel de veiligheid als de snelheid van (Europese) verbindingen positief te beïnvloeden.

Ook ten aanzien van duurzaamheid zet ProRail goede prestaties neer, onder meer op het gebied van duurzame mobiliteitsgroei.



### Juridische status en eigendom

ProRail is een besloten vennootschap: ProRail B.V. De Nederlandse staat is via Railinfratrust B.V. 100% aandeelhouder van ProRail. Het aandeelhouderschap is ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. ProRail is nu nog een Besloten Vennootschap (B.V.), dit betekent dat ProRail op afstand van de overheid een in wetgeving vastgelegde taak uitvoert. Door een gezamenlijk programmteam van ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat wordt gewerkt aan de omvorming van ProRail van B.V. tot zelfstandig bestuursorgaan (ZBO).

### Publiek belang

De belangen die zijn gemeoid met het Nederlandse spoor liggen met name in de bereikbaarheid van Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De hoofdspoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de mobiliteitsketen in Nederland.

Met ProRail zijn onder meer de volgende publieke belangen gemeoid:

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid;
- De rechtmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur.

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:

- de Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- de Lange Termijn Spooragenda 2;
- het Toekomstbeeld OV 2040;
- de Beheerconcessie 2015-2025;
- de Wet en het Besluit Infrastructuurfonds;
- de wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden uit hoofde van het vennootschapsrecht en statutaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als aandeelhouder.

### Buitenlandse activiteiten

ProRail heeft geen buitenlandse activiteiten. Wel werkt ProRail samen met internationale sectorpartners (zoals EIM en RNE) en is ProRail actief in internationale samenwerkingsverbanden.

### Corporate governance

ProRail is een structuurvennootschap volgens het verlicht structuurregime. Er zijn jaarlijks twee formele contactmomenten tussen de aandeelhouder, de raad van bestuur en de raad van commissarissen in de vorm van de algemene vergadering van aandeelhouders.

#### Corporate governance

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark	48*	n.v.t.	171	161	159	140
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	✓	✓	✓	✓

\* Systematiek is aangepast. Zie hoofdstuk 7 voor een toelichting op de wijzigingen.

### Strategie

In 2018 heeft de aandeelhouder de strategische richting van ProRail goedgekeurd. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk. ProRail heeft daarvoor de volgende ambitie vastgesteld:

- Verbindt: ontwikkelen van capaciteit voor de mobiliteit van de toekomst.
- Verbetert: mobiliteit per spoor zo betrouwbaar mogelijk maken, nu en in de toekomst.
- Verduurzaamt: spoormobiliteit zo duurzaam mogelijk maken.

De ambities, visie en initiatieven van ProRail sluiten aan bij de taken en ambities uit de Spoorwegwet, de Lange Termijn Spooragenda 2, de Beheerconcessie 2015-2025 en het Toekomstbeeld OV 2040. Diverse ontwikkelopgaven zijn in 2019 in dat kader (verder) vormgegeven en er is met de implementatie daarvan begonnen, zoals de organisatieontwikkeling Samenspel voor meer Treinen.

### Vooruitblik

ProRail heeft als missie het verbinden van mensen, steden en bedrijven per spoor, nu en in de toekomst. Voor 2020 en de jaren daarna staat ProRail voor een aantal grote uitdagingen. De vraag naar reizigers- en goederenvervoer per trein groeit sterk. Naar verwachting zal de totale vraag naar reizigers- en goederenvervoer in 2040 met 30% zijn toegenomen. ProRail richt zich op het verder verduurzamen, efficiency en nieuwe technologieën. Daarbij geeft ProRail verdere invulling aan onder meer de eerder genoemde Lange Termijn Spooragenda 2 en het Toekomstbeeld OV 2040. Evenals in 2019 is een van de belangrijke lopende projecten de vervanging van het huidige treinbeveiligingssysteem door de Europees verplichte standaard European Rail Traffic Management System (ERTMS). Ook staat 2020 in het teken van het programma om ProRail om te vormen tot een ZBO. De beoogde instellingsdatum van het ZBO ProRail is 1 januari 2021. Het wetgevingsproces leidt door de impact van COVID-19 tot plenaire behandeling in de Tweede Kamer na het zomerreces 2020. Voor de ZBO-vorming is, naast het wetgevingsproces, ook een zorgvuldig implementatietraject van belang. In de algemene vergadering van aandeelhouders op 17 april 2020 is benadrukt dat dit traject onverminderd doorgaat en dat de omvorming beheerst en zorgvuldig moet verlopen.

## Raad van bestuur

In 2019 is de heer Eringa (CEO) per 1 september teruggetreden. De heer Voppen is, na tijdelijk waarnemend CEO geweest te zijn, per 1 december 2019 benoemd als CEO. Mevrouw Rietstra is per 1 december 2019 benoemd als COO. De heer Van Leeuwen is eind

december 2019 herbenoemd als CFO. Het bestuur bestond daarmee eind 2019 uit twee mannen en een vrouw.

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. J. Voppen*	CEO/COO	190		15	190	178	184	140	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J.A. van Leeuwen	CFO	189		15	189	182	175	174	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Rietstra (per 1 december 2019)	COO	15		1	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Eringa (tot en met 1 september 2019)	CEO	155		10	155	223	228	228	173	n.v.t.

\* De heer J. Voppen is per 5 juli aangewezen als voorzitter van het bestuur en per 1 december benoemd tot CEO.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden. Op 24 januari 2019 is de heer Timmermans tussentijds teruggetreden. Op 31 januari 2019 is de zittingstermijn van de heer Kooijman geëindigd. De heer Bercx en de heer Romme zijn respectievelijk per 18 april 2019 en 1 september

2019 toegetreden tot de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestond eind 2019 uit vier mannen en twee vrouwen.

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	44	44	43	42	41	20
dhr. T.R. Bercx (per 18 april 2019)	Lid	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	40	40	39	38	43	73
dhr. C.J.A.M. Romme (per 1 september 2019)	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.C.W. Sneller	Lid	32	31	39	38	26	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag	Lid	32	31	39	38	26	n.v.t.
dhr. W.E. Kooijman (tot 31 januari 2019)	Lid	3	31	39	38	31	29
dhr. P.T.H. Timmermans (tot 24 januari 2019)	Lid	3	31	31	30	29	29

## Zeggenschap bij ProRail

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht van tenminste twee personen aan de AvA.	Leden van de RvB worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de RvB
	Schorsen	Kan de bestuurders ten alle tijden schorsen.	Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt 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 ter beschikking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door de RvC binnen het door de AvA vastgestelde beleid.	
Commissarissen	Benoemen	Voordracht met redenen omkleed aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De AvA en de OR (voor 1/3 deel) kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door de RvC.	
	Ontslaan commissaris	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van RvC of de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan het vertrouwen in de RvC opzeggen nadat de OR en het bestuur in kennis zijn gesteld. Het besluit heeft ontslag van de RvC tot gevolg.
	Bezoldiging		De AvA stelt de bezoldiging van de RvC vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

ProRail ontvangt voor de uitvoering van haar taken subsidie uit het Infrastructuurfonds van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Voor derdenwerken ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Daarom wordt geen winst gerapporteerd en geen normrendement vastgesteld.

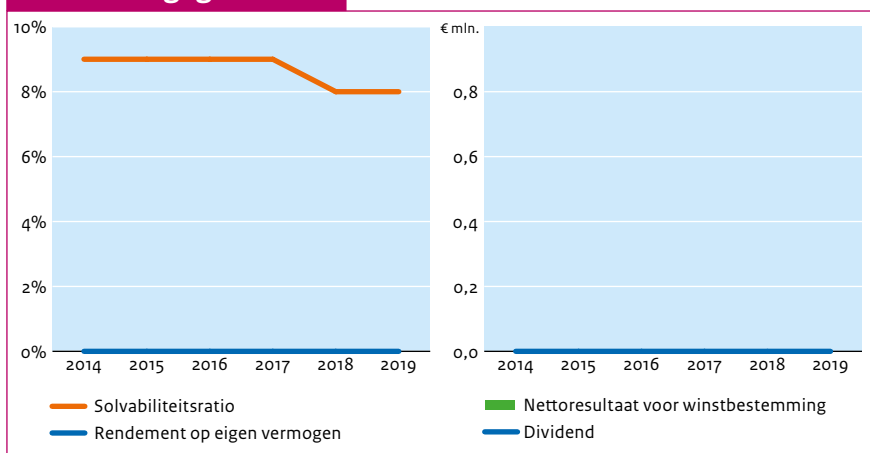
### Investerings

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur. Investerings, zowel in de uitbreiding van spoorweginfrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande spoorweginfrastructuur (het onderhoud), worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures in de Wet en het Besluit Infrastructuurfonds. Deze investeringen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de spoorweginfrastructuur.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	19.500	19.065	18.710	18.820	18.605	18.228
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604	1.605	1.604	1.604
Vreemd vermogen	17.896	17.461	17.106	17.215	17.001	16.624
Inkomsten	1.300	1.263	1.286	1.254	1.200	1.203
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	8%	8%	9%	9%	9%	9%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen
Overname / participatie	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen

## 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

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

## 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 zorgen er daarnaast voor dat bewoners van Saba tijdelijk werk krijgen. Het (diepere) zeegebied om Saba heen behoort tot de Exclusieve Economische Zones van Nederland. Er is nog geen zeemijnweteving 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 gaspotentieel in het diepere zeegebied.



### Juridische status en eigendom

Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die destijds het land de Nederlandse Antillen vormden. Krachtens het Rijksbesluit rechtsopvolging burgerlijke rechten en verplichtingen Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat 7,95% in die aandelen in Saba Bank Resources verkregen, welke destijds toebehoorden aan het land de Nederlandse Antillen. De desbetreffende aandelen betroffen 35% van het totale geplaatste aandelenkapitaal, zodat per saldo het belang van Nederlandse staat in Saba Bank Resources 2,78% bedraagt. Het vorenbedoelde pakket van 35% wordt thans in onverdeelde eigendom gehouden door de Nederlandse staat en de landen Curaçao (73,3%) en Sint Maarten (18,75%). Zolang dit pakket onverdeeld is, kunnen de gerechtigden daartoe slechts met unanimiteit de daaruit voortvloeiende rechten uitoefenen. De overige geplaatste aandelen in Saba Bank Resources worden gehouden door het land Sint Maarten en de openbare lichamen Saba en Sint Eustatius, elk voor een gelijk gedeelte. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de Nederlandse 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 Saba Bank Resources N.V., een naamloze vennootschap. Saba Bank Resources vervult de in de Petroleumlandsverordening opgedragen taken en draagt zorg voor het doen opslaan, het transport, de verwerking en de handel van petroleum.

### Buitenlandse activiteiten

Saba Bank Resources heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Corporate governance

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

### 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 en Klimaat heeft de potentie van olie en gas van de Saba Bank en de Exclusieve Economische Zone laten onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat de kans op het aantreffen als zeer klein wordt ingeschat. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal in overleg met Saba Bank Resources bekijken wat dit betekent voor de toekomst van de vennootschap.

### Raad van bestuur

Saba Bank Resources staat onder leiding van één directeur (man).

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)					
C. Gomes Casseres	Directeur					8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6

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

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit zeven leden, waarvan één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
(\$ duiz.)	Functie										
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
dhr. F. Hanze	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
mw. M. Hoeve	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
dhr. C. Lindo	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
dhr. M. Peterson	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
dhr. J. Rollocks	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
dhr. H Smith	Lid					1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3

### 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 tweederde van de stemmen.
	Ontslaan	Kan bestuurder ontslaan met meerderheid van tweederde 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 tweederde 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.



### Investerings

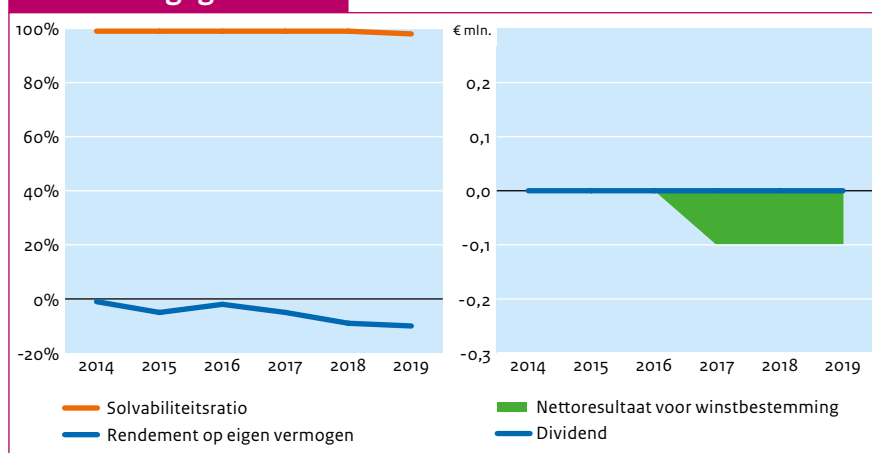
Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000<sup>17</sup> ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	0,9
Eigen vermogen	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	0,8
Vreemd vermogen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inkomsten	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
Winst	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0
Dividend	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	98%	99%	99%	99%	99%	99%
Rendement op eigen vermogen	-10%	-9%	-5%	-2%	-5%	-1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2019. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

<sup>17</sup> Valutakoers 1 ANG = € 0,5

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

Naam staatsdeelneming	Saba Statia Cable System B.V.
Bedrijfssector	Telecommunicatie
Vestigingsplaats	Bonaire
Jaar van oprichting	2012
Website	www.sscsbv.com
Belang staat der Nederlanden	100%

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Beschikbaarheidsgraad	99,95%	99,95%	99,95%	99,90%	99,75%	99,50%
Verkoopprijs index*	4	5	6	11	21	30
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Koers dollar – euro	0,8928	0,8709	0,8334	0,95043	0,92094	0,82638

\* Prijs per Mbit die SSCS aan haar klanten in rekening brengt.

**Beschrijving**

Saba Statia Cable System B.V. (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de afronding van de aanleg, 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. Daarnaast wordt de netwerkcapaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecom-concessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS heeft een machtiging van het Agentschap Telecom verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers). SSCS heeft geen vaste medewerkers in dienst. De benodigde menskracht/expertise wordt ingehuurd.

**2019 in vogelvlucht**

SSCS werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. De tarieven zijn ook in 2019 verder gedaald. In overleg met de lokale overheden en operators en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is gestart met de uitvoering van een herstelplan voor het repareren van kabelbeschadigingen. Het ministerie van BZK heeft een subsidie verstrekt voor deze herstelreparatie. Er zijn geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.



### Juridische status en eigendom

SSCS is een besloten vennootschap waarvan alle aandelen in handen zijn van de Nederlandse staat. Het (inhoudelijk) 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 sociaaleconomische 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 telecominfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van de randvoorwaarden ter realisatie van de door Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatie-behoefte 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. De inkoop tarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet of aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Corporate governance

De statuten van SSCS komen in hoofdlijnen overeen met de standaard statuten van het ministerie van Financiën.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met de raad van bestuur. Er vindt intensief overleg 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 Klimaat, het Agentschap Telecom 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.

### Strategie

De strategische koers van SSCS is regelmatig onderwerp van gesprek tussen de aandeelhouder (BZK) en de raad van bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en raad van bestuur vindt periodiek en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te 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.

### Vooruitblik

In 2020 worden de resterende onderdelen van het herstelplan afgerond. De planning van de werkzaamheden zal afhankelijk zijn van de maatregelen die gelden in het kader van COVID-19, maar dat heeft naar verwachting geen gevolgen heeft voor de dienstverlening door SSCS BV aan haar afnemers. Ook zal met de openbare lichamen en lokale operators worden verkend welke mogelijkheden er binnen het werkdomein van SSCS zijn om de kosten voor de eindgebruikers verder te verlagen en welke investeringen daar nodig voor zijn.

### Raad van bestuur

Het bestuur en de dagelijkse leiding van SSCS bestaat uit twee leden, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	(vast plus variabel)						
dhr. W. Haan	Statutair directeur	143	0	0	143	139	134	128	115	98	
dhr. N. Scheper	Directeur	82	0	0	82	80	77	55	49	42	

### Raad van commissarissen

Mede gezien de actieve invulling van de aandeelhoudersrol door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijk Relaties is er geen raad van commissarissen ingesteld bij SSCS.

### 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 achtname 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 tijde ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC	Kan de commissarissen te allen tijde ontslaan.
	Bezoldiging	De AvA is bevoegd de bezoldiging voor de commissarissen vast te stellen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

SSCS is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten waarmee de exploitatie kan worden afgedekt (kostendekkend). Er vinden geen dividenduitkeringen plaats. SSCS 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. Als zodanig is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om het risico op een kabelbreuk af te dekken.

Het vermogen van SSCS bestaat uit de waarde van de aangelegde kabel en de apparatuur op de verschillende eilanden. Tegenover dit vermogen staan verschillende soorten contracten voor inkoop en levering van diensten.

### Investerings

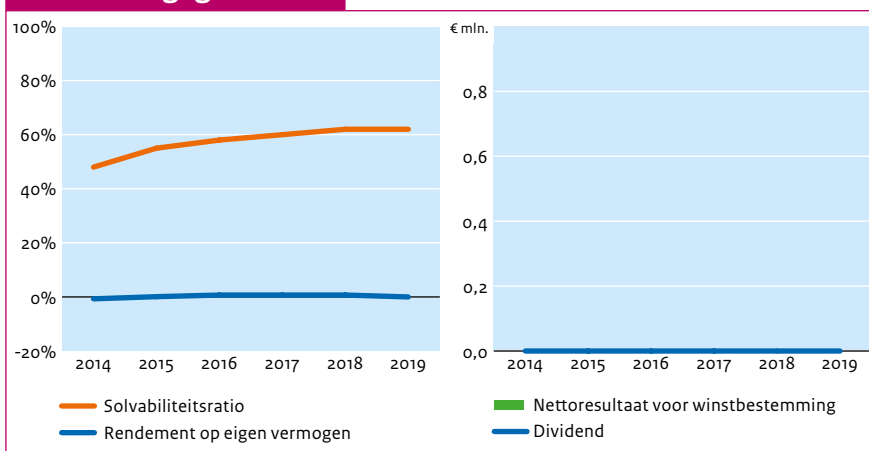
In 2019 is een herstelplan voor het repareren van beschadigingen aan de zeekabel aan de aandeelhouder voorgelegd.

### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	20	20	20	20	20	19
Eigen vermogen	12	12	12	12	11	9
Vreemd vermogen	8	8	8	8	9	10
Inkomsten	2	2	2	1	1	1
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	62%	62%	60%	58%	55%	48%
Rendement op eigen vermogen	0%	0,7%	0,7%	0,7%	0,1%	-0,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2019. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	Boven \$15.000 goedkering 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**

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Bezettingsgraad passagiers (%)	58%	56%	54%	56%	63%	56%
Aantal passagiers	294.488	184.475	187.761	216.882	189.424	189.291
Aantal werknemers	142	132	98	115	118	126



Winair heeft **code-share overeenkomsten** met **KLM en Air France**,

hetgeen voor passagiers vanaf Schiphol en Parijs via Sint-Maarten het boekingsproces en doorreizen naar Winair bestemmingen en vice versa, gebruikmakende van dezelfde ticket, vergemakkelijkt en de bereikbaarheid ten goede komt.

**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 Caribisch gebied, inclusief alle eilanden van de voormalige Nederlandse Antillen, waaronder

de bijzondere Nederlandse gemeenten Saba en Sint-Eustatius en Bonaire. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, via geregelde-, ongeregelde en regionale chartervluchten en ook vracht. Winair had in 2019 gemiddeld 142 fte in dienst.

**2019 in vogelvlucht**

In 2019 heeft Winair zich gericht op het consolideren van haar positie op de bestaande routes, het verder uitbouwen van haar positie op de routes van thuisbasis Sint-Maarten naar Dominica, Puerto Rico, Curaçao, Bonaire, Aruba, Santo Domingo en Haïti, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en de verdere versterking van de operatie. Dit heeft geresulteerd in een groei van het aantal vluchten van 18.335 in 2018 tot 25.006 (+36%) in 2019. Door het faillissement van Insel Air heeft Winair meer vluchten ingezet om de Bovenwindse eilanden en de Benedenwindse eilanden met elkaar te verbinden. In 2019 heeft Winair ruim 294.000 passagiers vervoerd, een stijging van 59% ten opzichte van 2018.



### 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%
- Staat der Nederlanden: 7,95%

Namens de Nederlandse staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Corporate governance

Winair heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Strategie

Winair is als luchtvaartmaatschappij al meer dan 58 jaar actief in het Caribisch gebied. De missie van Winair is om 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

In 2020 zou Winair zich hoofdzakelijk bezighouden met het consolideren van haar positie op de bestaande routes, het verder winstgevend uitbouwen van de positie op de routes tussen thuisbasis Sint-Maarten en Curaçao, Bonaire en Aruba, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en de verdere versterking van de operatie. Daarnaast had Winair plannen om operationeel leasen te combineren met het aanschaffen van eigen vliegtuigen, omdat dit kostentechnisch en operationeel voordelen oplevert.

De COVID-19 pandemie heeft echter een grote impact op de luchtvaartindustrie. Op 23 maart 2020 heeft de regering van Sint-Maarten het eiland volledig afgesloten voor alle vluchten van en naar Sint-Maarten, met uitzondering van essentiële vluchten. Winair heeft onmiddellijk alle vluchten moeten staken en is overgeschakeld op een modus van strakke kostenreductie om de liquiditeit te waarborgen. De maandelijkse omzet van Winair is door deze ontwikkelingen fors gedaald. Om de periode tot en met juni 2020 te overbruggen, alle bestaande schulden en de maandelijkse vaste lasten te betalen heeft Winair waarschijnlijk financiële steun nodig.

Het nog onzeker wanneer de overheid van Sint-Maarten het land weer zal heropenen en de zogenaamde 'majors' weer passagiers aanvoeren die door Winair verder vervoerd worden naar de respectievelijke eindbestemmingen zodat Winair de operatie zal kunnen herstarten. De meest recente ramingen van het budget voor 2020 wijzen op een verlies van ongeveer € 6,3 miljoen.

Winair is in gesprek met de Nederlandse staat over financiële steun.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee personen, beiden man.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO				169	169	179	179	179	168
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO				126	127	129	129	129	129

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit drie personen, allen man.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2019	2018	2017	2016	2015	2014
dhr. G. Greaux	Voorzitter	20	20	18	18	18	18
dhr. R. Budike	Lid	121	12	11	11	11	11
dhr. H.T.P. de Jong	Lid	12	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### 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

Door de COVID-19 pandemie is de controle op de jaarrekening van 2019 vertraagd. Tijdens een Bijzondere Vergadering van Aandeelhouders zal het verzoek worden gedaan om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit te stellen uiterlijk tot 31 december 2020.

Het voorlopig resultaat toont een omzetsijging van € 26,8 miljoen in 2018 naar € 36,6 miljoen in 2019, een stijging van 37%. Winair heeft in 2019 een resultaat van 0,4 miljoen verlies behaald. Dit resultaat is sterk beïnvloed door het verlies van € 1,3 miljoen op de route van St. Maarten naar Curaçao met connecties naar Aruba en Bonaire. Gezien het negatieve eigen vermogen zal geen dividend worden uitgekeerd.

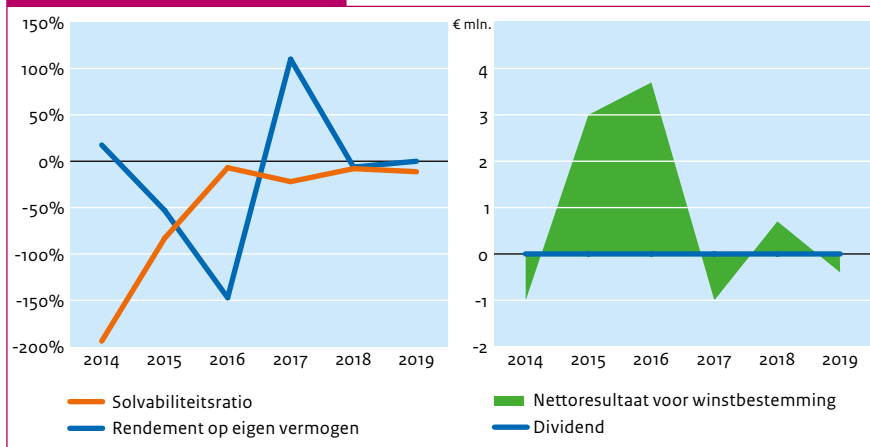
### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	10,6	10,1	6,9	8	5	3
Eigen vermogen	-1,2	-0,8	-1,5	-1	-4	-6
Vreemd vermogen	11,8	10,9	8,4	8	10	9
Inkomsten	36,6	26,8	21,1	24	21	16
Winst	-0,4	0,7	-1,1	4	3	-1
Dividend	0	0,0	0,0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0,0	0,0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-11,3	-8%	-22%	-7%	-83%	-194%
Rendement op eigen vermogen**	40,0%	-6,30%	110,0%	-147,2%	-53,1%	17,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2019. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

\*\* Het negatieve eigen vermogen vertekent het rendement op gemiddeld eigen vermogen.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	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

### **Belang staat der Nederlanden**

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

### **CEO**

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

### **C(R)FO**

Chief (Risk) & Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

### **CIO**

Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

### **COO**

Chief Operational Officer, verantwoordelijk voor operationele activiteiten van 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, 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 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 & Poor's en Moody's. 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 zullen 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 is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf.

### **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. De ratio rendement op gemiddeld eigen vermogen wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het gemiddelde van het eigen vermogen van het betreffende jaar en het jaar daarvoor.

### **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 onder meer 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. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

### **Transparantiebenchmark**

De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

### **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.

Aangeboden aan de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal door de Minister van Financiën.

**Fotocredits**

*GasTerra*: Guus van der Linden

*Havenbedrijf Rotterdam*: Kees Torn, Danny Cornelissen

*KLM*: Paul Ridderhof

*Nederlandse Loterij*: Paul Rietveld

*Schiphol*: Roger Cremers

*TenneT*: Babet Hogervorst

**Vormgeving**

Studio Tint

**Uitgave**

Ministerie van Financiën

[www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen)

