



# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2018





# Voorwoord

Beste lezer,

Als aandeelhouder ben ik trots op de diverse portefeuille aan bedrijven van de Nederlandse overheid. De zestien staatsdeelnemingen vormen een belangrijk onderdeel van onze economie. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.

Denk alleen al aan de hoogspanningsleidingen van TenneT, de bouw van de nieuwe pier en terminal van Schiphol, en de eind 2018 op het spoor gekomen Sprinters Nieuwe Generatie van NS. Minder bekend, maar niet minder belangrijk zijn de uitbreiding van de opslag voor hoog-wradioactief afval van COVRA en de toegenomen productiecapaciteit voor stabiele isotopen van Urenco in Almelo.

Holland Casino opende in 2018 een nieuwe vestiging in Amsterdam West-Sloterdijk en Nederlandse Loterij was zichtbaar met een succes van een hele andere orde; de oudejaars-reclame van de Staatsloterij won de Gouden Loekie.

Dit is slechts een greep uit de prestaties die zijn geleverd door onze staatsdeelnemingen in 2018. Stuk voor stuk zijn het ondernemingen met een strategisch belang voor ons land. Daarom zijn we aandeelhouder. Om de continuïteit van de ondernemingen op de lange termijn te borgen, verwachten we van de staatsdeelnemingen voldoende rendement, een acceptabel financieel risicoprofiel en een gezonde vermogensverhouding. Afgelopen jaar ontvingen we ruim € 800 miljoen aan dividend. De staatsdeelnemingen dienen dus niet alleen het publiek belang, de staat verdient er ook nog aan.

Dit jaarverslag geeft een overzicht hoe de Nederlandse staat haar rol als aandeelhouder in 2018 heeft ingevuld. We zijn actief betrokken geweest bij onze deelnemingen, zonder de verantwoordelijkheden van de bestuurders over te nemen. Tot welke prestaties deze samenwerking het afgelopen jaar heeft geleid, is ook weergegeven in dit verslag. Prestaties die niet tot stand waren gekomen zonder de inzet van alle medewerkers van de staatsdeelnemingen. Ik wil hen daarvoor hartelijk bedanken.

Ik wens u veel leesplezier.

Wopke Hoekstra  
*Minister van Financiën*

# Staatsdeelnemingen 2018

## Thales

Aandeel **1%**  
Omzet **€ 479 mln.**

Thales en het Nederlandse Lucht- en Ruimtevaartcentrum gaan het ministerie van Defensie ondersteunen bij de ontwikkeling van het platform Airpower Information Hub om veilige informatiedeling tussen militaire en burgerlijke instellingen mogelijk te maken.



## BNG Bank

Aandeel **50%**  
Omzet **€ 5.720 mln.**

BNG Bank is in 2018 medefinancier geworden van windmolenpark Borssele III/IV op de Noordzee, dat na voltooiing in 2021 ruim **825.000 huishoudens** voorziet van duurzame elektriciteit.



## NWB Bank

Aandeel **17,2%**  
Omzet **€ 1.567 mln.**

NWB is medefinancier van **11 kilometer** aan nieuwe snelweg met **energie neutraal ontwerp** tussen de A13 bij Rotterdam The Hague Airport en de A16/A20 bij het Terbregseplein.



## FMO

Aandeel **51%**  
Omzet **€ 286 mln.**

In 2018 zijn er voor ruim **€ 2,0 miljard** aan nieuwe verplichtingen aangegaan.



## Havenbedrijf Rotterdam

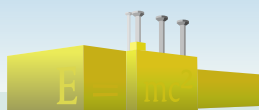
Aandeel **29,2%**  
Omzet **€ 707 mln.**

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de eerste versie van **Pronto** gelanceerd, een nieuwe applicatie waardoor de **wachttijd** die schepen in de haven doorbrengen met **20%** wordt verkort.



## COVRA

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 27 mln.**



Dit jaar is gestart met de **uitbreiding** van de opslag van **hoogradioactief afval** (HABOG+). De dikke betonnen muren die worden geconstrueerd worden **1,70 meter dik** om de straling af te scherpen.

## Nederlandse Loterij

Aandeel **99%**  
Omzet **€ 1.169 mln.**

Bij de Oudejaars trekking van 2018 is de hoofdprijs van **30 miljoen euro** gevallen op één heel Staatslot van een abonneespeler uit Enschede.



De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Soms voor 100%, soms voor een kleiner aandeel. Deze bedrijven noemen we staatsdeelnemingen.

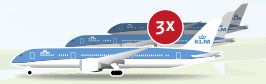
Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent het ministerie van Financiën via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2018 hebben de staatsdeelnemingen weer op verschillende manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Deze kaart geeft een overzicht van de staatsdeelnemingen en licht voor elke deelneming een in 2018 geleverde prestatie uit.



## KLM

Aandeel **5,9%**  
Omzet **€ 10.995 mln.**

In 2018 voegde KLM drie Boeing **787-9 vliegtuigen** toe aan de vloot, wat bijdraagt aan verduurzaming van vloot (CO<sub>2</sub> en geluidshinder beperking).



## Schiphol

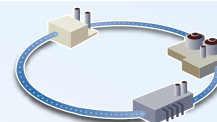
Aandeel **69,8%**  
Omzet **€ 1.616 mln.**



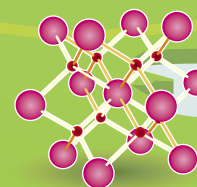
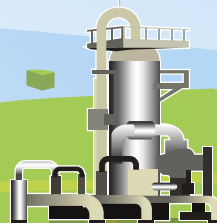
Luchthaven Schiphol heeft in 2018 een nieuw passagiersrecord behaald: **71 miljoen reizigers** maakten gebruik van de luchthaven, een stijging van **3,7 procent** ten opzichte van 2017.

## Gasunie

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 1.247 mln.**



Tussen Terneuzen en Sluiskil in Zeeuws-Vlaanderen is de **12 kilometer lange waterstofleiding** van Gasunie tussen Dow Benelux en Yara in gebruik genomen. Het is de eerste keer dat een bestaande hoofdgastransportleiding geschikt is gemaakt voor het vervoer van waterstof.



## UCN

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 169 mln.**

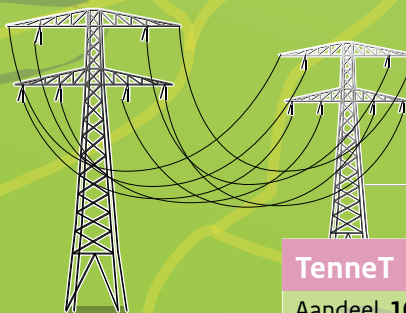
In 2018 startte Urenco in Almelo met de **uitbreiding** van de productiecapaciteit voor **stabiele isotopen**.



## TenneT

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 4.176 mln.**

Begin 2018 is TenneT gestart met een nieuw project om te zorgen dat de toekomstige **windparken** op de Noordzee worden aangesloten op het Nederlandse **elektriciteitsnet**.



## NS

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 5.926 mln.**

Dit jaar heeft NS de **StationsHuis kamers** op 5 verschillende stations geopend, waarmee het totaal aantal stations met een StationsHuis kamer op **17** uitkomt.



## Holland Casino

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 668 mln.**

In 2018 is gestart met de nieuwbouw van **Holland Casino Venlo**, wat straks behoort tot de modernste en meest **innovatieve** casino's in Europa.



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Prestaties staatsdeelnemingen 2018</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Staatsdeelnemingen</b>	<b>16</b>
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	16
3.2	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	16
3.3	Evaluatie aandeelhouderschap	18
<b>4</b>	<b>Goed ondernemingsbestuur</b>	<b>20</b>
4.1	Statuten en Corporate Governance Code	20
4.2	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20
4.3	Benoemingen	21
4.4	Bezoldigingsbeleid	25
4.5	Risicomanagement	26
<b>5</b>	<b>Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten</b>	<b>27</b>
5.1	Strategie	27
5.2	Investerings	30
5.3	Internationale activiteiten	33
<b>6</b>	<b>Financiële positie</b>	<b>36</b>
6.1	Waarde	36
6.2	Vermogenspositie	37
6.3	Credit rating	38
6.4	Normrendement	39
6.5	Dividend	41
<b>7</b>	<b>Deelnemingen onder de loep</b>	<b>43</b>
7.1	Staatsdeelnemingen	45
	<i>BNG Bank</i>	46
	<i>COVRA</i>	50
	<i>FMO</i>	54
	<i>Gasunie</i>	58
	<i>Havenbedrijf Rotterdam</i>	62
	<i>Holland Casino</i>	66
	<i>KLM</i>	70
	<i>Nederlandse Loterij</i>	74
	<i>NIO</i>	78
	<i>NS</i>	80
	<i>NWB Bank</i>	84
	<i>Schiphol</i>	88
	<i>SRH</i>	92
	<i>TenneT</i>	94
	<i>Thales</i>	98
	<i>UCN</i>	102

7.2	Beleidsdeelnemingen	107
	BOM	108
	DC-ANSP	112
	DNB	116
	EBN	120
	GasTerra	124
	Innovation Quarter	128
	LIOF	132
	NOM	136
	Oost NL	140
	ProRail	144
	Saba Bank	148
	SSCS	152
	Winair	156
<b>8</b>	<b>Toelichting definities en gebruikte afkortingen</b>	<b>160</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 de aandeelhoudersrol in 2018 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is. Ten eerste de staatsdeelnemingen. Dat zijn ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker zijn gescheiden. Bij deze ondernemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol. Ten tweede zijn er ondernemingen waarbij de rol als aandeelhouder en beleidsmaker (nog) niet van elkaar kunnen worden ontvlochten. Die ondernemingen noemen we beleidsdeelnemingen en zijn in beheer van beleidsministers. Ten derde is de staat aandeelhouder van de financiële instellingen, zoals ABN AMRO Bank en de Volksbank, die als gevolg van de financiële crisis in staatshanden zijn gekomen. NL Financial Investments (NLFi) 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>. Staatsdeelnemingen leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse samenleving. Dit jaarverslag blikt terug op het jaar 2018.<sup>2</sup> In het volgende hoofdstuk staat welke prestaties deze ondernemingen in 2018 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, oftewel de statuten, de toepassing van de Corporate Governance Code, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van de aandeelhouder bij benoemingen, beloningsbeleid en het risicomanagement bij 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 2018 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.

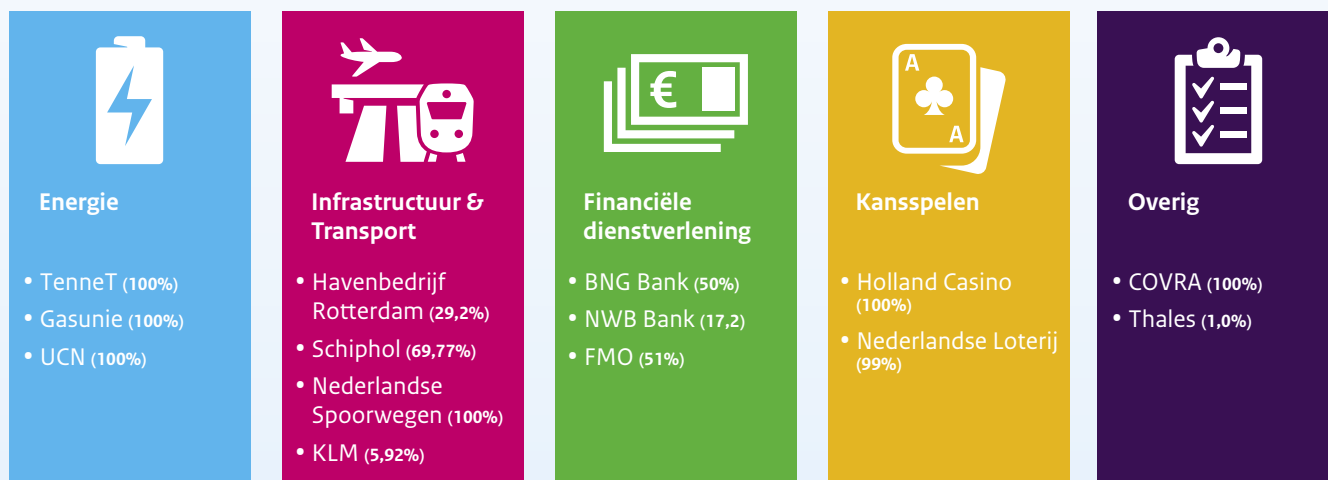
---

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

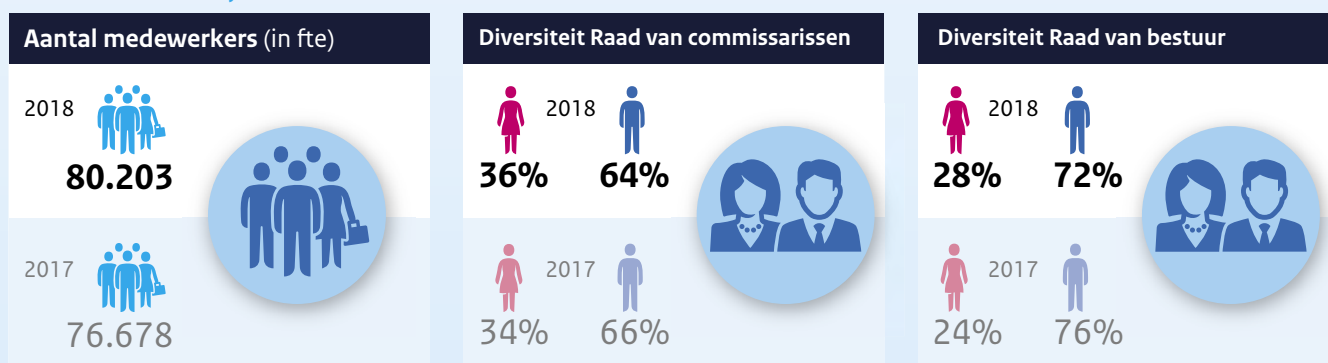
2 De staat is pas in 2019 aandeelhouder van Air France-KLM geworden.

## 2 Prestaties staatsdeelnemingen 2018

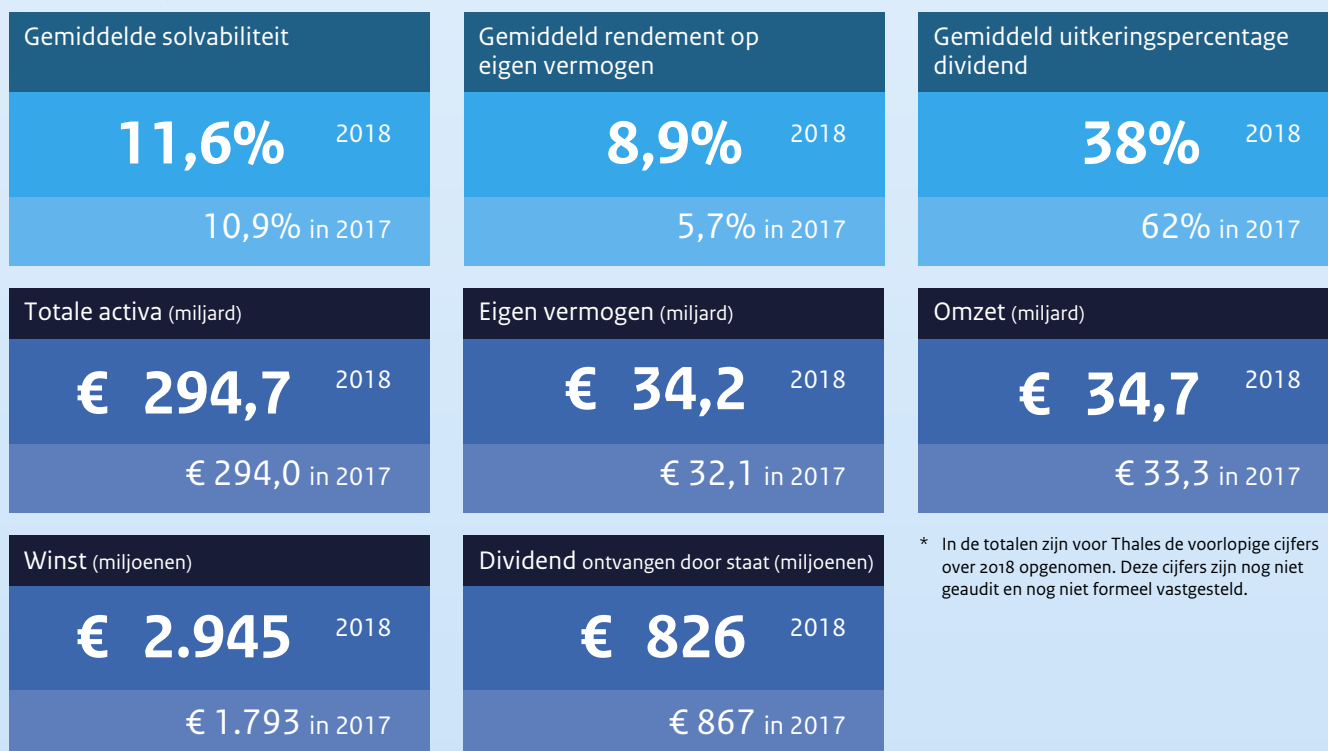
### Staatsdeelneming per sector (belang Staat der Nederlanden in %)



### Niet-financiële cijfers



### Financiële cijfers\* (in totalen)



\* In de totalen zijn voor Thales de voorlopige cijfers over 2018 opgenomen. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

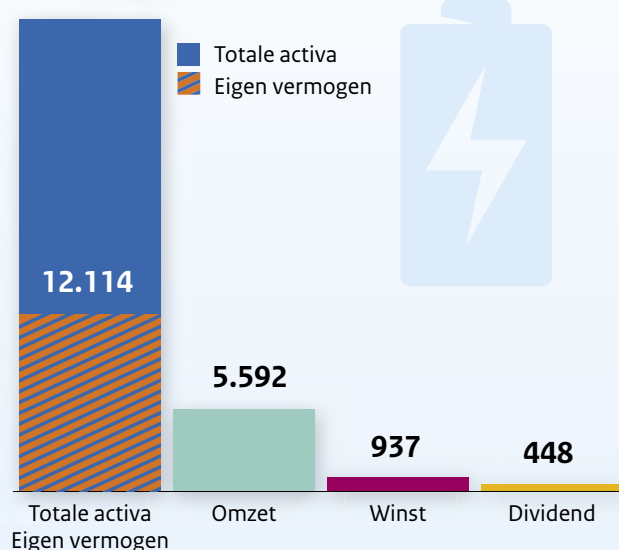
## Financiële cijfers 2018

(€ in miljoenen)



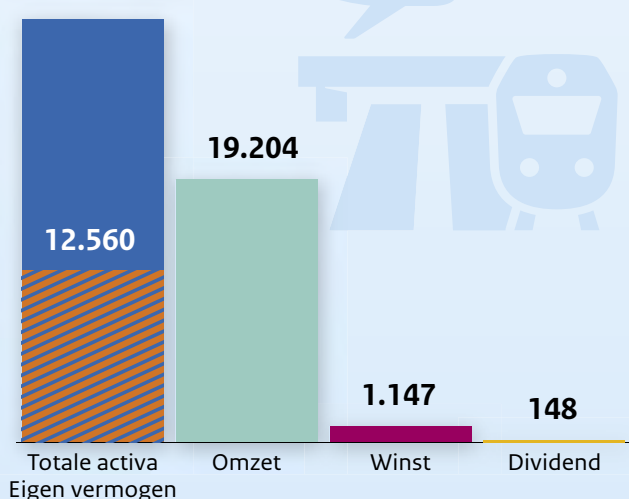
## Energie (TenneT, Gasunie, UCN)

32.386



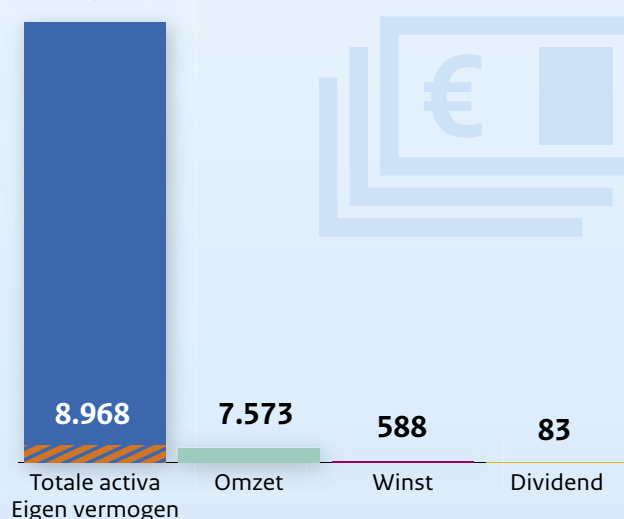
## Infrastructuur & Transport (HbR, Schiphol, NS, KLM)

30.917



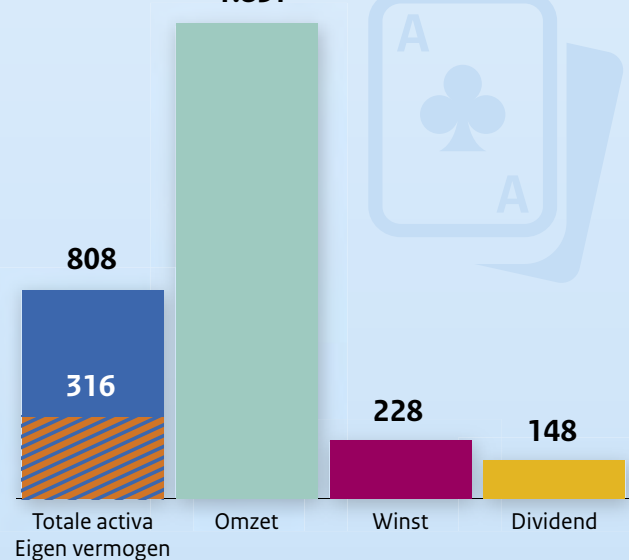
## Financiële dienstverlening (NWB, BNG, FMO)

229.714



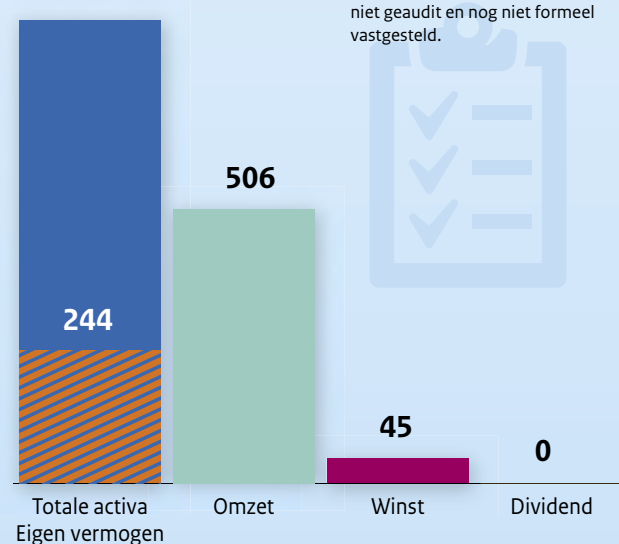
## Kansspelen (Holland Casino, Nederlandse Loterij)

1.837



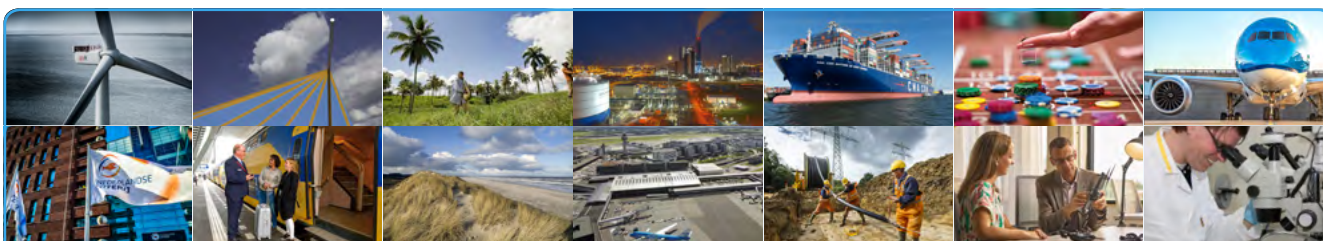
## Overig (COVRA, Thales\*)

855



\* In de totalen zijn voor Thales de voorlopige cijfers over 2018 opgenomen. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

# Prestaties staatsdeelnemingen 2018



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 hoofdstuk bevat een overzicht van de portefeuille staatsdeelnemingen en een korte terugblik op de ontwikkelingen per onderneming in 2018.

## BNG Bank | Den Haag

In 2018 was de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen € 11,6 miljard, een forse stijging ten opzichte van de € 9,5 miljard in 2017. Dit is een indicatie van een toenemend investeringsniveau bij klanten, onder meer dankzij duurzame investeringen. De vermogenspositie van BNG Bank is verbeterd. De BIS Tier 1 ratio, een maatstaf voor de risico gewogen kapitaalpositie, steeg naar 38% en mede daardoor wordt BNG Bank internationaal beschouwd als één van de veiligste banken ter wereld.



BNG Bank financiert geothermieprojecten, windenergieparken, zonnepanelen, bio-energie en projecten voor het gebruik van restwarmte.



## COVRA | Nieuwdorp

In 2018 is COVRA gestart met de bouw van een uitbreiding van de opslag voor hoogradioactief afval. De oplevering staat gepland voor begin 2021. Hoewel COVRA in 2018 een positief resultaat op de bedrijfsvoering realiseerde en een positieve kasstroom, leed COVRA onder de streep een nettoverlies van € 2,6 miljoen (2017: € 4,3 miljoen verlies). Dit was voornamelijk het gevolg van het achterblijven van de rendementen op de financiële middelen. Gelet op de bijzondere verplichtingenstructuur van COVRA is in september 2018 een nieuw beleggingsstatuut vastgesteld. Dit beleggingsstatuut geeft COVRA meer ruimte om het doelrendement van 4,3% op de gespaarde middelen voor opslag en eindberging van radioactief afval te kunnen behalen. COVRA is eind 2018 met het nieuwe beleggingsbeleid gestart.



Opgeslagen volume laag- en midden-radioactief afval bedraagt 34.168 m<sup>3</sup> en het volume hoogradioactief afval bedraagt 109,1 m<sup>3</sup>.



## FMO | Den Haag

In 2018 is het investeringsvolume van FMO opnieuw gestegen; inclusief de overheidsfondsen zijn er voor ruim € 2,0 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan ten opzichte van een bedrag van € 1,9 miljard in 2017. Het volume van gekatalyseerde investeringen was in 2018 € 629 miljoen, dit is minder dan in 2017 (€ 1,1 miljard). De investeringen hebben bijgedragen aan 615.000 banen (2017: 900.000). Van de investering is 36% gelabeld als 'groen' (2017: 42%) en 36% als investering die ongelijkheid vermindert (2017: 22%). FMO heeft degelijke financiële resultaten behaald in 2018: de nettowinst was € 151 miljoen (2017: € 255 miljoen) en het eigen vermogen is gestegen naar bijna € 3 miljard.



Projecten van FMO dragen bij aan **615.000 banen** wereldwijd.



## Gasunie | Groningen

Ook in het jaar 2018 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 en heeft Gasunie in 2018 de ambitie uitgesproken om, tezamen met andere partijen, de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van (groene) waterstof. Gasunie heeft over 2018 solide financiële resultaten geboekt.



Gasunie heeft dit jaar ruim **6 keer zo veel gas** getransporteerd als is gewonnen uit het Groningenveld.



## Havenbedrijf Rotterdam | Rotterdam

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2018 met 0,3% toegenomen, waardoor het recordjaar 2017 werd overtroffen. De containeroverslag in de haven van Rotterdam is in 2018 gegroeid met bijna 6% ten opzichte van een jaar eerder, ook dit is een record. In 2018 lanceerde het Havenbedrijf Rotterdam de eerste versie van de digitale applicatie Pronto. De applicatie zorgt ervoor dat de wachttijden van schepen met 20% is afgenomen.



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



## Holland Casino | Hoofddorp

Holland Casino heeft in 2018 twee vestigingen geopend; een nieuwe locatie in Amsterdam West-Sloterdijk en een tijdelijke vestiging in Groningen. Deze tijdelijke vestiging was nodig in verband met de brand die de Groningse vestiging in 2017 trof. Ten aanzien van twee vestigingen – Venlo en Utrecht – zijn de voorbereidingen voor nieuwbouw gestart. In 2018 heeft Holland Casino wederom goede resultaten gerealiseerd, met brutobaten van € 657 miljoen en een nettowinst van € 59,5 miljoen, waarbij het verschil met 2017 in grote mate wordt verklaard door de verzekeringsuitkering met betrekking tot de brand in Groningen. Over 2018 heeft de staat € 46,0 miljoen aan dividend ontvangen.

In 2018 is er voor het eerst in **14 jaar** weer een **nieuw casino** geopend. De nieuwe



vestiging in **Amsterdam West-Sloterdijk** werd mogelijk met het vrijkomen van de vergunning voor Schiphol.



## KLM | Amstelveen

Met het vervoer van 34,2 miljoen passagiers, een gestegen klantwaardering, toegenomen investeringen in de vloot en een verdere verbetering van de operaties heeft KLM een belangrijke bijdrage geleverd aan de internationale bereikbaarheid van Nederland in 2018. Op groepsniveau zijn er dit jaar verdere stappen gezet in de vorming van de belangrijke trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Virgin Atlantic. Met het aantreden van de nieuwe CEO van Air France-KLM is er een periode van stakingen afgesloten. De luchtvaartcombinatie kan weer vooruit kijken en werken aan een toekomstbestendige strategie.



KLM heeft in 2018 **34,2 miljoen passagiers** vervoerd.



## Nederlandse Loterij | Rijswijk

Nederlandse Loterij is uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid. In 2018 heeft Nederlandse Loterij het beleid voor verantwoord spelen verder aangescherpt en zijn er belangrijke stappen gezet om kwetsbare groepen nog beter te beschermen. De maatschappelijke verankering van Nederlandse Loterij werd in 2018 concreet met de eerste uitreiking van de Nederlandse Loterij in Beweging Prijs. Gedreven door haar strategische doelstellingen staat Nederlandse Loterij nu in de startblokken om ook op de online kansspelmarkt uitvoering te geven aan het kansspelbeleid.



Met de **oudejaarsreclame** van de Staatsloterij heeft Nederlandse Loterij de **Gouden Loekie** gewonnen.



## NS | Utrecht

Voor NS was 2018 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 enorm en blijft NS de NS-app verbeteren om het reizigers makkelijker te maken van deur tot deur te reizen. De HSL-Zuid blijft een uitdaging en vraagt veel aandacht vanwege de infrastructuur en een softwareupdate. Abellio haalde in het Verenigd Koninkrijk goede resultaten met West Midlands en Merseyrail. ScotRail en Greater Anglia presteerden teleurstellend, maar per saldo werd een positief financieel resultaat behaald in het Verenigd Koninkrijk. In Duitsland startte Abellio twee nieuwe concessies: Dieselnetz Sachsen Anhalt en Rhein Ruhr Express. Een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging voor NS, maar 2018 liet duidelijk een beter rendement zien dan een jaar eerder. Met € 106 miljoen was de totale nettowinst hoger dan in 2017 (€ 46 miljoen).



86% geeft reizen per trein **hoger dan een 7** in 2018



## NWB Bank | Den Haag

De NWB Bank heeft in 2018 opnieuw goede resultaten geboekt. Ten opzichte van 2017 is de langlopende kredietverlening met € 1,2 miljard toegenomen tot € 7,4 miljard. Dit komt mede door de overname van een leningportefeuille aan de publieke sector van ABN AMRO Bank van € 2 miljard, waarvan in 2018 effectief € 371 miljoen is overgenomen. De nettowinst is met circa 20% gedaald, mede door de minder gunstige geldmarkttarieven als gevolg van de afbouw van het ECB-opkoopbeleid. Woningcorporaties, gemeenten en waterschappen blijven de grootste klantengroep. In 2018 heeft NWB Bank € 10,4 miljard aan funding opgehaald, waarvan ruim 25% (€ 2,7 miljard) met Green en Social Bonds. Het balanstotaal bedroeg € 83,7 miljard en NWB Bank realiseerde met elke euro aan verleend krediet slechts 12 eurocent aan kosten.



NWB Bank is wereldwijd een toonaangevende uitgever van **Green en Social Bonds**.



## Schiphol | Haarlemmermeer

Schiphol heeft in 2018 investeringen gedaan om een kwalitatief hoogwaardige luchthaven te blijven. Vertrekhal 1 is op de schop gegaan, de bouw van de A-pier is gestart en er wordt hard gewerkt aan het ontwerp van een nieuwe terminal. Ingegeven door de ambitie om in 2030 een zero-emissions luchthaven te zijn, zijn de nieuwe terminal en de A-pier ontworpen volgens hoge duurzaamheids- en milieunormen. Daarnaast heeft Schiphol met innovaties zoals de nieuwe CT-scans en securityfilters de passagiersdoorstroming aanzienlijk verbeterd.



Schiphol is verbonden met meer dan **driekwart** van de economische centra in Europa en met ruim de helft van de economische centra wereldwijd.



## TenneT | Arnhem

In 2018 bestond TenneT 20 jaar. In deze 20 jaar is TenneT uitgegroeid tot een toonaangevende Europese hoogspanningsnetbeheerder die leveringszekerheid biedt aan 41 miljoen eindgebruikers. De activawarde van TenneT is in 20 jaar toegenomen van € 500 miljoen naar circa € 22 miljard.

Een belangrijke gebeurtenis in 2018 was het aftreden van de CEO van TenneT, de heer J.M. Kroon. Na 16 jaar gaf hij het stokje door aan zijn opvolgster mevrouw M. van Beek.

De netbeschikbaarheid van TenneT is in 2018 licht gestegen naar 99,9988% (2017: 99,9986%), TenneT blijft hiermee één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa. Verder is de aansluiting van windparken op zee op het hoogspanningsnet in zowel Nederland als Duitsland een belangrijke activiteit. TenneT moet als Transmission System Operator fors investeren om de energietransitie te laten slagen. Hiervoor heeft de onderneming veel kapitaal nodig. TenneT nam in 2018 de nieuwe interconnector Doetinchem-Wesel in gebruik. Een belangrijke mijlpaal voor de aansluiting van windparken op zee was de installatie van het jacket voor het eerste Borssele platform op zee. Ook vond in 2018 de aanlanding van de kabel voor Cobra, de aankomende interconnector tussen Denemarken en Nederland, plaats.



**41 miljoen** eindgebruikers in Nederland en Duitsland



## Thales | Hengelo

Thales heeft de ambitie om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. Hier heeft Thales in 2018 invulling aan gegeven door € 136 miljoen te investeren in Research & Development. Dit resulteerde in een achtste plek in de top 30 van Nederlandse bedrijven gemeten naar R&D-uitgaven. Verder heeft Thales in 2018 een opdracht van de Franse marine verkregen voor de levering van STIR-radars op fregatten. Deze zullen worden gebruikt voor het volgen van vijandige targets en het verdedigen van het luchtruim. Daarnaast is Thales met Infinite Metaverse Alliance (IMA) een samenwerking gestart voor het verder ontwikkelen en toepassen van virtual reality in een simulatieomgeving om de communicatie en samenwerking tussen bedrijven, overheden en industrie te verbeteren.



Thales staat op **plek 8** van bedrijven met **hoogste R&D-uitgaven** in Nederland



## UCN/Ureco | Almelo

Ureco heeft in 2018 substantiële kostenbesparingen doorgevoerd, met een positief effect op de financiële resultaten. Ondanks slechte marktomstandigheden door met name overcapaciteit, is Ureco er daarnaast in geslaagd om onder gunstige voorwaarden contracten met klanten af te sluiten. Ook verkent Ureco mogelijkheden om te investeren in technologisch hoogwaardige ondernemingen binnen de nucleaire keten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de bestaande expertise van Ureco.



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



## 3 Staatsdeelnemingen

De portefeuille staatsdeelnemingen bestaat uit een grote diversiteit aan bedrijven. Waarom bepaalde bedrijven staatsdeelnemingen zijn en hoe het kabinet de aandeelhoudersrol invult, staat in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013<sup>3</sup> (hierna: Nota Deelnemingenbeleid 2013). Deze nota was ook in 2018 het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat. Dit hoofdstuk gaat verder in op de samenstelling van de portefeuille van staatsdeelnemingen.

### 3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

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

Staatsdeelnemingen zijn actief in verschillende sectoren. In de sectoren energie, infrastructuur en transport is de staat van oudsher actief via Gasunie, TenneT en Schiphol. Deze sectoren hebben hoge investeringskosten, waardoor concurrentie niet of slechts in beperkte mate mogelijk is. De staatsdeelnemingen die actief zijn in deze sectoren hebben daardoor vaak een monopoliepositie. Ook in de financiële dienstverlening en kansspelen zijn staatsdeelnemingen actief.

Het uitgangspunt van het deelnemingenbeleid is dat de staat publieke belangen kan borgen. De staat als aandeelhouder ziet erop toe dat de staatsdeelnemingen verantwoord omgaan met het geïnvesteerde maatschappelijke kapitaal. Dat doet de staat door zijn recht om belangrijke beslissingen goed te keuren, door de financiële waarde van staatsdeelnemingen te beschermen, en goed ondernemingsbestuur te stimuleren.

Wetten en regels zijn het eerste instrument om publieke belangen te bewaken. Staatsaandeelhouderschap kan in bepaalde gevallen extra bescherming bieden. Het staatsaandeelhouderschap legt beslag op maatschappelijk vermogen, dus er moeten aantoonbare redenen zijn voor de staat om risicodragend te participeren in vennootschappen.

### 3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

De marktordening en het strategisch belang van een bedrijf zijn de twee criteria op basis waarvan de staat bepaalt of staatsaandeelhouderschap nodig is. Een natuurlijk monopolie<sup>4</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 om de belangen te borgen. Tabel 3.1 verdeelt de portefeuille staatsdeelnemingen aan de hand van de voorziene duur van het staatsaandeelhouderschap: permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap.

<sup>3</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 28 165, nr. 165

<sup>4</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.



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>• BNG Bank</li> <li>• COVRA</li> <li>• FMO</li> <li>• Gasunie</li> <li>• Havenbedrijf Rotterdam</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 Bank en Volksbank. Tevens heeft NLFI een belang in RFS. Het belang van de staat in ABN AMRO Bank bedraagt nog ongeveer 56%. ABN AMRO Bank 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. Ultimo 2018 was het belang in RFS 1,25%.

#### Holland Casino

Op 17 mei 2019 heeft de minister voor Rechtsbescherming, mede namens de staatssecretaris voor Financiën, 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.<sup>5</sup> In de Kamerbrief waarin het voornemen wordt toegelicht wordt aangegeven 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 gaat daarom opnieuw naar de tekentafel met het oog op het treffen van voorbereidingen voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject. Holland Casino blijft daarmee voorlopig een niet-permanente deelneming.

#### 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, zijn van groot belang voor de toekomst van Nederlandse Loterij. Een belangrijk onderdeel van de beleidsvisie is de wijze waarop de vergunningen voor de monopolieloterijen (de vergunningen van Nederlandse Loterij) verleend worden.

5 Kamerstukken I, 2018/19, 34 471, I.

## 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 Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. Ook de Duitse aandeelhouders overwegen hun aandeel te verkopen. In voorbereiding hierop ontwikkelen de verdragspartners Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk nieuwe instrumenten om de publieke belangen die Urenco dient te borgen. In 2018 is de Britse overheid in het kader daarvan gestart met het opstellen van een wetsvoorstel.

### 3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

In 2020 staat de eerstvolgende beleidsdoorlichting van het begrotingsartikel over staatsdeelnemingen gepland (IX Financiën en Nationale Schuld, 3.3 Financieringsactiviteiten publiek-private sector). Op Prinsjesdag 2019 zal de Kamer een plan van aanpak over de evaluatie van het deelnemingenbeleid ontvangen.

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>6</sup> In eerste instantie komen de elf '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 planning van de evaluaties van de staatsdeelnemingen en 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 2018 het belang van de staat in Gasunie geëvalueerd. Ook is een start gemaakt met de evaluatie van TenneT. Over de evaluatie van TenneT is de Tweede Kamer op 28 januari 2019 geïnformeerd. In 2019 zullen daarnaast BNG Bank en NWB Bank worden geëvalueerd (tabel 3.2).

#### Gasunie

De infrastructuur van Gasunie bestaat uit duizenden kilometers aan pijpleidingen en honderden compressiestations. Dit netwerk maakt transport, opslag en doorvoer van gas mogelijk. Via het netwerk van Gasunie kan gas makkelijk worden verhandeld en getransporteerd. Het publiek belang van Gasunie is direct verbonden met het algemeen belang van de energievoorziening in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen van de leveringszekerheid van gas in Nederland, voor zowel consumenten als industrie. De verantwoordelijkheid voor de borging ligt daarom bij de staat.

De publieke belangen van de energievoorziening worden primair door wet- en regelgeving geborgd. Maar de energiemarkt is divers. Naast de netbeheerders zijn er energieleveranciers, producenten, industriële afnemers en consumenten. Dat maakt de afweging tussen de verschillende publieke belangen uitermate complex en niet altijd goed te vangen in wet- en regelgeving. De inzet van wet- en regelgeving is bovendien een relatief statisch instrument en schiet soms tekort als de omstandigheden snel veranderen. Als aandeelhouder in Gasunie heeft de staat de mogelijkheid om proactiever te handelen dan de wetgever als de omstandigheden daarom vragen. De besluitvorming over de bouw van de stikstoffabriek, noodzakelijk voor de versnelde afbouw van het Groningenveld, is daar een goed voorbeeld van.

<sup>6</sup> Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld.

Door invulling te geven aan aandeelhoudersbevoegdheden zoals benoemingen, beloningen, strategie, investeringen en de financiële positie levert de staat een substantiële bijdrage aan de borging van de publieke belangen, in aanvulling op het publiekrechtelijk instrumentarium. Zo worden er directieleden en commissarissen aangetrokken die goed doordrongen zijn van de publieke belangen. Bij grote en belangrijke besluiten kan de staat de toets op de publieke belangen zelf uitvoeren.

Doordat Gasunie opereert in een marktomgeving, rendement kan maken en zelfstandig de benodigde financiering kan aantrekken is de kapitaalvennootschap de best aansluitende organisatie- en rechtsvorm voor Gasunie. De uitkomst van de evaluatie is dat het aandeelhouderschap van de staat in Gasunie een belangrijke toegevoegde waarde heeft voor de borging van de publieke belangen.

### 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 een additionele eigen-vermogen-behoefte. Anders dan bij de vorige kapitaalstorting is deze deels het gevolg van de Duitse investeringsagenda. Op 5 oktober 2018 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de verdere stappen om tot een keuze over de invulling van de kapitaalbehoefte van TenneT te komen.

Het aandeelhouderschap in TenneT wordt in den brede geëvalueerd. Het kabinet beziet of met de huidige kennis een uitspraak gedaan kan worden over de relatie tussen de geografische omvang van een Transmission System Operator en de effecten daarvan op de Nederlandse publieke belangen (betaalbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid). Ook wordt de vraag beantwoord in hoeverre het gehele eigendom van TenneT door de Nederlandse staat noodzakelijk is om deze voordelen te kunnen realiseren. De uitkomsten van deze analyse zijn een belangrijke bouwsteen voor de visie op de toekomst van TenneT die het kabinet in de zomer van 2019 zal afronden en delen met de Tweede Kamer.

Tabel 3.2 Planning evaluatie staatsaandeelhouderschap bij permanente staatsdeelnemingen

Deelneming	Jaar van evaluatie					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BNG					X	
COVRA		X				
FMO			X			
Gasunie				X		
Havenbedrijf Rotterdam						X
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, het toepassen van de Corporate Governance Code en transparante rapportage in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast deze onderwerpen, behandelt dit hoofdstuk de rol van de staat als aandeelhouder bij de benoeming van bestuurders en commissarissen. Ook is er aandacht voor de rol van de staat bij de beloning van bestuurders en commissarissen.

### 4.1 Statuten en Corporate Governance Code

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De afgelopen jaren heeft de staat een algemene standaard ontwikkeld 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 4.3), het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.4) 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.

Geen van de permanente staatsdeelnemingen in 2018 is beursgenoteerd. Desondanks verlangt de staat als aandeelhouder 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. Hiervoor geldt het principe 'pas toe, of leg uit'.

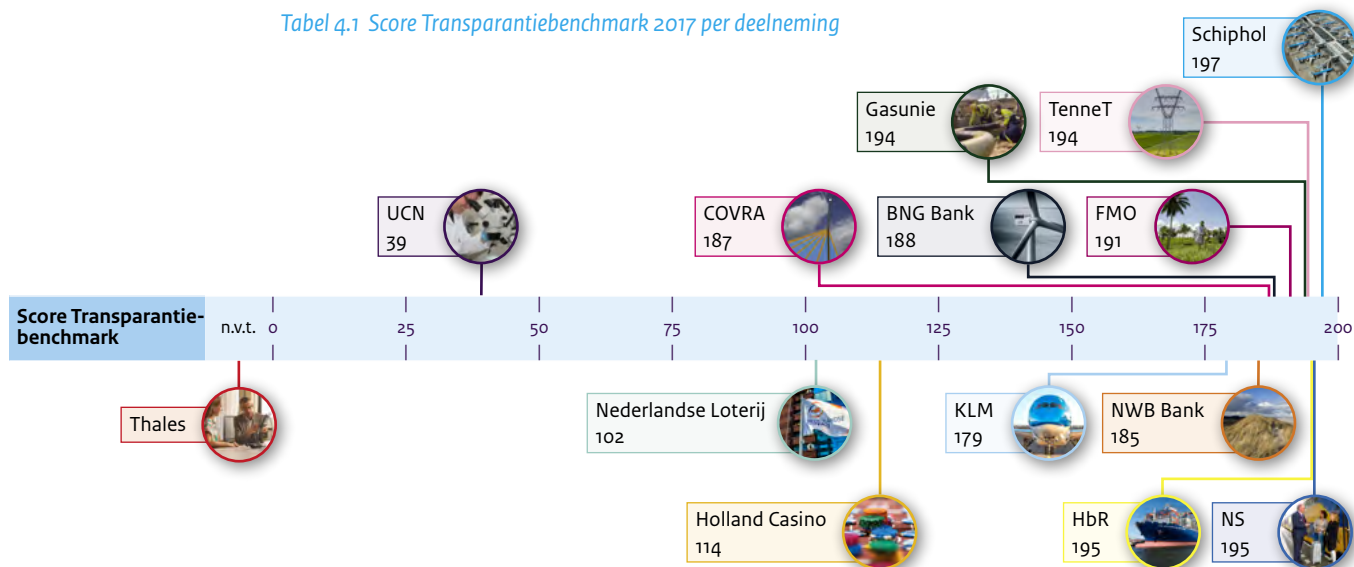
### 4.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is zowel een bedrijfseconomische kans als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bedrijven dienen zich bewust te zijn van het effect dat ze hebben op mens en milieu, rechtstreeks en via hun keten van toeleveranciers en afnemers. Verslaggeving is een belangrijk instrument om deze bewustwording op het niveau van de onderneming te bewerkstelligen.

De richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving van het *Global Reporting Initiative (GRI)* vormen een internationaal erkende standaard voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Binnen de GRI-richtlijnen staat het materialiteitsprincipe centraal. Dit houdt in dat een onderneming materiële onderwerpen die essentieel zijn voor de betreffende onderneming en impact hebben op mensen(rechten), maatschappij, klimaat en milieu adresseert en daarover rapporteert. Over het algemeen rapporteren de staatsdeelnemingen conform de GRI-richtlijnen en geven zij inzicht in de voor hen materiële onderwerpen. Het verschilt per deelneming of de accountant zich uitsprekt of de verslaggeving in lijn is met GRI en daarmee dus of de MVO gerelateerde informatie betrouwbaar is.

Ten slotte vindt de staat het belangrijk dat staatsdeelnemingen zijn opgenomen in de Transparantiebenchmark. Dit 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. De uitvoering van de Transparantiebenchmark is voortaan tweejaarlijks. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de Transparantiebenchmark. De eerstvolgende editie in 2019 ziet terug op de verslagen van 2018 en zal gerapporteerd worden in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2019.

Tabel 4.1 Score Transparantiebenchmark 2017 per deelneming



### 4.3 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 ook het recht om bestuurders te benoemen, conform het verlicht structuurregime. De bevoegdhedenverdeling voor deze bedrijven staat in de tabellen 4.2 en 4.3. Het verlicht structuurregime geldt niet voor alle deelnemingen. De exacte bevoegdhedenverdeling per staatsdeelneming is terug te vinden in de factsheets in hoofdstuk 7.

Tabel 4.2 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 4.3 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 4.4 toont deze stappen voor vacatures bij de deelnemingen die volledig eigendom van de staat zijn en voor Havenbedrijf Rotterdam en Nederlandse Loterij.

Figuur 4.4 Tijdelijne 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 kandidaat-bestuurders 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 28 procent<sup>7</sup> (eind 2018). Bij de beursgenoteerde bedrijven is dit 6 procent. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen zes van de tien deelnemingen aan het wettelijk streefpercentage van ten minste 30 procent vrouwen in de raad van bestuur (tabel 4.6). Figuur 4.7 laat zien dat het percentage vrouwen in de top van staatsdeelnemingen groter is dan bij beursgenoteerde ondernemingen.

<sup>7</sup> KLM en Thales worden hierbij niet meegenomen. De staat heeft daar als minderheidsaandeelhouder geen doorslaggevende invloed bij benoemingen.

Voor de raden van commissarissen ligt dit percentage nog hoger. Acht van de twaalf deelnemingen voldeden eind 2018 aan het streefpercentage van 30 procent (tabel 4.7). Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen is 35 procent, bij de beursgenoteerde bedrijven is dit 25 procent (tabel 4.6). Alleen Thales voldoet niet aan de verplichting van 'pas toe of leg uit'. Het belang van de staat in Thales is zeer beperkt (1%). Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5.

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).

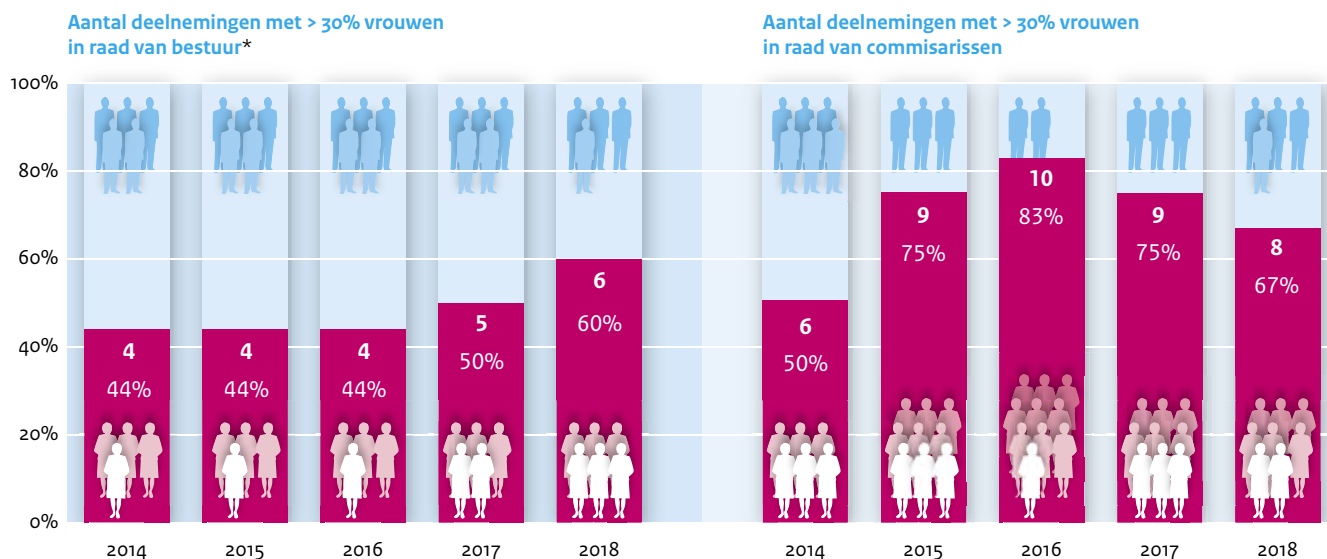
Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen RvC en RvB op 31 december 2018

	Vrouwen en mannen >30% in RvB					Man/vrouw	Vrouwen en mannen >30% in RvC					Man/Vrouw
	2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018	
BNG Bank	-	-	-	✓	✓		✓	✓	✓	-	✓	
COVRA	1	1	1	1	1		-	-	-	-	-	
FMO	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Gasunie	-	-	-	-	-		✓	✓	✓	✓	✓	
Havenbedrijf Rotterdam	-	-	-	-	-		-	-	-	✓	✓	
Holland Casino	✓	✓	1	-	-		✓	✓	✓	✓	✓	
NS	-	-	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
NWB Bank	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	-	-	
Schiphol	✓	✓	✓	✓	✓		-	✓	✓	✓	-	
Nederlandse Loterij	1	1	-	-	-		-	-	✓	✓	✓	
TenneT	-	-	-	-	✓		-	✓	✓	✓	-	
UCN	1	1	1	1	1		-	✓	✓	✓	✓	
<b>Voldoen aan wettelijk streven</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	

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

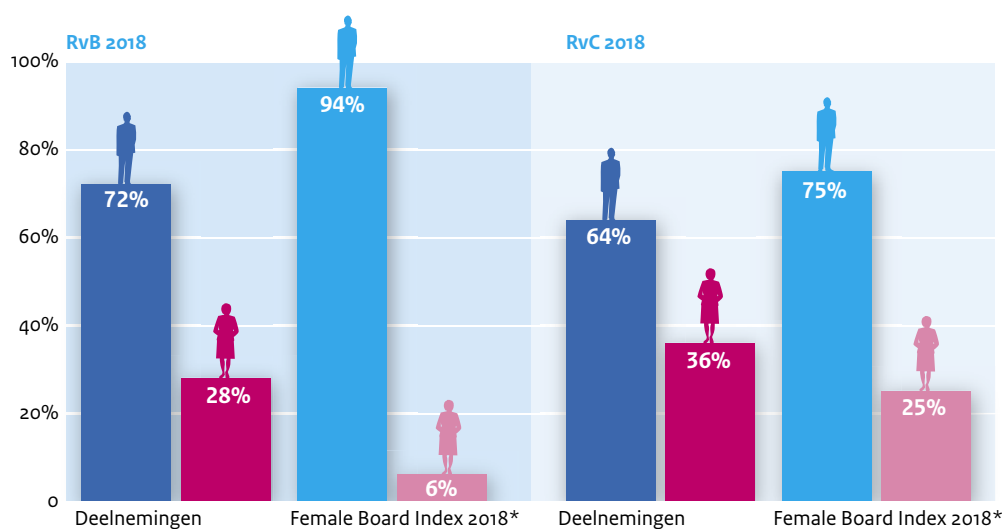
1 Deelneming heeft slechts één statutair directeur waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.

Tabel 4.6 Percentage staatsdeelnemingen dat voldoet aan wettelijk streven voor diversiteit van geslacht



\* Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder.

Figuur 4.7 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.  
[www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf](http://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf)



## 4.4 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 4.8 en tabel 4.9 tonen de bevoegdheden in de standaardstatuten voor staatsdeelnemingen rondom de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Tabel 4.8 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 4.9 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 en Gasunie hebben hun beloningsbeleid inmiddels aan deze veranderingen aangepast. Vanaf 2017 ontvangt ook 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 4.10 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming, met uitzondering van UCN (slechts 1 fte). De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.

Tabel 4.10 Beloningsverhouding per staatsdeelneming

Staatsdeelneming	2018	2017	2016
BNG Bank	4,8	6,2	6,6
COVRA	3,4	3,5	3,5
FMO	3,5	3,5	4,8
Gasunie	4,8	5,2	5,2
Havenbedrijf Rotterdam	6,2	6,3	5,9
Holland Casino	5,2	4,9	4,9
KLM	12,2	11,5	
NS	9,0	9,0	9,0
NWB Bank	4,4	4,1	4,2
Schiphol	7,4	7,2	10,3
Nederlandse Loterij	3,4	3,2	
TenneT	5,6	7,5	7,0

## 4.5 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.

## 5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

Staatsdeelnemingen moeten keuzes maken in het publiek belang. Als aandeelhouder kijkt de staat mee naar de strategie die staatsdeelnemingen uitzetten. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de staat als aandeelhouder betrokken is bij de strategie van staatsdeelnemingen, hun investeringsvisie en hun 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 aandeelhouder.

## 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

Stap	
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een heldere strategicyclus, 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>
Publiek belang	<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>
Volledig, ambitieus en haalbaar	<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>
Financieel	<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
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 <i>Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's)</i> : <i>Fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8)</i> , <i>Minder ongelijkheid (SDG 10)</i> en <i>klimaatverandering aanpakken (SDG 13)</i> . 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 stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven. Om dit te bereiken blijft het havenbedrijf onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeiemarkten (zoals containers en LNG). Daarnaast wil het havenbedrijf ook koploper zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased).
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 opening van de online markt (voorzien januari 2021).
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 spelaanbod van Nederlandse Loterij speelt consumentenbescherming een belangrijke rol.
NS	Herijkt: 2016	Komende jaren gaat NS zich nadrukkelijk richten op haar kerntaken om zo tot een verbetering van de prestaties voor de reiziger te komen. NS geeft invulling aan deze doelstelling door: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 het verbeteren van prestaties op het hoofdrailnet (inclusief HSL) en de daarmee samenhangende internationale treindiensten;</li> <li>2 het zorgen voor stations van wereldklasse; en</li> <li>3 het bijdragen aan de deur-tot-deurreis.</li> </ol> NS investeert in Nederland over de periode tot 2022 ruim € 4 miljard in deze kernactiviteiten, met onder andere de aanschaf van nieuwe treinen, het aanbieden van betere reisinformatie en betere wifi, het introduceren van nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations.
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. Binnen dit kader is afgelopen jaar de strategie voor de middellange termijn herijkt. De 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.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
Schiphol	Herijkt: 2015	In 2015 heeft Schiphol Group haar strategie voor de periode 2016-2020 aangescherpt. Schiphol streeft ernaar om 'Europe's preferred airport' te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De kern van de strategie is de connectiviteit te vergroten door te investeren in capaciteit en kwaliteit en de groei van de activiteiten op Schiphol en de andere luchthavens zo goed mogelijk te faciliteren. Development of the Group is daarom als vijfde pijler opgenomen in de strategie. De strategie is nu gebaseerd op vijf pijlers: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable & Safe Performance*.
TenneT	Herijkt: 2015	TenneT heeft de in 2011 vastgestelde strategie tussentijds geëvalueerd. De evaluatie heeft tot aanscherping van de strategische prioriteiten geleid. Uitgangspunt hierbij zijn de meest recente inzichten over de ontwikkelingen in de energiemarkt. De strategie van TenneT bestaat nog steeds uit twee onderdelen: zorgen voor een veilige en betrouwbare elektriciteitsvoorziening en als toonaangevend netbeheerder bijdragen aan de integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt.
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.

\* Schiphol vertaalt deze vijf pijlers als volgt: de beste verbindingen, een aantrekkelijke luchthaven, een toplocatie, een sterke groep, duurzaam en veilig.

## 5.2 Investerings

Investeren is noodzakelijk voor het voortbestaan van bedrijven. Dit geldt ook voor staatsdeelnemingen. Vervangingsinvesteringen zijn nodig om de bestaande taken voort te kunnen zetten en als de vraag stijgt of een staatsdeelneming de dienstverlening vergroot, komen uitbreidingsinvesteringen om de hoek kijken. Staatsdeelnemingen kunnen zich in andere bedrijven inkopen, of een onderdeel van het bedrijf verkopen. Eerder is ook eens een staatsdeelneming gefuseerd met een ander bedrijf.

### 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 te veel op de stoel van de bestuurder zitten. Voor buitenlandse investeringen of investeringen in branchevreemde activiteiten hanteert de staat doorgaans lagere goedkeuringsdrempels dan voor binnenlandse, reguliere investeringen. Dit hangt samen met additionele risico's van dit type investeringen, maar ook met de vraag of branchevreemde en buitenlandse activiteiten ondersteunend zijn aan het publiek belang dat de staatsdeelneming dient. 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, informeert het bestuur de aandeelhouder, maar 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>	Investerings 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

De staat toetst allereerst nut en noodzaak van de investering. De staatsdeelneming moet uitleggen wat de strategische rationale van de investering is. De investering moet ondersteunend zijn aan het publieke belang dat de onderneming dient. In ieder geval mag de investering dit publieke belang niet schaden. Investeringsvoorstellen moeten ook passen in de strategie van de onderneming.

De staat verwacht ten tweede dat de staatsdeelneming een rendement boekt op de investering, die past bij het risicoprofiel ervan. Zo blijft de onderneming na de investering financieel gezond. Daarnaast beoordeelt de staat de investering op gebruikelijke bedrijfseconomische criteria, zoals het effect op de (toekomstige) kredietwaardigheid en de solvabiliteit van de staatsdeelneming.

Ten derde weegt de staat de risico's van de investering. De staatsdeelneming moet die risico's voldoende afwegen in de risicoparagraaf van het investeringsvoorstel en voldoende kwantificeren in een sensitiviteitsanalyse. De sensitiviteitsanalyse geeft weer in welke mate de verschillende aannames invloed hebben op de verwachte uitkomsten. Tegenover de risico's moeten voldoende beheersmaatregelen staan van het management.

Ten slotte bekijkt de staat de planning voor de voorgenomen investering. Bij fusies en overnames moet de staatsdeelneming ook de toekomstige ondernemingsstructuur beschrijven. Een nieuwe bevoegdheidsverdeling kan immers de bevoegdheden van de staat als aandeelhouder wijzigen.

De staat baseert zijn oordeel over investeringsvoorstellen op informatie van de raad van bestuur. 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.

## Investerings in 2018

In 2018 heeft de staat in totaal 19 investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen goedgekeurd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen.

Tabel 5.6 Overzicht van door de staat als aandeelhouder goedgekeurde investeringsvoorstellen

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale/publiek belang
Gasunie	1	Bouw Stikstoffabriek in Groningen	Vanwege de afbouw van het Groningenveld wordt Nederland afhankelijker van de import van gas. Dat gas heeft een andere kwaliteit dan het gas uit het Groningenveld. Door het bijmengen van stikstof is het kwaliteitsverschil tussen gas uit Groningen en van elders op te heffen. Op die manier is de voorzieningszekerheid van gas in Nederland geborgd.
Havenbedrijf Rotterdam	1	Participatie in haven Brazilië	De primaire taak van Havenbedrijf Rotterdam is het goed laten functioneren van de haven in Rotterdam. Buitenlandse activiteiten kunnen daarbij (indirect) van nut zijn. In 2018 heeft Havenbedrijf Rotterdam een minderheidsbelang verworven in de haven van Pecém (Brazilië). Dit creëert kansen voor internationale handelsstromen en investeringen vanuit Europa. Het doel is om Pecém te ontwikkelen tot een groeiend en winstgevend havencomplex.
Holland Casino	1	Tijdelijke vestiging en herbouw vestiging Groningen	Met de brand in augustus 2017 is de vestiging Groningen geheel verloren gegaan en gesloopt. Voor het blijvend kanaliseren van de vraag naar casinospelen in Groningen wordt er geïnvesteerd in een tijdelijke vestiging en wordt een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe vestiging.
Nederlandse Loterij	2*	Vervanging loterijstelsel (Gateway)	Het contract met de aanbieder van het huidige systeem eindigt in 2019. Nederlandse Loterij wil het loterijstelsel vervangen en moderniseren, van de terminals in de winkel en de online omgevingen tot aan de abonneesystemen en de financiële systemen. Het vervangingsproject bestaat uit meerdere onderdelen die gefaseerd aan de aandeelhouder zijn voorgelegd. Het eerste onderdeel dat aan de aandeelhouder is voorgelegd is de zogeheten Gateway, een IT onderdeel dat als tussenlaag andere onderdelen van de IT infrastructuur van het loterijstelsel met elkaar verbindt.
		Vervanging loterijstelsel (Centraal systeem & Terminals)	Het tweede onderdeel van het vervangingsproject is het centrale loterijstelsel en de winkelterminals.
NS	7	South Eastern	Dit betreft een concessie van Abellio in het VK. Goedkeuring door aandeelhouder heeft plaatsgevonden in maart 2018. Omdat Abellio East Midlands heeft gewonnen, heeft Abellio zich teruggetrokken uit deze aanbesteding.
		Netz-Elbe-Spree	Dit betreft een concessie van Abellio in Duitsland. De concessie is goedgekeurd door de aandeelhouder, maar is uiteindelijk niet aan Abellio gegund.
		NEO-E	Dit betreft een concessie van Abellio in Duitsland. De bieding is goedgekeurd door de aandeelhouder, maar is uiteindelijk niet ingediend door Abellio.
		East Midlands	Dit betreft een concessie van Abellio in het VK. Goedkeuring door aandeelhouder heeft plaatsgevonden in 2018. Abellio heeft de aanbesteding gewonnen.
		Vervolgorder SNG (Sprinter Nieuwe Generatie)	NS heeft in 2014 118 treinstellen van het type Sprinter Nieuwe Generatie (SNG) besteld. In 2018 is de vervolgorder goedgekeurd, dit betreft 88 treinstellen.
		VIRM $\frac{2}{3}$	Dit betreft de modernisering van 250 dubbeldekker rijdertuigen van het type VIRM $\frac{2}{3}$ .
		Desinvestering DAL (Disa Asset Limited)	DAL is een Ierse vennootschap die speciaal is opgericht voor het leasen van treinen aan Abellio. Omdat in mei 2018 is besloten alle resterende Ierse activiteiten te staken, is besloten deze entiteit te verkopen.
Schiphol	2	Wijziging ontwerp terminal A-gebied	Aanpassing ontwerp toekomstige terminal om afhandeling transerverkeer mogelijk te maken. Vergt ander (duurder) bagagesysteem en grotere lounge area. Daarnaast is ontwerp terminal aangepast aan nieuwe veiligheidseisen.
		Project Quebec: voltooiing taxiringsweg voor vliegtuigen	Verdubbeling taxibaan voor vliegtuigen over de A4 plus additionele opstelplaatsen voor vliegtuigen.

\* Daarnaast heeft Nederlandse Loterij twee contracten ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder (voor diensten rondom postverzending en voor diensten rondom een nieuw pensioencontract).



Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale/publiek belang
TenneT	5	DolWin 5: aansluiten van windparken op zee in Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die bijdraagt aan de overgang naar duurzame energie.
		BorWin 5: aansluiten van windparken op zee in Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland die bijdraagt aan de overgang naar duurzame energie.
		Planningsfase Suedlink: gelijkstroomverbinding over lange afstand van Noord- naar Zuid-Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Het gaat om de planning en licensing fase van het project.
		Planningsfase Suedostlink: gelijkstroomverbinding over lange afstand van Noord- naar Zuid-Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Het gaat om de planning en licensing fase van het project.
		Pirach-Pleinting: versterking van het netwerk in Zuid-Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Met de versterking van het netwerk neemt de transportcapaciteit toe in Zuid-Duitsland en tussen Zuid-Duitsland en Oostenrijk. De uitbreiding is nodig met het oog op de leveringszekerheid.

### 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 aanstaande Brexit, impact kunnen hebben op de omzet en winst van de onderneming. Andere deelnemingen hebben geïnvesteerd in het buitenland. De doelstelling van FMO is 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 een joint-venture in Oman en NS is met Abellio actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

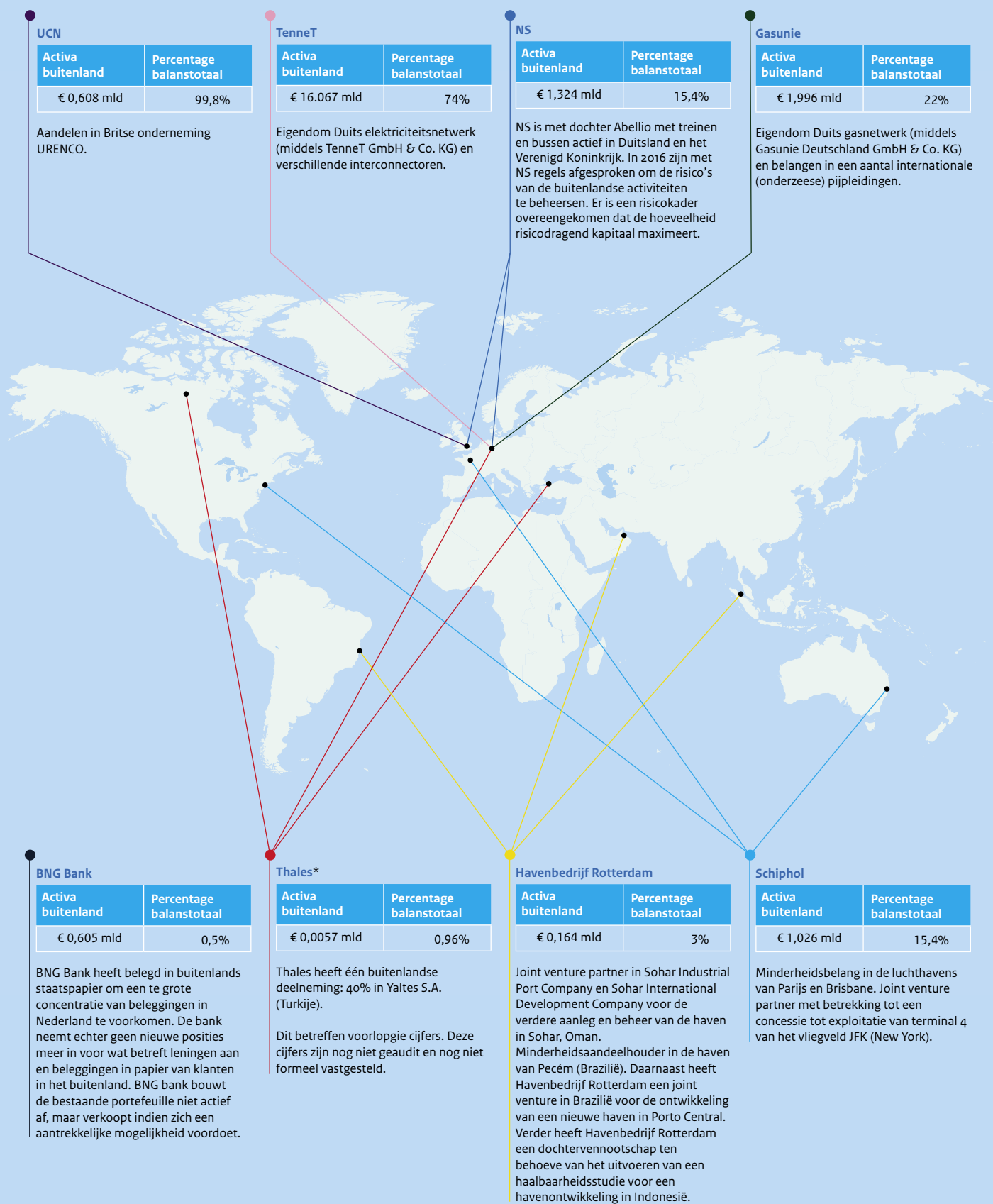
Net als bij Nederlandse activiteiten gaan ook activiteiten in het buitenland gepaard met risico's. Een investering in buitenlandse activiteiten wordt net als investeringen in Nederland getoetst aan de beoogde bijdrage aan de publieke belangen in combinatie met het te verwachten rendement dat in verhouding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

Ook bij investeringen is de belangrijkste vraag op welke wijze de investering bijdraagt aan het borgen van de met de deelneming gemoeide publieke belangen. Belangrijk ook is dat de investering in het buitenland past in de strategie van de onderneming. Daarna volgt een bedrijfseconomische analyse. Internationale investeringen mogen geen risico vormen voor de Nederlandse activiteiten en de continuïteit van de staatsdeelneming op geen enkele wijze in gevaar brengen. Hierbij wordt gekeken of de basis van de onderneming in Nederland solide is en of uitbreiding in het buitenland passend is. 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. Door op deze manier een investeringsvoorstel te beoordelen ligt de lat voor goedkeuring hoger naarmate het risicoprofiel van een (buitenlandse) investering toeneemt. Concentratie van investeringen in landen met een verhoogd risicoprofiel moet worden voorkomen. In 2018 is de wijze waarop de staat als aandeelhouder buitenlandse investeringen toetst nogmaals onder de aandacht gebracht bij de staatsdeelnemingen.

Figuur 5.7 geeft een overzicht van de buitenlandse investeringen. 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 van de mate van aanwezigheid in het buitenland, maar zegt niet direct iets 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 jaarlijks uitgebreid in hun jaarverslagen over hun risicomanagement en hun risicoprofiel. Omdat het de kernactiviteit van FMO is om leningen in het buitenland uit te zetten, maakt FMO geen onderdeel uit van dit overzicht. Hetzelfde geldt voor KLM, waar de kernactiviteiten per definitie op het buitenland gericht zijn.

In 2018 hebben verschillende staatsdeelnemingen de activiteiten in het buitenland uitgebreid. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een minderheidsbelang verworven in de haven van Pecém in de deelstaat Ceará (Brazilië). NS-dochter Abellio heeft meegeboden op een aantal concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Ten slotte heeft TenneT een aantal investeringen gedaan in het Duitse hoogspanningsnetwerk.

Figuur 5.7 Buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen



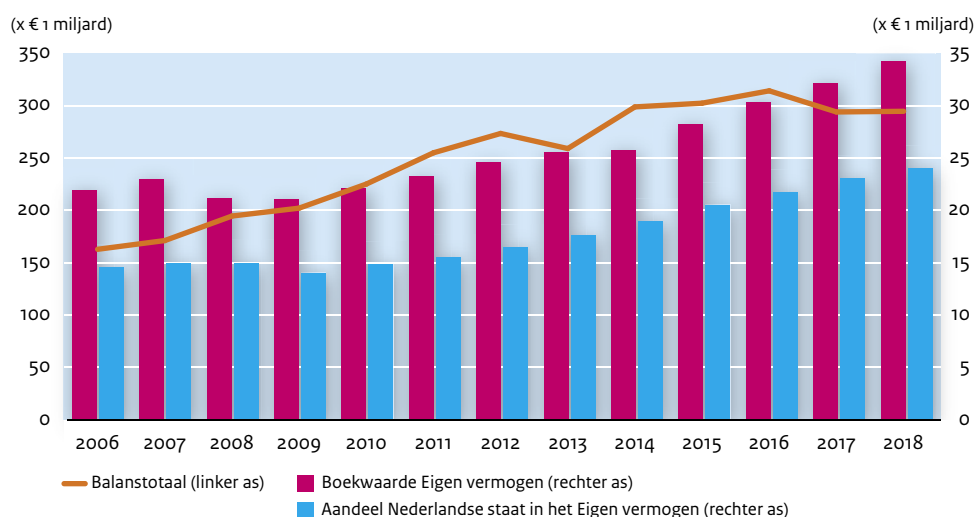
## 6 Financiële positie

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 2018.

### 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. In totaal was de omvang (balanstotaal) bijna € 300 miljard. Het balanstotaal van de staatsdeelnemingenportefeuille is in 2018 vrijwel gelijk gebleven. 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\**



\* In de totalen zijn voor Thales de voorlopige cijfers over 2018 opgenomen. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

## 6.2 Vermogenspositie

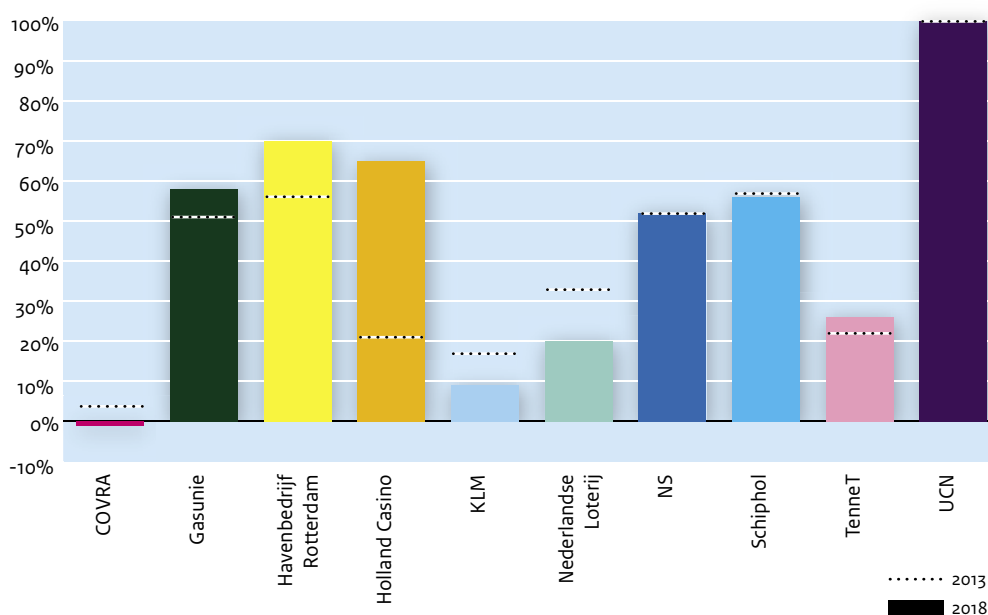
De staat heeft er belang bij dat staatsdeelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen (eigen vermogen) en met vermogen dat andere financiers, zoals banken, verstrekken (vreemd vermogen). Deze paragraaf licht toe 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. Aan de andere kant moet het eigen vermogen van staatsdeelnemingen niet te hoog zijn. Dergelijk vermogen kan de overheid namelijk ook gebruiken om andere publieke zaken te financieren.

Het eigen vermogen van alle staatsdeelnemingen bedroeg in 2018 ruim € 34 miljard. Figuur 6.2 schetst de ontwikkeling van het eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal van staatsdeelnemingen tussen 2013 en 2018. Vier deelnemingen hebben hun vermogenspositie verbeterd. Holland Casino heeft de grootste verbetering van de vermogenspositie laten zien vanwege eerder behaalde winsten.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2018 ten opzichte van 2013



\* De financiële staatsdeelnemingen (BNG Bank, NWB Bank en FMO) zijn niet opgenomen in dit overzicht.

Drie deelnemingen zagen hun financiële buffers de afgelopen jaren verslechteren. Bij KLM is de vermogenspositie de afgelopen jaren onder andere gedaald vanwege hogere pensioenverplichtingen. Bij Nederlandse Loterij is de solvabiliteit veranderd door de fusie. De belangrijkste reden van het negatieve eigen vermogen bij COVRA is het achterblijvende rendement op de middelen voor opslag en eindberging.

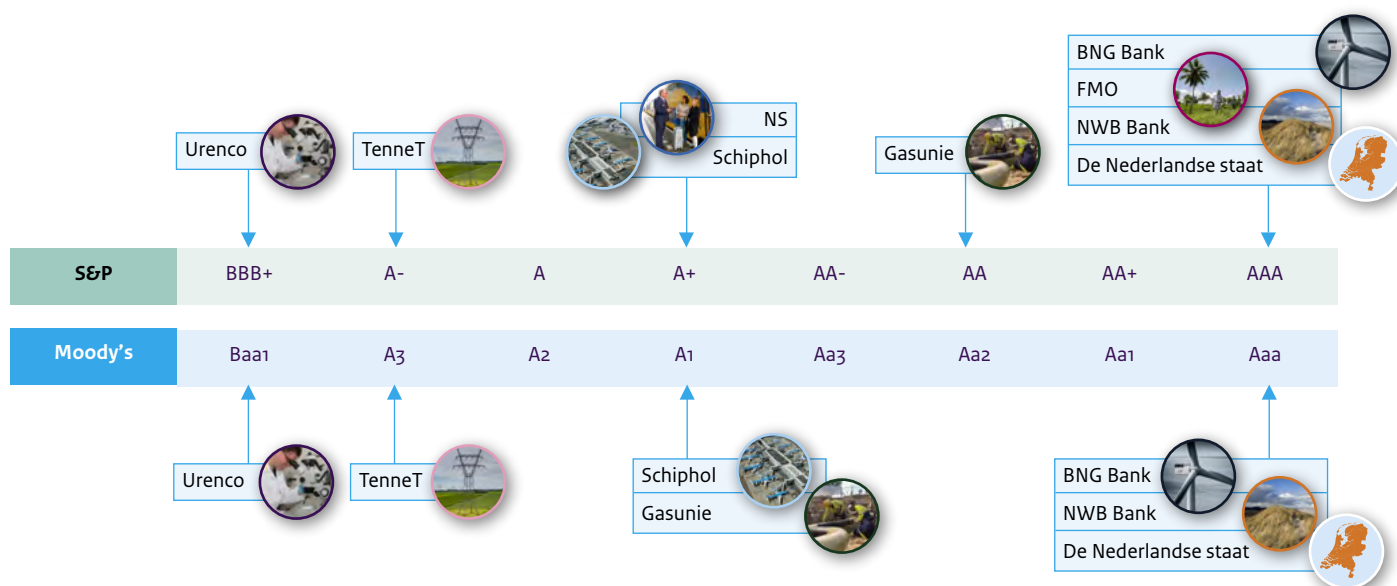
## 6.3 Credit rating

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 2018 voldeden alle staatsdeelnemingen aan die eis. Bijna alle staatsdeelnemingen met een credit rating hadden in 2018 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 is de rating van Gasunie door Moody's in 2018 omhoog bijgesteld (van A2 naar A1). Verder heeft de NS een lagere rating gekregen van Standard & Poor's in vergelijking met vorig jaar (van AA- naar A+) vanwege de verwachte hoge investeringsuitgaven voor de komende jaren.

In onderstaande figuur 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 2018



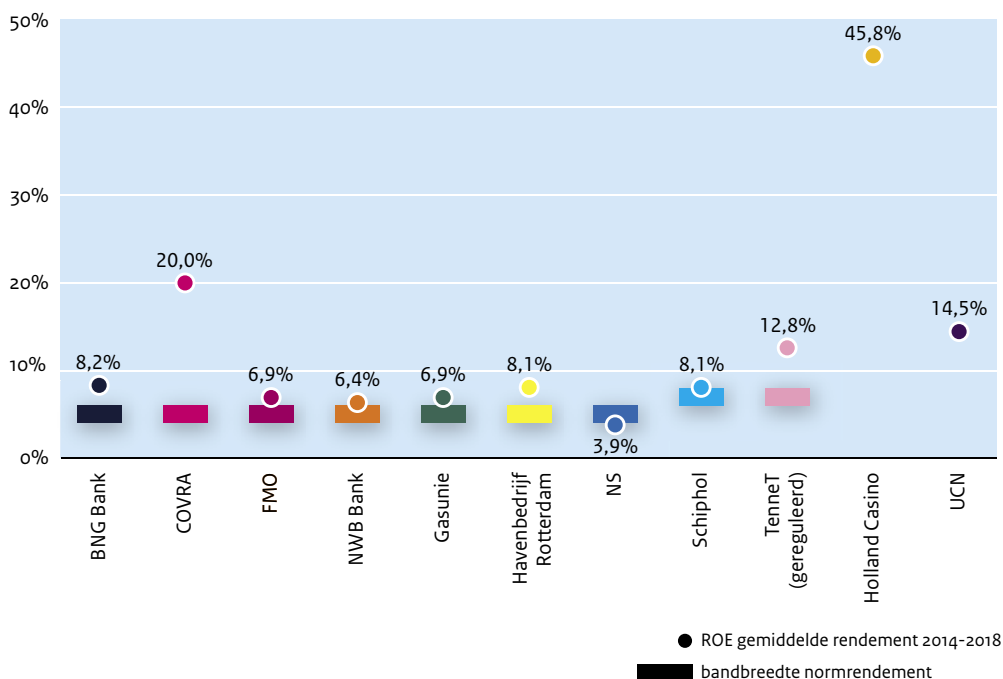
## 6.4 Normrendement

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. Met het normrendement 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 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 KLM en Thales wordt geen normrendement vastgesteld vanwege het geringe belang.

Figuur 6.4 geeft de bandbreedte weer voor het normrendement dat de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2014 tot en met 2018. 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 2014-2018 afgezet tegen het normrendement in 2018



Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2014 tot en met 2018 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 de berekening voor het normrendement wordt de herwaarderingsreserve en de cashflow hedge reserve buiten beschouwing gelaten. In 2018 heeft BNG Bank het normrendement gehaald. In 2018 lag de nettowinst van € 337 miljoen lager dan het niveau van € 393 miljoen in 2017. De belangrijkste oorzaak was een lagere bijdrage van het volatiele resultaat uit financiële transacties, mede door de lage rentetarieven en opslagen als gevolg van het monetaire beleid van de ECB en ongerealiseerde marktwaardeveranderingen van financiële instrumenten.
COVRA	Het autonome 'renteresultaat' op de middelen voor de lange termijnopslag en eindberging heeft bij COVRA verhoudingsgewijs een groot effect op de resultatenrekening en de balans. Het rendement blijft achter bij de gestelde doelen en heeft daardoor de afgelopen jaren geleid tot verliezen, waardoor het eigen vermogen negatief is geworden. 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. In 2019 wordt de systematiek van het vaststellen van het normrendement van COVRA opnieuw bekeken.
FMO	De nettowinst van FMO in 2018 bedraagt € 151 miljoen, dit is lager dan de recordwinst over 2017 (€ 255 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen in 2018 is 5,2%. Dat is lager dan voorgaande jaren, maar nog ruim boven het vastgestelde normrendement. Door de relatief hoge winsten van afgelopen jaren is het eigen vermogen van FMO flink toegenomen, hetgeen een drukkend effect heeft op het rendement op het eigen vermogen. Het eigen vermogen was € 2.138 miljoen in 2014, in 2018 bedroeg dit € 2.984 miljoen.
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 nieuwe methodebesluit van de Nederlandse en Duitse toezichthouders (2016 en 2017) en de vrijwillige vertrekregeling ten behoeve van de transitie van Gasunie (2018).
Havenbedrijf Rotterdam	De nettowinst over 2018 was € 1,2 miljard. Deze hoge winst hangt samen met de verwerking van de actieve belastinglatentie die voortvloeit uit de vaststelling van de fiscale openingsbalans. Vanaf 1 januari 2017 is Havenbedrijf Rotterdam immers Vpb-plichtig. Gecorrigeerd voor dit effect bedraagt de nettowinst over 2018 € 191 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was 5,9% en viel daarmee binnen de voor Havenbedrijf Rotterdam vastgestelde range voor het normrendement van 4-6%. Gemiddeld over de laatste vijf jaar lag het rendement (ruim) boven deze range.
Holland Casino	Holland Casino heeft de goede financiële resultaten in 2018 door kunnen zetten. Holland Casino sloot het jaar af met een resultaat na belasting van € 59,5 miljoen (2016: € 73,5 miljoen). Het verschil kan grotendeels worden verklaard door de boekhoudkundige verwerking van de verzekeringsuitkering in verband met de brand in Groningen. De positieve resultaten zijn het gevolg van onder andere het feit dat Holland Casino haar marktaandeel in een competitieve markt heeft weten te stabiliseren en grote stappen heeft gezet in vernieuwing van het spelaanbod. Holland Casino kent op dit moment geen normrendement. Gezien de recente ontwikkelingen rondom het wetsvoorstel modernisering van het speelcasinoregime zal worden bezien of het vaststellen van een normrendement voor Holland Casino opportuun is.
NS	NS had in 2018 (€ 106 miljoen) een duidelijk beter rendement dan in 2017 (€ 46 miljoen). Desondanks blijft het vijfjarig gemiddelde rendement van NS achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaak zijn de (minder rendabele) maatschappelijk- en/of politiekwenselijke investeringen, bijvoorbeeld in sociale veiligheid en mindervalidentoegang.
NWB Bank	De nettowinst is in 2018 met 14% gedaald naar € 99,7 miljoen. Het renteresultaat is in 2018 gedaald naar € 234 miljoen (2017: € 276 miljoen). Ook waren de financieringsstarieven in 2018 minder gunstig dan in 2017 door normalisatie van het opkoopprogramma van de ECB. Daarnaast leidt de samenstelling en uitloop van de leningenportefeuille tot een minder winstgevend karakter. Hoewel het normrendement in 2018 is gehaald, ligt het wel onder de langjarige trend.
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 (gereguleerd)	Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 7,9% in 2018 is hoger dan de minimale eis van de aandeelhouder van 6,7%. Dit is echter wel een daling ten opzichte van 2016 (12,2%) en 2017 (10,3%). Deze daling is het gevolg van lager toegestaan rendement op gereguleerde activiteiten in Nederland en eenmalige posten in het resultaat in 2017. Het gemiddelde rendement over de afgelopen vijf jaar blijft echter ruim boven het normrendement.
UCN	Het rendement van UCN over 2018 is vergelijkbaar met het voorgaande jaar. Het rendement van 2017 en 2018 is een terugkeer naar de stijgende lijn uit eerdere jaren en is het resultaat van kostenbesparingen en gunstige lange termijn contracten met klanten.



## 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.

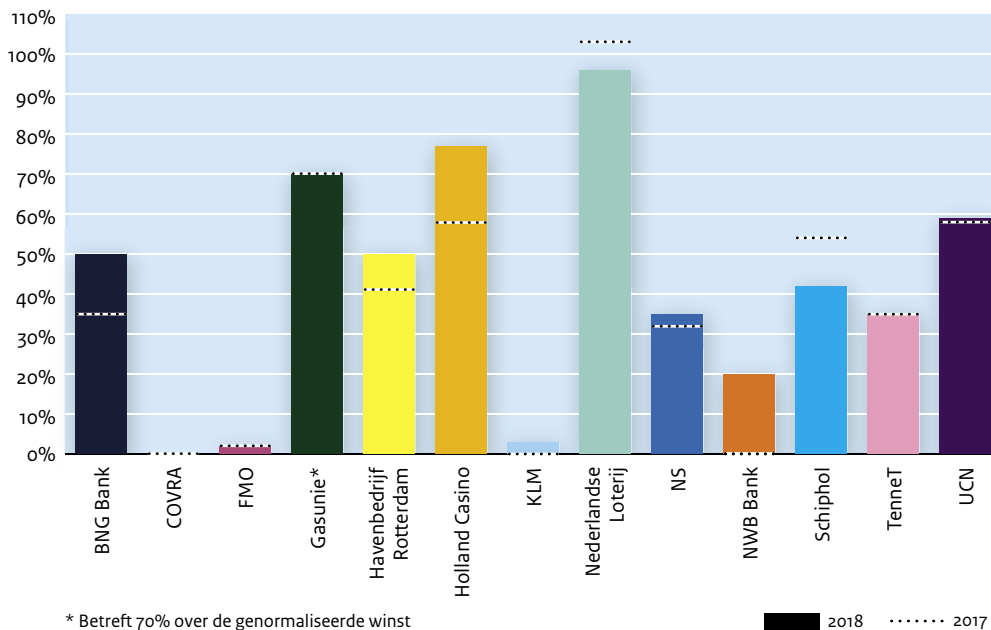
De raad van bestuur en de raad van commissarissen doen de aandeelhouder jaarlijks een voorstel voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 schetst de bevoegdheden rondom dividenduitkeringen voor een naamloze vennootschap. Voor een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling gelijk, behalve 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 2017 en 2018.

De staat heeft in 2018 € 826 miljoen dividend ontvangen van staatsdeelnemingen (in 2017: € 867 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.8. 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. Maar ook BNG Bank was met een dividend van € 79,5 miljoen goed voor een aanzienlijk deel van het totale dividend in 2018. BNG Bank verhoogde het uitkeringspercentage voor het dividend door haar sterke kapitaalpositie en door weggenomen onzekerheid over de definitie voor de nieuwe Europese leverage ratio eis, dat binnen afzienbare tijd zal worden gepubliceerd. Zie figuur 6.9 voor de dividenduitkeringen in 2018 per deelneming.

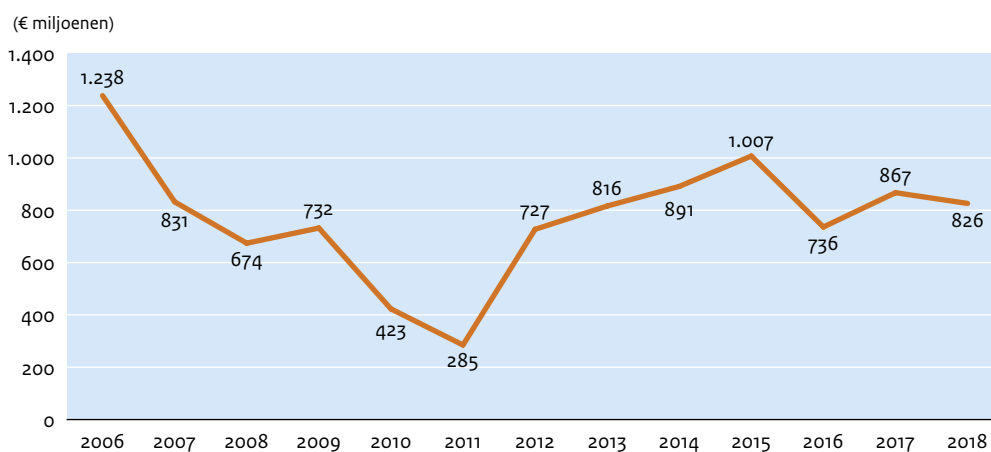
Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

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.

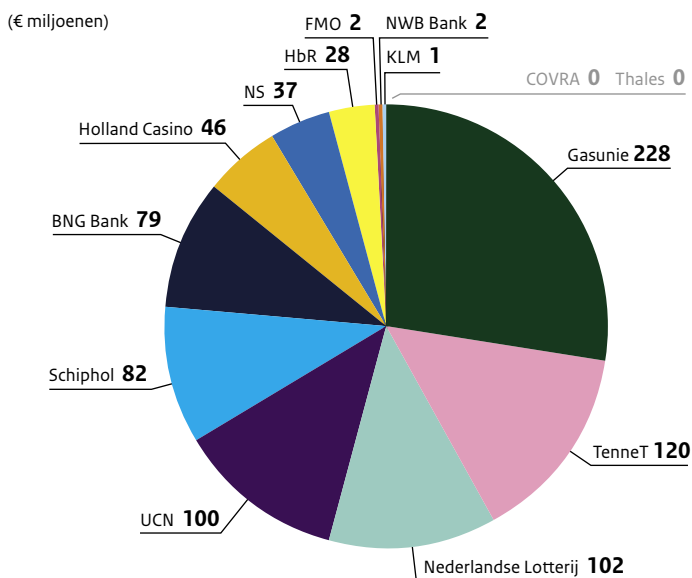
Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming



Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen



Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2018



## 7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2018 was de staat aandeelhouder in 29 ondernemingen: zestien staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, en dertien beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit factsheets van de afzonderlijke deelnemingen uit beide categorieën. Ieder 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 2018 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 agendapunten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken.

### Corporate Governance

Na de meer algemene thema's is er aandacht voor de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de directie of raad van bestuur en de raad van commissarissen is en welke wijzigingen zich daar in 2018 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. Verder is de Transparantiebenchmark van de afgelopen jaren opgenomen. Dit 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. De uitvoering van de Transparantiebenchmark is voortaan tweejaarlijks. De eerstvolgende editie in 2019 ziet terug op de verslagen van 2018 en zal gerapporteerd worden in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2019.

### 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’.

### Investeringen

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 2018

	Staatsaandeel	Aandehouder- schap	Sector	Totaal activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Transparantie- benchmark 2017
Staatsdeelnemingen bij Financiën											
BNG Bank	50%	Financiën	Financiële dienstverlening	137.509	4.258	5.720	337	79	7,95%	47%	188
COVRA	100%	Financiën	Radioactiefvalmanagement	262	-8	27	-3	0	39,10%	0%	187
FMO	51%	Financiën	Financiële dienstverlening	8.490	2.984	286	151	2	5,66%	2%	191
Gasunie	100%	Financiën	Energie	9.896	5.707	1.247	325	228	5,66%	70%	194
Havenbedrijf Rotterdam	29,17%	Financiën	Infrastructuur	5.423	3.810	707	191	28	5,88%	50%	195
Holland Casino	100%	Financiën	Kansspelen	342	223	668	59	46	27,40%	77%	114
KLM	5,92%	Financiën	Transport	11.110	1.006	10.955	572	1	59,18%	3%	179
Nederlandse Loterij	99%	Financiën	Kansspelen	465	93	1.169	168	102	n.v.t.	96%	102
NIO	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	102	1	4	0	0	0,00%	0%	n.v.t.
NS	100%	Financiën	Transport	7.030	3.627	5.926	106	37	2,98%	35%	195
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening	83.715	1.726	1.567	100	2	5,98%	20%	185
Schiphol	69,8%	Financiën	Infrastructuur	7.354	4.117	1.616	278	82	6,87%	42%	197
SRH	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	1.804	1.804	2	-3	0	-0,17%	0%	n.v.t.
TenneT	100%	Financiën	Energie	21.783	5.700	4.176	443	120	7,93%	35%	194
Thales*	1,0%	Financiën	Defensie	593	252	479	48	0	20,7%	0%	n.v.t.
UCN	100%	Financiën	Energie	707	707	169	169	100	25,68%	59%	43
<b>Totaal</b>				<b>294.680</b>	<b>34.202</b>	<b>34.713</b>	<b>2.945</b>	<b>826</b>			

\* Betreft voorlopige cijfers van Thales over 2018. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

Tabel 7.2 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de staatsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BNG Bank	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank voor gemeenten, provincies en (semi)publieke sector.
COVRA	Centrale Organisatie voor Radioactief Afval	Uitvoerder van het nationale radioactief afval beleid.
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	Bank ter financiering van private projecten in ontwikkelingslanden.
Gasunie	Nederlandse Gasunie	Beheerder van het landelijk gastransportnet en uitvoerder van gasinfrastructuuractiviteiten.
HbR	Havenbedrijf Rotterdam	Beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied.
Holland Casino	Holland Casino N.V.	Aanbieder van casinospelen.
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij	Vervoerder van reizigers door de lucht.
NIO	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden	Beheerder van in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden; NIO geeft geen nieuwe leningen meer uit.
NS	Nederlandse Spoorwegen	Vervoerder van reizigers over het spoor.
NWB Bank	Nederlandse Waterschapsbank	Bank voor de Nederlandse (semi)publieke sector.
Schiphol	Royal Schiphol Group	Exploitant van luchthavens.
SRH	SRH	Organisatie voor afwikkelen van juridische procedures, mede naar aanleiding van de nationalisatie.
Nederlandse Loterij	Nederlandse Loterij	Aanbieder van kansspelen.
Thales	Thales Nederland	Producent van geavanceerde elektronica voor defensie en openbaar vervoer.
TenneT	TenneT	Beheerder van het landelijk elektriciteitstransportnet.
UCN	Ultra Centrifuge Nederland	Houdstermaatschappij van URENCO, een internationaal opererende uraniumverrijkende onderneming.

## 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Renteresultaat (€ mln.)	434	435	405	450	444	530
Verstreckte kredieten (€ mln.)	85.034	86.008	87.576	89.366	90.732	92.074
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	12.096	11.641	12.328	12.797	11.681	11.530
BIS-ratio Tier 1 (%)	38%	37%	32%	27%	24%	24%
Leverage ratio (%)	3,8%	3,5%	3,0%	2,6%	2,0%	2,3%
Aantal werknemers (fte)	302	303	292	285	278	273



BNG Bank financiert geothermieprojecten, **windenergieparken**, zonnepanelen, bio-energie en projecten voor het gebruik van restwarmte.

### Beschrijving

BNG Bank N.V. is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank. De bank biedt haar klanten een breed pakket van financiële dienstverlening aan: onder andere kredietverlening, betalingsverkeer, duurzame projectfinanciering en participaties in publiek-private samenwerkingen. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. Eind 2018 had BNG Bank 302 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

In 2018 was de omvang van nieuw verstrekte langlopende leningen € 11,6 miljard, een forse stijging ten opzichte van de € 9,5 miljard in 2017. Dit is een indicatie van een toenemend investeringsniveau bij klanten, onder meer dankzij duurzame investeringen. De vermogenspositie van BNG Bank is verbeterd. De BIS-ratio Tier 1, een maatstaf voor de risico gewogen kapitaalpositie, steeg naar 38% en mede daardoor wordt BNG Bank internationaal beschouwd als één van de veiligste banken ter wereld.



### Juridische status en eigendom

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

### 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 publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- Wet Financieel Toezicht;
- 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.

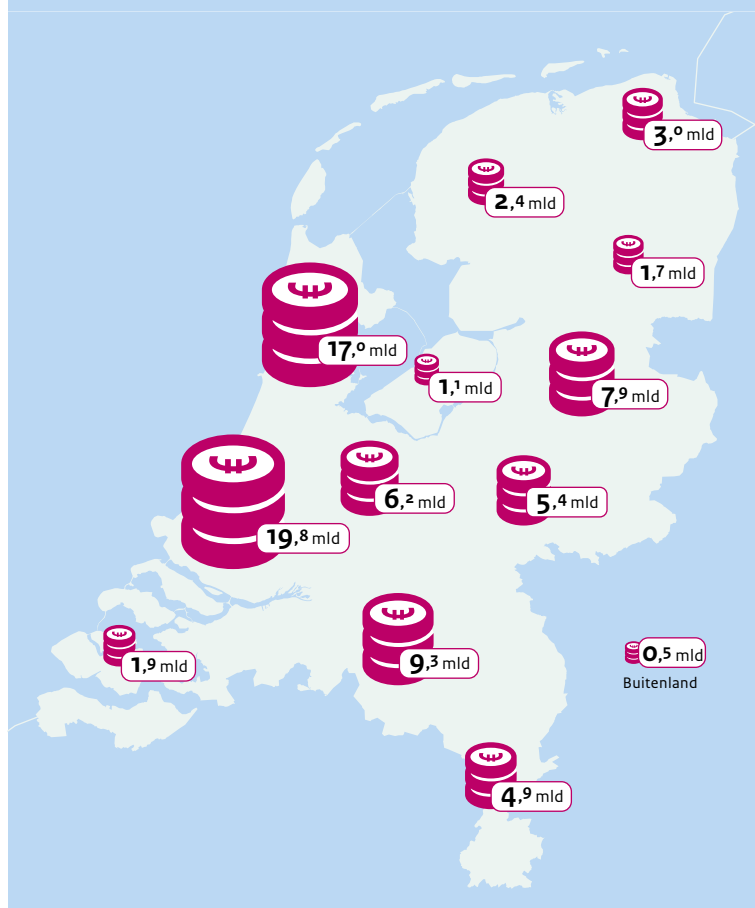
### Strategie

BNG Bank financiert Nederlandse decentrale overheden en instellingen in de sectoren wonen, zorg, onderwijs, energie en infrastructuur. Het gaat daarbij om financiering tegen zo laag mogelijke tarieven met vaak lange looptijden. Het grootste deel van de kredietportefeuille (ruim 91%) is solvabiliteitsvrij en bestaat uit leningen gegarandeerd door overheidsinstanties met een risicoweging van 0%. In 2018 is verder uitvoering gegeven aan de strategie: duurzaamheid, kennisdeling, flexibiliteit en een sterke klantoriëntatie.

### Vooruitblik

De focus van BNG Bank blijft om zo goed mogelijk te voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi) publieke sector. In 2019 zullen trends als duurzaamheid en een doelgerichte en efficiëntere organisatie onverminderd hoog op de agenda van de bank staan. In het kader van duurzaamheid zal BNG Bank naar verwachting in 2019 twee nieuwe *social responsible investment* (SRI)-obligaties uitgeven.

Totale uitstaande leningen per provincie in € mld.



### Corporate governance

BNG Bank is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestond in 2018 uit drie leden, één vrouw en twee mannen. Per 1 januari 2018 is mevrouw G.J. Salden benoemd tot bestuursvoorzitter. Hierdoor is het streefcijfer van minstens 30% vrouwen in het bestuur in 2018 behaald.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen							
mevr. G.J. Salden	Voorzitter	301	-	24	325	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O.J. Labe	Lid	325	-	24	349	321	320	229	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. Reichardt	Lid	367	90	26	483	395	426	431	406	438	

\* Betreft de afkoop van de variabele beloning rekening houdend met de resterende looptijd van de huidige benoemingstermijn (tot 15 oktober 2020). Bij herbenoeming is er geen sprake meer van variabele beloning. De helft van deze variabele beloning betreft een lange termijn variabele beloning.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2018 uit acht leden, onder wie drie vrouwen. In 2018 is mevrouw M.E.R. van Elst benoemd tot lid van de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN **									
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013		
mw. M. Sint	Voorzitter	47	46	42	34	30	26		
dhr. J.J. Nooitgedagt	Vice-voorzitter en secretaris	39	38	29	29	29	29		
dhr. C.J. Beuving	Lid	36	35	35	33	22	n.v.t.		
dhr. T.J.F.M. Bovens	Lid	26	25	26	26	26	26		
dhr. J.B. S. Conijn	Lid	32	32	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
mw. M. van Elst (vanaf 19 april 2018)	Lid	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
mw. J. Kriens	Lid	29	29	32	30	20	n.v.t.		
dhr. J.C.M. van Rutte	Lid	32	32	29	5	n.v.t.	n.v.t.		
dhr. L.M.M. Bolsius (t/m 18 april 2018)	Lid	9	25	26	26	20	n.v.t.		

\*\* Inclusief additionele toeslagen en onkostenvergoeding, 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 2018 een balanstotaal van €137,5 miljard (2017: €140 miljard) en behaalde een winst van €337 miljoen (2017: €393 miljoen). Het rendement op eigen vermogen bedroeg 7,9% en daarmee is het normrendement behaald. Het balanstotaal is met €2,5 miljard afgenomen, met name door een daling van de liquiditeitspositie bij ECB en een daling van het uitgezette onderpand uit hoofde van derivatentransacties. De positieve ontwikkeling van de leverage ratio (eind 2018: 3,8%) was aanleiding voor BNG Bank om over het boekjaar 2018 47,2% van de nettowinst die beschikbaar is voor aandeelhouders als dividend uit te keren (2017: 35,9%). De staat ontving €79,4 miljoen aan dividend.

### Investerings

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De kredietportefeuille bedroeg in 2018 €85 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2018 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

### Financieel overzicht

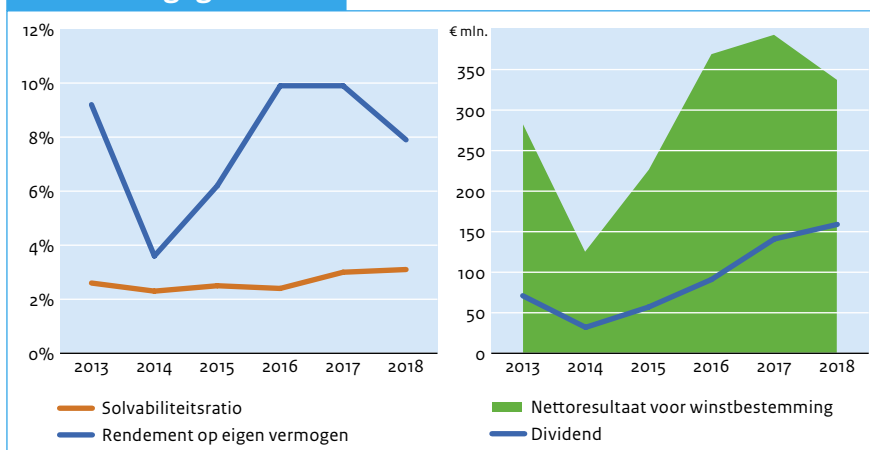
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	137.509	140.025	154.000	149.511	153.505	131.183
Eigen vermogen	4.258	4.220	3.753	3.739	3.582	3.430
Vreemd vermogen	133.251	135.805	150.247	145.772	149.923	127.753
Inkomsten*	5.720	5.905	6.126	998	1.258	1.514
Winst	337	393	369	226	126	283
Dividend	159	141	91	57	32	71
Ontvangen door staat	79,4	70,5	46	28,5	16	35
Solvabiliteitsratio	3,1%	3,0%	2,4%	2,5%	2,3%	2,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (A5)	7,9%	9,9%	9,9%	6,2%	3,6%	9,2%
Pay-out ratio	47,2%*	35,9%	25%	25%	25%	25%

\* Van de netto winst kwam €318 miljoen toe aan de aandeelhouders, waarvan 50% is uitgekeerd als dividend.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	188	186	179	184	186
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nederlandse Corporate Governance Code	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	34.168	32.837	31.731	31.525	29.612	27.967
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	109,1	104,7	98,8	98,2	90,8	85,6
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.007	2.195	2.111	2.567	2.540	2.857
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	79%	74%	80%	82%	72%	69%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	61,2	61,1	58,1	55,3	56,3	55,7



Opgeslagen volume laag- en middenradioactief afval bedraagt **34.168 m<sup>3</sup>** en het volume hoogradioactief afval bedraagt **109,1 m<sup>3</sup>**.

#### 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 en opslag 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 (ECN/NRG) en ziekenhuizen. Eind 2018 had COVRA 61 fte in dienst.

#### 2018 in vogelvlucht

In 2018 is COVRA gestart met de bouw van een uitbreiding van de opslag voor hoogradioactief afval. De oplevering staat gepland voor begin 2021. Hoewel COVRA in 2018 een positief resultaat op de bedrijfsvoering realiseerde en een positieve kasstroom, leed COVRA onder de streep een nettoverlies van € 2,6 miljoen (2017: € 4,3 miljoen verlies). Dit was voornamelijk het gevolg van het achterblijven van de rendementen op de financiële middelen. Gelet op de bijzondere verplichtingenstructuur van COVRA is in september 2018 een nieuw beleggingsstatuut vastgesteld. Dit beleggingsstatuut geeft COVRA meer ruimte om het doelrendement van 4,3% op de gespaarde middelen voor opslag en eindberging van radioactief afval te kunnen behalen. COVRA is eind 2018 met het nieuwe beleggingsbeleid gestart.

### 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 kernenergievergunning van COVRA.

### Publiek belang

Radioactieve stoffen worden in diverse toepassingen gebruikt en zijn niet weg te denken uit de huidige maatschappij. Hierdoor zal er altijd radioactief afval worden geproduceerd, hoewel de hoeveelheid afval in omvang beperkt is. COVRA draagt als enige partij in Nederland de langdurige zorg voor radioactief afval en 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;
- het bewaken en controleren van het opgeslagen afval;
- voorbereiden van de eindberging; en
- reserveren en beheren van financiële middelen 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.

### 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.

### Vooruitblik

In 2019 wordt de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw voortgezet. Daarnaast lopen de huidige twee ovens, die gebruikt worden om een deel van het radioactief afval te verbanden, tegen het einde van hun technische en economische levensduur aan. Komend jaar worden verschillende opties uitgewerkt om deze ovens te vervangen.

### Klanten COVRA



### Corporate governance

COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

COVRA had eind 2018 één bestuurder: de heer J. Boelen. In 2018 bleef het bestuur ongewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J. Boelen	directeur	170		31	170	170	169	156	147	25	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit vijf leden, onder wie één vrouw. De heer J. Lintjer is per 1 juli 2018 afgetreden en opgevolgd door mevrouw F.E. Leene. Vooruitlopend op het aftreden van de heer Verwer in 2019 is de heer R.M.M. Fonville benoemd waarmee de continuïteit binnen de RvC wordt geborgd.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.J. Verwer	Voorzitter				20,8	20	20	20	20	20	
dhr. R.M.M. Fonville (vanaf 1 november 2018)	Beoogd voorzitter				2,4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid				14,5	14	16	16	16	16	
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid				14,5	14	16	16	16	16	
mw. F.E. Leene (vanaf 1 juli 2018)	Lid				7,2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J. Lintjer (t/m 30 juni 2018)	Lid				10,2	14	16	16	16	16	

### 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). In 2018 heeft COVRA het doelrendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging wederom niet gehaald door de lage rentestand. De aangroei van deze middelen blijft hierdoor al enige jaren achter bij de jaarlijkse oprenting van de voorzieningen (verplichtingen) met 4,3%; hierdoor loopt een 'renteverlies' door de boeken. Op de operationele activiteiten (afgezien van de effecten van het achterblijvend rendement op de gespaarde financiële middelen) heeft COVRA wel een winst geboekt van € 7,3 miljoen (2017: € 5,3 miljoen), waardoor het normrendement op de operationele activiteiten wordt behaald. Onder de streep resteert een nettoverlies van € 2,6 miljoen (2017: - € 4,3 miljoen). Het in 2018 geleden verlies komt ten laste van de algemene reserve van COVRA. In 2018 is het beleggingsstatuut goedgekeurd door de aandeelhouder en eind 2018 is gestart met de implementatie van het nieuwe beleggingsbeleid.

### Investerings

In 2018 heeft COVRA geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

### Financieel overzicht

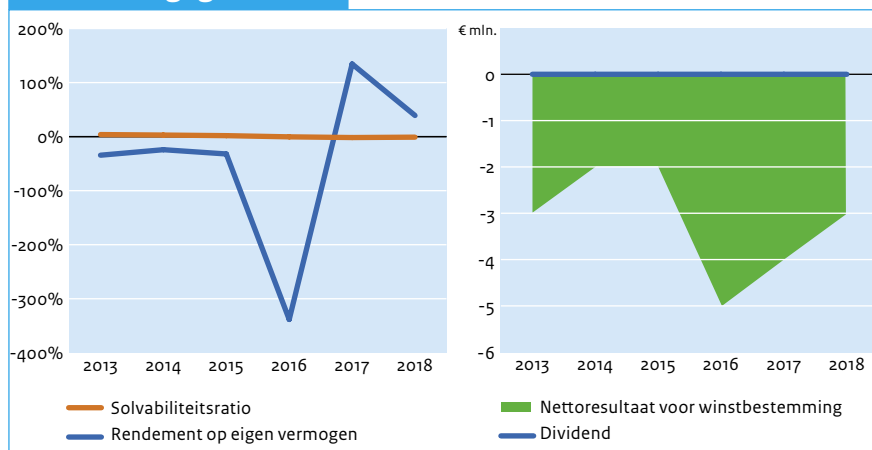
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	262	248	242	227	199	190
Eigen vermogen	-8	-5	-1	4	5	7
Vreemd vermogen	247	233	221	203	170	163
Inkomsten	27	22	26	45	17	18
Winst	-3	-4	-5	-2	-2	-3
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-1,0%	-1,7%	-0,4%	1,7%	2,7%	3,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	39,1%	134,4%	-338,3%	-32,1%	-24,2%	-34,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Het negatieve eigen vermogen vertekent het rendement op eigen vermogen.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	187	178	117	142	158

### Financiële gegevens



### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Total capital ratio (%)	26%	26%	24%	24%	21%	28%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.798	1.710	1.828	1.500	1.149	962
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	4.771	4.201	4.527	4.307	3.860	2.981
Aantal werknemers (fte)	508	467	419	374	366	352



Projecten van FMO dragen bij aan **615.000 banen** wereldwijd.

### 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 marktpartijen 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 2018 508 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

In 2018 is het investeringsvolume van FMO opnieuw gestegen; inclusief de overheidsfondsen zijn er voor ruim € 2,0 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan ten opzichte van een bedrag van € 1,9 miljard in 2017. Het volume van gekatalyseerde investeringen was in 2018 € 629 miljoen, dit is minder dan in 2017 (€ 1,1 miljard). De investeringen hebben bijgedragen aan 615.000 banen (2017: 900.000). Van de investeringen is 36% gelabeld als 'groen' (2017: 42%) en 36% als investering die ongelijkheid vermindert (2017: 22%). FMO heeft degelijke financiële resultaten behaald in 2018: de nettowinst was € 151 miljoen (2017: € 255 miljoen) en het eigen vermogen is gestegen naar bijna € 3 miljard.



### 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. 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 houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De totale investeringsportefeuille (exclusief de fondsen à € 1,1 miljard die FMO beheert namens de overheid) is € 8,5 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 wil de ontwikkelingsbank lokale ontwikkelingsimpact combineren met nieuwe zakelijke kansen voor Nederlandse bedrijven.

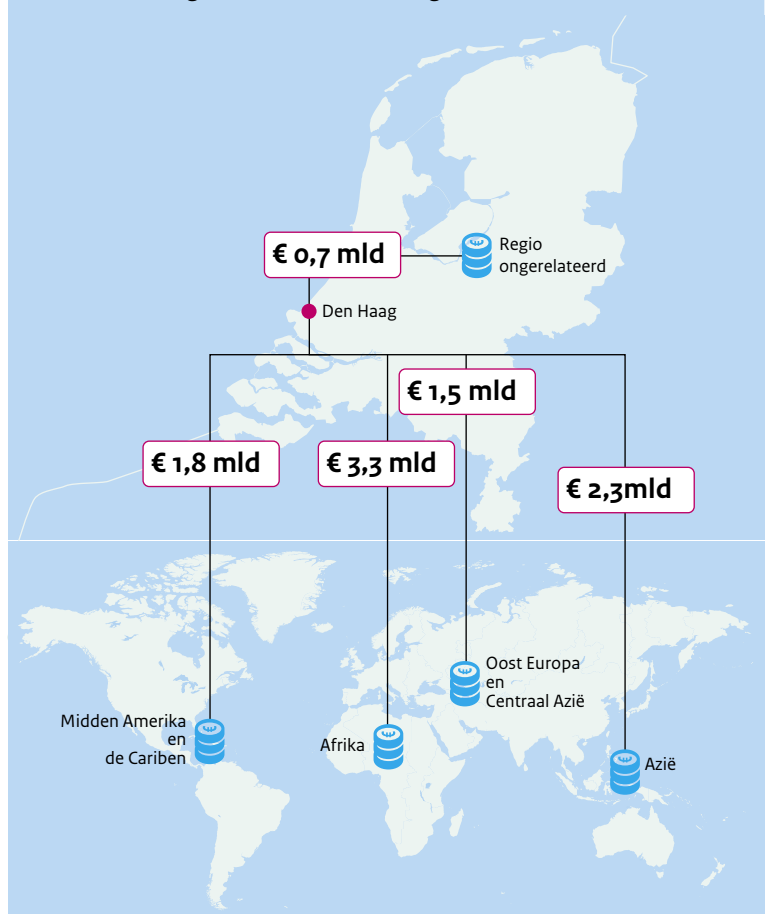
### Strategie

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 is over het algemeen positief over de economische vooruitzichten voor 2019. De economische groei in de ontwikkelingslanden en opkomende markten wordt geschat op gemiddeld 4 tot 5%. Het wereldwijde risicosentiment is volgens FMO licht verslechterd, maar de brede diversiteit van de investeringsportefeuille blijft belangrijk om dit risico te verlagen. FMO wil in 2019 € 2,9 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 op het terrein van financiering van export 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



## Corporate governance

FMO is ingericht volgens het structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond ultimo 2018 uit drie leden waarvan 2 vrouwen en 1 man. De heer P. van Mierlo is in juli 2018 toegetreden tot de raad van bestuur van FMO.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Overig	Pensioen*						
dhr. P. van Mierlo (vanaf 1 juli 2018)	CEO	138	0	10	16	163	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.G. Broekhuizen	CIO	247	0	21	58	325	243	243	241	227	n.v.t.
mw. F. Bouaré	CRFO	234	0	17	27	277	49	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Rigterink (t/m 31 maart 2018)	CEO	71	0	13	19	102	271	237	241	227	227

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2018 uit zes leden, waarvan drie vrouwen en drie mannen. In 2018 is mevrouw F. Karimi benoemd tot commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. P. Vellinga	Voorzitter					31	25	19	20	18	18
dhr. D.J. van den Berg	Lid					23	22	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. F. Karimi (vanaf 1 november 2018)	Lid					4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. T. Menssen	Lid					22	22	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid					22	23	19	18	18	18
dhr. J.V. Timmermans	Lid					23	6	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 volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste 1/3 van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen.
	Schorsen	RvC kan zelfstandig en direct schorsen. De schorsing vervalt van rechtswege indien de RvC niet binnen een maand na schorsing een verzoek tot ontslag aan de Ondernemingskamer heeft ingediend.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer tot ontslag commissaris kan worden ingediend door de vennootschap te dezen vertegenwoordigd door de RvC, alsmede door een vertegenwoordiger van de AvA of een van de Ondernemingsraad.	
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, 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 bijna € 3 miljard. FMO realiseerde in 2018 een nettowinst van € 151 miljoen (2017: € 255 miljoen). Het rendement op eigen vermogen in 2018 was 5,2%, waarmee wordt voldaan aan het vastgestelde normrendement voor FMO. De staat als aandeelhouder ontving over 2018 € 1,8 miljoen aan dividend. De kredietwaardigheid is in 2018 gelijk gebleven: AAA.

### Investerings

FMO heeft in 2018 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 2018 heeft FMO in totaal voor € 1,9 miljard aan nieuwe investeringen gedaan (2017: € 1,7 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken € 135 miljoen geïnvesteerd (2017: € 210 miljoen). De totale investeringsportefeuille was eind 2018 € 9,6 miljard (2017: € 9,2 miljard), waarvan € 1,1 miljard voor rekening van de overheidsfondsen (2017: € 1,2 miljard).

### Financieel overzicht

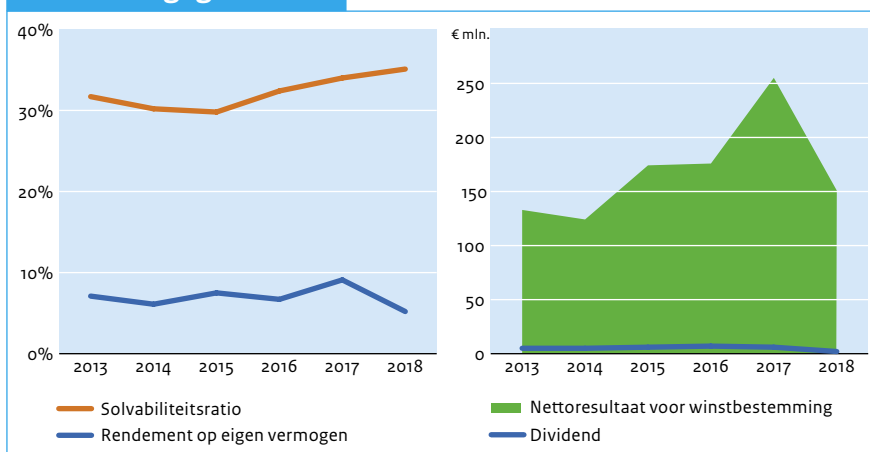
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	8.490	8.323	8.553	8.421	7.088	6.184
Eigen vermogen	2.984	2.830	2.774	2.511	2.138	1.963
Vreemd vermogen	5.506	5.493	5.779	5.910	4.950	4.221
Inkomsten	286	444	300	320	260	254
Winst	151	255	176	174	124	133
Dividend*	4	6	7	6	5	5
Ontvangen door staat	2	3	3	3	2	3
Solvabiliteitsratio	35,1%	34,0%	32,4%	29,8%	30,2%	31,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,2%	9,1%	6,7%	7,5%	6,1%	7,1%
Pay-out ratio	2%	2%	4%	4%	4%	4%

\* Dit is exclusief het eenmalige uit te keren extra dividend á €8,4 miljoen ter compensatie van de aandeelhouders voor het potentiële dividendverlies als gevolg van de nieuwe IFRS 9 accounting standaarden.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	191	187	146	143	170
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	96	98	99	95	100	116
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	20	26	27	25	26	24
Investerings materiële vaste activa (€ mln.)	328	270	294	357	507	678
Aantal werknemers (fte)	1.722	1.761	1.771	1.748	1.704	1.664

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 gasontvangstations. Tevens is Gasunie actief in gasopslag, LNG-infrastructuur en het certificeren van groen gas. Gasunie had eind 2018 1.722 fte in dienst.

## 2018 in vogelvlucht

Ook in het jaar 2018 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 en heeft Gasunie in 2018 de ambitie uitgesproken om, tezamen met andere partijen, de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van (groene) waterstof. Gasunie heeft over 2018 solide financiële resultaten geboekt.



Gasunie heeft in 2018 ruim **6 keer zo veel** gas getransporteerd als is gewonnen uit het Groningenveld.

## Beschrijving

NV Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. Het gasinfrastructuurbedrijf heeft als kernactiviteiten de exploitatie en het



### 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 leiding onder de Oostzee). De buitenlandse activiteiten dragen bij aan een goed functionerende Europese gasmarkt. Het belang hiervan voor Nederland neemt verder toe door reductie van de eigen productie in Groningen en de kleine velden op de Noordzee. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

### Strategie

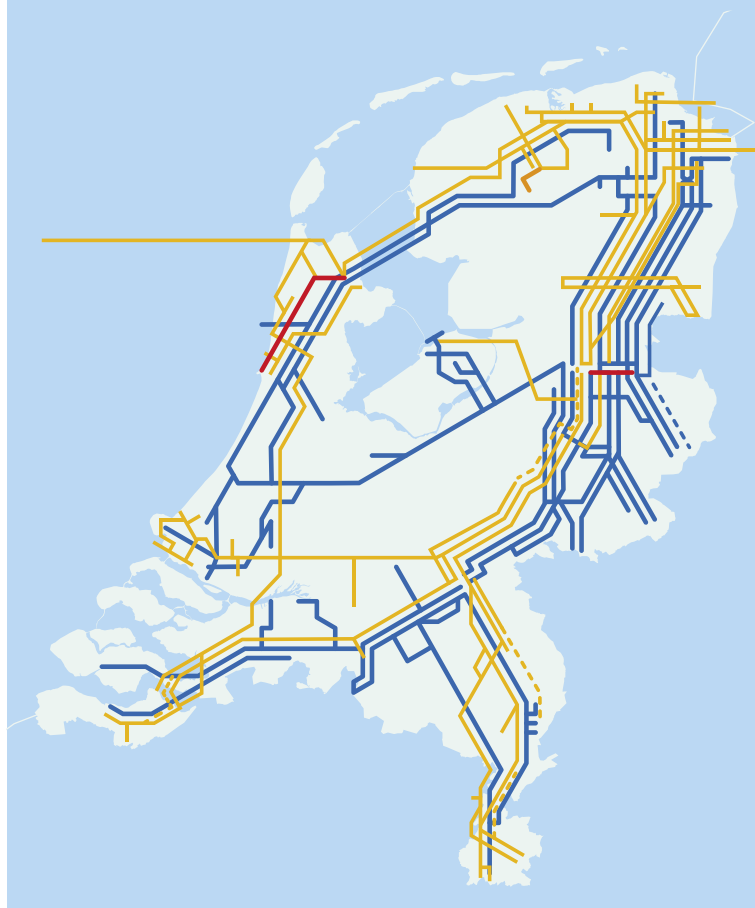
Gasunie heeft als doel om veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers:

- 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 daarvoor is de bouw van een nieuwe stikstofinstallatie bij Zuidbroek. De eerste werkzaamheden voor de bouw van deze installatie zijn in het vierde kwartaal van 2018 gestart. Het jaar 2019 zal in het teken staan van deze en andere maatregelen om de behoefte aan gas uit Groningen te verminderen. 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 waterstof, warmte, groen gas en CCS.

### Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



## Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond per ultimo 2018 uit vier leden, allen man.

Op 24 april 2018 is de heer J.J. Fennema herbenoemd.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.J. Fennema	CEO	310	31	73		341	345	350	346	340	n.v.t.
dhr. I.M. Oudejans	CFO	286	29	67		315	319	323	319	314	324
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	248	25	59		273	276	187	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.J. HoEVERS	Directeur GTS	225	23	53		248	76	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond per ultimo 2018 uit zeven leden, van wie twee vrouwe-

lijke leden. De heer J.P.H.J. Vermeire is per 24 april 2018 afgetreden als

commissaris. De heer A.S. Visser is per 1 juli 2018 aangetreden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. R. de Jong	Voorzitter					38	33	33	32	37	43
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter					27	26	26	26	5	n.v.t.
mw. M.M. Jonk	Lid					23	23	23	22	22	6
mw. M.J. Poots-Bijl	Lid					28	27	27	27	27	29
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid					26	27	26	25	25	6
dhr. A.S. Visser (vanaf 1 juli 2018)	Lid					8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.P.H.J. Vermeire (t/m 23 april 2018)	Lid					13	27	26	25	22	30

## Zeggenschap bij Gasunie

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt de RvB op niet-bindende voordracht van de RvC. Na twee maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen, maar pas na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Niet-bindend voorstel aan AvA.	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 € 9,9 miljard per eind 2018 (2017: € 9,8 miljard). In 2018 realiseerde Gasunie, net als in 2017, een omzet van ruim € 1,2 miljard en een resultaat na belastingen van € 325 miljoen (2017: € 260 miljoen). Van dat resultaat na belastingen is € 228 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 5,7%, wat in lijn is met het normrendement. Moody's heeft de outlook van de lange-termijn-credit-rating verhoogd van A2 positief naar A1 stabiel. De rating van Standard & Poor's is onveranderd (AA-).

### Investeringsen

De investeringen van Gasunie bedroegen in 2018 in totaal € 380 miljoen (2017: € 260 miljoen). Er zijn in 2018 twee investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouder. De minister van Financiën heeft beide investeringsvoorstellen en de voor- en nadelen die een investering met zich meebrengt voor het Nederlandse publieke belang afgewogen. De aandeelhouder heeft één investeringsvoorstel voor een buitenlandse participatie niet goedgekeurd. Het andere voorlegde investeringsvoorstel van Gasunie is goedgekeurd door de aandeelhouder. Dit voorstel betrof de uitbreiding van de stikstofinstallatie in Zuidbroek, die nodig is vanwege het voornemen om de gaswinning uit Groningerveld te beëindigen.

### Financieel overzicht

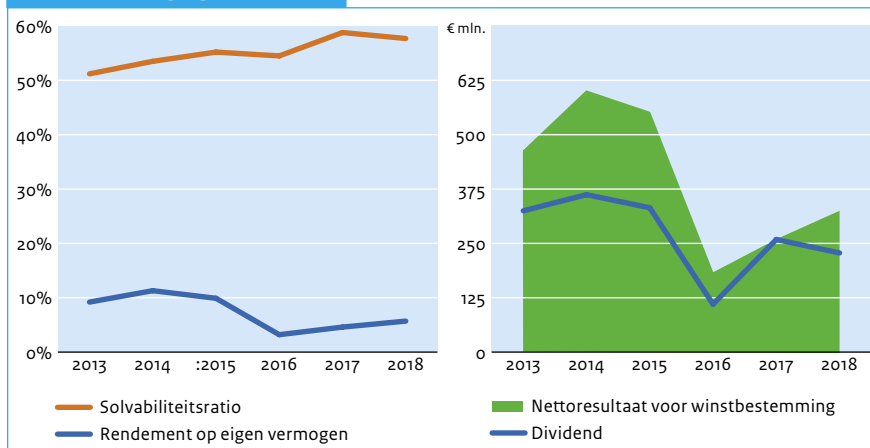
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	9.896	9.832	10.271	10.362	10.299	10.188
Eigen vermogen	5.707	5.782	5.602	5.718	5.505	5.214
Vreemd vermogen	4.189	4.049	4.669	4.644	4.794	4.974
Inkomsten	1.247	1.241	1.548	1.631	1.651	1.464
Winst	325	260	183	553	603	464
Dividend	228	259	110	332	362	325
Ontvangen door staat	228	259	110	332	362	325
Solvabiliteitsratio	57,7%	58,8%	54,5%	55,2%	53,5%	51,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,7%	4,6%	3,2%	9,9%	11,3%	9,2%
Pay-out ratio	70%*	70%*	60%	60%	60%	70%

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

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	194	192	181	161	156

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Overslag (mln. metric tons)	469	467	461	466	445	440
Aantal bezoeken zeeschepen	29.476	29.646	29.022	29.122	29.027	29.448
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	36,7%	37,2%	37,6%	38,0%	36,9%	37,5%
Aantal werknemers (fte)	1.211	1.164	1.130	1.113	1.128	1.118

### Beschrijving

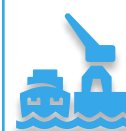
Het Havenbedrijf Rotterdam (Hbr) is een van oorsprong gemeentelijke instantie (een zogenaamde tak van dienst) van de gemeente Rotterdam. De dienst werd in 1932 opgericht. Op 1 januari 2004 is het

Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam omgevormd tot een naamloze vennootschap. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en

industriegebied en handhaaft de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart. Het Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haven-terreinen aan met name op- en overslag-bedrijven en (petro-)chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf Rotterdam had eind 2018 in totaal 1.211 medewerkers in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2018 met 0,3% toegenomen, waardoor het recordjaar 2017 werd overtroffen. De containeroverslag in de haven van Rotterdam is in 2018 gegroeid met bijna 6% ten opzichte van een jaar eerder, ook dit is een record. In 2018 lanceerde het Havenbedrijf Rotterdam de eerste versie van de digitale applicatie Pronto. De applicatie zorgt ervoor dat de wachttijden van schepen met 20% is afgenomen.



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



### Juridische status en eigendom

Het 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 groot belang voor de Nederlandse economie 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. Deze publieke belangen zijn dermate groot, dat overheidsbemoeienis gepast is. Die bemoeienis kan op veel verschillende manieren vorm krijgen. Veel van de publieke belangen worden geborgd in (inter-)nationale en decentrale regelgeving, vergunningverlening, convenanten en beleidsdocumenten, zoals de maritieme strategie 2015-2025 van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het aandeelhouderschap van de staat en de gemeente is een aanvulling om de publieke belangen te borgen.

### Buitenlandse activiteiten

Internationale havenontwikkeling is een van de pijlers van de strategie. Voor de concurrentiepositie en duurzame economische groei van de Rotterdamse haven is het belangrijk om strategische partnerships op te bouwen met havens in het buitenland. Zo kan het havenbedrijf waarde blijven creëren voor de belangrijkste stakeholders, namelijk aandeelhouders, klanten in de Rotterdamse haven, de B.V. Nederland en medewerkers. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft al langer een deelneming in Sohar (Oman), een van de snelst groeiende havens ter wereld. De oorspronkelijke investering in deze deelneming is reeds ruimschoots terugverdiend. In 2018 hebben de aandeelhouders ingestemd met een participatie ad € 75,3 miljoen in de haven van Pecém te Brazilië. Daarnaast heeft het Havenbedrijf Rotterdam lokale dochters en joint-ventures in Brazilië en Indonesië, waarin beperkte kapitaalstortingen zijn gedaan voor het onderzoeken van de haalbaarheid van havenontwikkelingen. Investerings in buitenlandse havens doet het Havenbedrijf Rotterdam alleen op basis van solide business cases, waarbij de risico's zich beperken tot het geïnvesteerde kapitaal. Daarnaast heeft zij in haar deelnemingen altijd een controlerende stem, ook wanneer het een minderheidsbelang heeft, om de kwaliteit te garanderen en risico's te vermijden of te beperken.

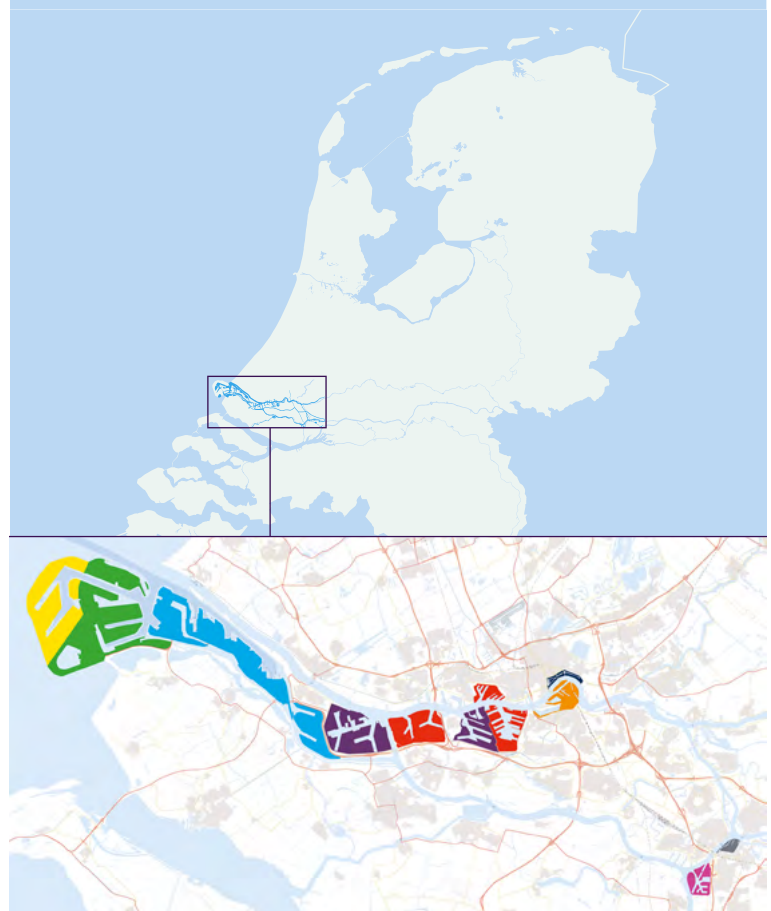
### Strategie

Het Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in de haven. Daarbij blijft het Havenbedrijf Rotterdam inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeiemarkten (zoals containers en LNG). Het Havenbedrijf Rotterdam wil de energietransitie vormgeven door bijvoorbeeld activiteiten op het gebied van biobased productie en circulaire economie in Rotterdam te vergroten. Tegelijkertijd wil zij de op 'fossil' gebaseerde industrie minder milieubelastend maken. Zo creëert het Havenbedrijf Rotterdam maatschappelijke waarde voor de lange termijn, zonder economische waarde te vernietigen.

### Vooruitblik

Een kleine 20% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland is afkomstig uit de Rotterdamse haven. Het Havenbedrijf Rotterdam wil de uitstoot in de haven substantieel terug dringen, onder meer om bij te dragen aan de nationale doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt aan initiatieven en projecten om dit doel te bereiken. Komende tijd is haar doel om die ambitie handen en voeten te geven met concrete investeringen. Daarnaast zet de haven in op verdere digitalisering, om daarmee de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten. Ook zal het Havenbedrijf Rotterdam in 2019 een start maken met het herijken van de ondernemingsstrategie.

### Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam



### Corporate governance

Havenbedrijf Rotterdam is ingericht volgens het verlicht structuur-regime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestond ultimo 2018 uit drie leden (CEO, CFO en COO), allen man. De heer A.S. Castelein is per 1 januari 2018 herbenoemd als CEO voor een periode van vier jaar. De huidige CFO verlaat aan het einde van zijn benoemingstermijn (31 mei 2019) het Havenbedrijf Rotterdam. De zoektocht naar een opvolger is inmiddels gaande, waarbij nadrukkelijk wordt gezocht naar een vrouw. Er zijn gesprekken gaande tussen aandeelhouders en RvC om het beloningsbeleid voor de RvB te herijken.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. A.S. Castelein	CEO	397	64	82	460	461	480	391	398	n.v.t.
dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	317	51	58	368	368	405	312	318	310
dhr. R. Paul	COO	317	51	62	368	368	405	312	318	310

#### Raad van commissarissen

Mevrouw M.H. Maes, die sinds 2016 lid is van de RvC, is per 1 januari 2018 aangesteld als voorzitter van de RvC. De heer L.M. Sondag nam per 1 juni 2018 afscheid. De heer W.F. Van Bente is per 1 september 2018 benoemd, voor een periode van 4 jaar. Er stond eind 2018 nog 1 vacature open binnen de RvC.

#### RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
mw. M.H. Maes	President-commissaris	38	34	30	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.F. van Bente (per september 2018)	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	30
dhr. R. Frohn	Lid	32	32	30	30	30	30
mw. I.D. Thijssen	Lid	34	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag (t/m 31 mei 2018)	Lid	16	23	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.	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 het Havenbedrijf Rotterdam is goed, met een solvabiliteitsratio van ruim 70,3%. De jaarrekening laat een winst van € 1,2 miljard zien. Deze hoge winst hangt samen met de verwerking van de actieve belastinglatentie die voortvloeit uit de vaststelling van de fiscale openingsbalans. Vanaf 1 januari 2017 is het Havenbedrijf Rotterdam immers Vpb-plichtig. Gecorrigeerd voor dit effect bedraagt de winst over 2018 € 191 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was 5,9% en viel daarmee binnen de range voor het normrendement van 4-6%. De dividenduitkering van € 96,5 miljoen (waarvan € 28,2 miljoen aan de staat) was in lijn met de dividendafspraken zoals gemaakt ten tijde van de aanleg van de Tweede Maasvlakte.

### Investeringsen

Om concurrerend te zijn en de grootste haven van Europa te blijven, investeert het 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. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt komende jaren aan een vitaal gebied met uitstekende vestigingscondities voor bestaande en nieuwe klanten en zet in op ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten. Om economische groei te kunnen blijven faciliteren en stimuleren, zet het Havenbedrijf Rotterdam samen met het Rijk en andere partners in op een aantal belangrijke bereikbaarheidsprojecten. De aanleg van het Theemswegtracé, de bouw van het Prinses Amaliaviaduct, de start van de aanleg van de Container Exchange Route en het verdiepen van de Nieuwe Waterweg zijn daarvan sprekende voorbeelden. Daarmee verbetert het Havenbedrijf Rotterdam de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten. In 2018 heeft het Havenbedrijf Rotterdam één investering aan aandeelhouders voorgelegd, de participatie ad € 75,3 miljoen in de haven van Pecém in Brazilië. Pecém is een bestaande haven in de deelstaat Ceará in Noordoost Brazilië, met de focus op containers, droge bulk en LNG. De haven van Pecém heeft potentie om uit te groeien tot logistiek en industrieel knooppunt van Noordoost-Brazilië. Dit creëert kansen voor internationale handelsstromen en investeringen vanuit Europa.

### Financieel overzicht

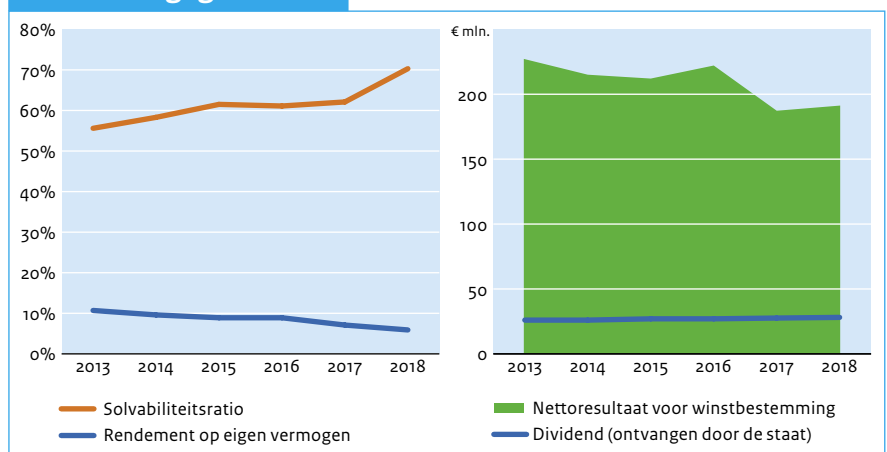
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	5.423	4.324	4.216	3.967	3.961	3.918
Eigen vermogen	3.810	2.686	2.575	2.440	2.311	2.178
Vreemd vermogen	1.613	1.638	1.641	1.527	1.650	1.740
Inkomsten	707	712	675	677	660	640
Winst*	191	187	222	212	215	227
Dividend	97	95	93	91	89	87
Ontvangen door staat	28	28	27	27	26	26
Solvabiliteitsratio	70,3%	62,1%	61,1%	61,5%	58,3%	55,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,9%	7,1%	8,9%	8,9%	9,6%	10,7%
Pay-out ratio	50%	51%	42%	43%	41%	39%

\* Dit bedrag wijkt af van de winst zoals gepresenteerd in het jaarverslag HbR 2018, ad. € 1,2 miljard. In dat bedrag is de boekhoudkundige verwerking van de fiscale openingsbalans verwerkt ivm de invoering van de belastingplicht voor HbR. Het in deze tabel gepresenteerde bedrag betreft een genormaliseerde winst.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	195	186	191	186	193

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.743	5.840	5.931	5.832	5.465	5.403
Besteding per bezoek (€)	114	109	102	99	95	93
Afgedragen kansspelbelasting (mln. €)	182	171	162	153	137	131
Aantal medewerkers (fte)	2.920	2.708	2.519	2.360	2.308	2.621

In 2018 is er voor het eerst in **14 jaar** weer een **nieuw casino** geopend. De nieuwe vestiging in **Amsterdam West-Sloterdijk**



werd mogelijk met het vrijkomen van de vergunning voor Schiphol.

### Beschrijving

Holland Casino is in 1974 opgericht om een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod van casinospelen. Sinds 1975 is Holland Casino de enige vergunninghouder in Nederland die casinospelen mag aanbieden.

In 2018 bezochten 1,1 miljoen unieke bezoekers één van de veertien casino's van Holland Casino. In totaal ging het om 5,7 miljoen bezoeken, een lichte daling ten opzichte van een jaar eerder. De gemiddelde besteding per bezoek was € 114. Eind 2018 had Holland Casino in totaal 3.949 medewerkers (2.920 fte) in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

Holland Casino heeft in 2018 twee vestigingen geopend; een nieuwe locatie in Amsterdam West-Sloterdijk en een tijdelijke vestiging in Groningen. Deze tijdelijke vestiging was nodig in verband met de brand die de Groningse vestiging in 2017 trof. Ten aanzien van twee vestigingen – Venlo en Utrecht – zijn de voorbereidingen voor nieuwbouw gestart. In 2018 heeft Holland Casino wederom goede resultaten gerealiseerd, met brutobaten van € 668 miljoen en een nettowinst van € 59,5 miljoen, waarbij het verschil met 2017 in grote mate wordt verklaard door de verzekeringsuitkering met betrekking tot de brand in Groningen. Over 2018 heeft de staat € 46,0 miljoen aan dividend ontvangen.



### 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 van het Ministerie van Justitie en Veiligheid 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 kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Hieruit volgen de volgende publieke belangen die met Holland Casino zijn gemeoid:

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

Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen, de Wet op de kansspelbelasting 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.

### Strategie

De strategie van Holland Casino (HC2020) is gebaseerd op vijf pijlers: medewerker, samenleving, gast, 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 29 februari 2019 ingestemd met dit wetsvoorstel, nadat de Tweede Kamer dat in juli 2016 al deed.

### Vooruitblik

In 2017 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel tot wijziging van de Wet op de kansspelen in verband met de modernisering van het speelcasinoregime. Na de debatten op 5 en 12 februari 2019 in de Eerste Kamer over dit onderwerp, is op 17 mei 2019 het voornemen aangekondigd om het wetsvoorstel in te trekken. Dit voornemen tot intrekking is op 31 mei geformaliseerd.

Het wetsvoorstel Kansspelen op Afstand is aangenomen in begin 2019 en Holland Casino bereidt zich voor op de openstelling van de online markt (voorzien begin 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 14 fysieke vestigingen. Daarnaast lopen bouwprojecten in Venlo en Utrecht voor de landgebondencasino's.

### Holland Casino vestigingen



## Corporate governance

Holland Casino is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond ultimo 2018 uit twee mannelijke leden.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. E. Van Lambaart	CEO	239	46	23	285	282	226	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	222	42	20	264	203	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2018 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen.

Ultimo 2018 voldeed de RvC aan het wettelijke streefcijfer voor diversiteit.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie									
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter				30	30	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. Baud	lid				22	21	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. R.E. Dekker	lid				24	24	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Roks	lid				22	22	21	21	3	n.v.t.
mw. M.M. van Zuijlen	lid				24	24	23	23	23	22

## 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.	
Commissaris	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 met € 18 miljoen naar € 657 miljoen. Holland Casino sloot het jaar af met een resultaat na belasting van € 59,5 miljoen (2017: € 73,5 miljoen; het verschil kan grotendeels worden verklaard door de boekhoudkundige verwerking van de verzekeringsuitkering in verband met de brand in Groningen). Het resultaat voor belasting nam af van € 98,0 miljoen naar € 82,7 miljoen. Holland Casino heeft over 2018 € 46,0 miljoen aan dividend uitgekeerd aan de staat (2017: € 48,2 miljoen verdeeld over twee uitkeringen van respectievelijk € 42,9 miljoen en € 5,4 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 27,4%. In verband met de mogelijke privatisering is er voor Holland Casino geen rendementseis vastgesteld.

### Investeringsen

Holland Casino heeft in 2017 € 58,2 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betreft onder andere investeringen in nieuwe speelautomaten en bouw- en verbouwingsprojecten. Er is circa € 3,1 miljoen geïnvesteerd in immateriële vaste activa waaronder software. Het investeringsvoorstel voor de tijdelijke vestiging in Groningen van in totaal € 12,6 miljoen is voorgelegd en goedgekeurd door de AvA. De belangrijkste aankomende investeringen betreffen de bouw- en verbouwingsprojecten in Venlo en Utrecht alsmede de investeringen die zullen worden gedaan ter voorbereiding op toetreding tot de online casinomarkt.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	342	331	305	241	215	200
Eigen vermogen	223	211	184	110	55	43
Vreemd vermogen	120	120	121	131	142	140
Inkomsten*	668	668	608	576	521	504
Winst	59	73	74	71	12	-22
Dividend**	46	48	47	27	0	0
Ontvangen door staat	46	43	35	27	0	0
Solvabiliteitsratio	65,1%	63,9%	60,3%	45,6%	25,5%	21,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	27,4%	37,2%	50,4%	85,8%	24,5%	-41,2%
Pay-out ratio	77%	66%	47%	39%	0%	0%

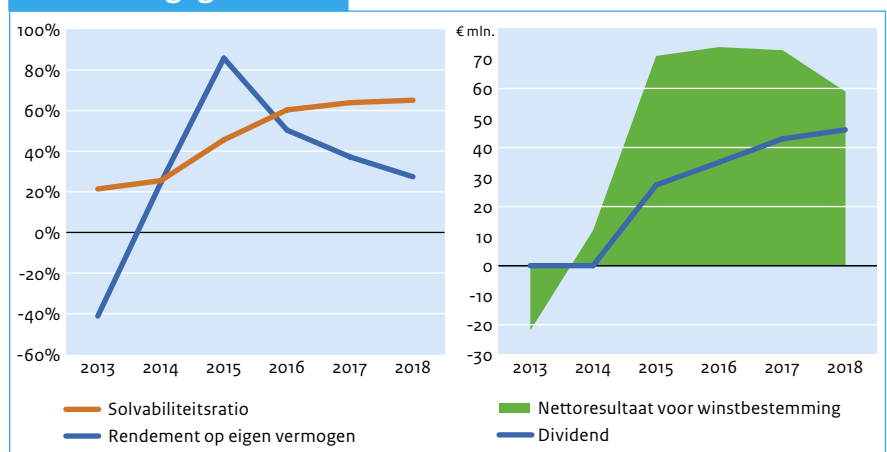
\* Inclusief verzekeringsuitkeringen in 2017 en 2018 i.v.m. brand in Groningen.

\*\* 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.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	114	120	92	70	178

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bezettingsgraad passagiers (%)	89,1%	88,4%	87,2%	86,4%	86,5%	85,8%
Bezettingsgraad vrachtovervoer (%)	67,0%	65,6%	65,9%	67,4%	68,9%	68,8%
Aantal werknemers (fte)	32.412	31.672	31.876	32.343	32.694	32.505



KLM heeft in 2018  
**34,2 miljoen**  
passagiers  
vervoerd.

### 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 2018 vervoerde KLM 34,2 miljoen passagiers en 620 duizend ton vracht. De KLM-groep had in 2018 wereldwijd gemiddeld 32.412 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Met het vervoer van 34,2 miljoen passagiers, een gestegen klantwaardering, toegenomen investeringen in de vloot en een verdere verbetering van de operaties heeft KLM een belangrijke bijdrage geleverd aan de internationale bereikbaarheid van Nederland in 2018. Op groepsniveau zijn er dit jaar verdere stappen gezet in de vorming van de belangrijke trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Virgin Atlantic. Met het aantreden van de nieuwe CEO van Air France-KLM is er een periode van stakingen afgesloten. De luchtvaartcombinatie kan weer vooruit kijken en werken aan een toekomstbestendige strategie.



### 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 (in casu de staatssecretaris) 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 geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances<sup>8</sup>;
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden; en
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

### 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.

### Strategie

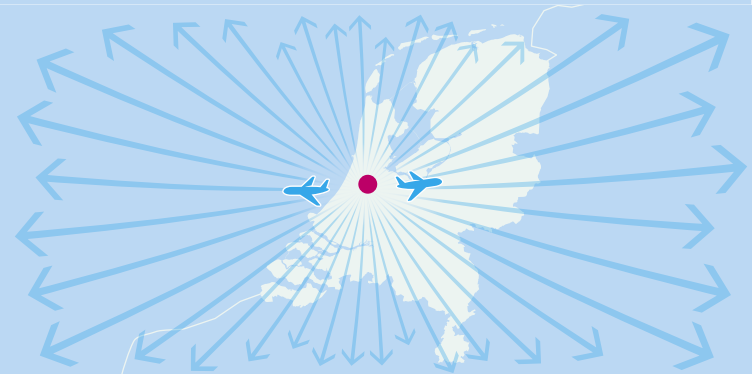
KLM heeft de ambitie om Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij met een wereldwijd netwerk te worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit. Onder leiding van de nieuwe CEO van de holding wordt er gewerkt aan een nieuwe groepsstrategie.

### Vooruitblik

In 2019 zal de aandacht uit blijven gaan naar duurzame innovaties, digitalisering van producten en processen en verder verbeteren van het product dat KLM de klanten aanbiedt. Als onderdeel van de groep Air France-KLM zal een strategie gevormd worden waarmee de onderneming de uitdagingen in de luchtvaartsector aan kan. In februari 2019 is de Nederlandse staat tevens aandeelhouder geworden van de holding Air France-KLM<sup>9</sup>. Deze aandelenparticipatie geeft aanleiding om diverse onderwerpen met de onderneming en de Franse staat te bespreken.

<sup>9</sup> Omdat dit Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen gaat over het boekjaar 2018, en de staat in 2019 aandeelhouder is geworden van Air France-KLM is dit jaar nog geen aparte factsheet over opgenomen.

### KLM vliegt wereldwijd op 167 bestemmingen, met 4 nieuwe bestemmingen in 2018



<sup>8</sup> Kamerstuk 2009-2010, 29232, nr. 6

## Corporate governance

KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond eind 2018 uit drie mannen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	520	447	158		967	922	855	824	511	588
dhr. R.M. de Groot	COO	345	195	106		540	520	476	313	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim	CFO	335	189	106		524	504	453	455	212	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit negen leden, waarvan zes mannen en drie vrouwen. In 2018 is mevrouw A. Dautry-Varsat afgetreden als commissaris en mevrouw F. Pellerin benoemd voor een eerste termijn.

RAAD VAN COMMISSARISSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013	
dhr. H.N.J. Smits	Voorzitter	46	46	44	46	42	31	
dhr. P. Calavia	Lid	27	27	27	27	27	n.v.t.	
dhr. F. Enaud	Lid	30	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	31	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. C. 't Hart	Lid	29	29	31	29	19	n.v.t.	
mw. F. Pellerin (vanaf 26 april 2018)	Lid	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J. Peyrelefade	Lid	31	31	35	31	29	27	
dhr. P.F. Riolacci	Lid	27	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. A.J.M. Roobeek	Lid	29	29	31	29	29	29	
mw. A. Dautry-Varsat (t/m 25 april 2018)	Lid	8	27	27	27	18	n.v.t.	

## 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 2018 met 5,0% gestegen naar € 10,95 miljard (2017: € 10,4 miljard). Het aantal passagiers nam in 2018 toe met 4,5% naar 34,2 miljoen. Het operationeel resultaat is met € 1.073 miljoen vergelijkbaar met het voorgaande boekjaar (€ 1.079 miljoen). Waar er vorig jaar een negatief resultaat werd geboekt door een eenmalig effect van de herstructurering van de pensioenen, kwam het resultaat van KLM in 2018 uit op een winst van € 572 miljoen. 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. Vanwege het negatieve resultaat heeft de staat over het boekjaar 2017 geen dividend ontvangen. Daarom ontvang de staat dit jaar € 890 duizend.

### Investeringsen

De netto investeringen van de KLM-groep bedroegen in 2018 € 1.290 miljoen. Dit bedrag bestaat onder meer uit € 677 miljoen voor de vernieuwing van de vloot en aanpassingen aan de vliegtuigen. Daarnaast heeft de KLM-groep voor € 433 miljoen aan de vloot gerelateerde investeringen gedaan en € 212 miljoen aan overige investeringen. Verkoop van vliegtuigen en andere activa leidde tot een opbrengst van € 27 miljoen. KLM heeft in 2018 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

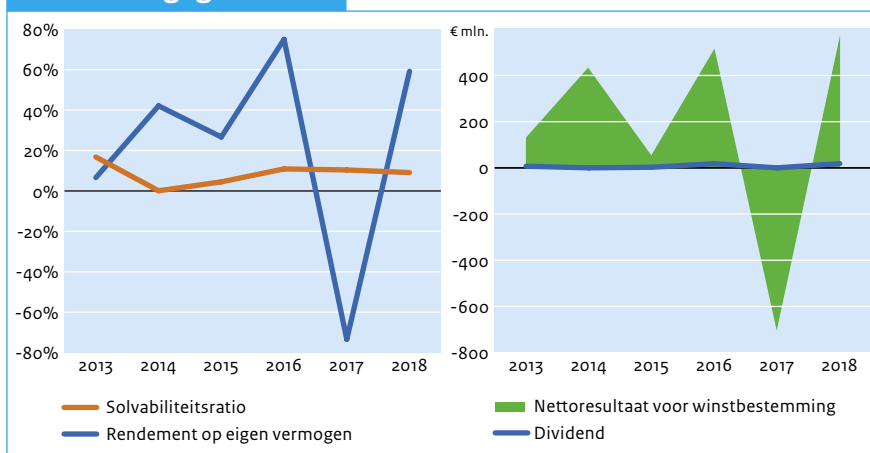
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	11.110	8.924	9.028	8.725	8.499	9.609
Eigen vermogen	1.006	927	988	396	9	1.611
Vreemd vermogen	10.104	7.997	8.040	8.329	8.490	7.998
Inkomsten	10.955	10.340	9.800	9.905	9.643	9.688
Winst	572	-703	519	54	341	133
Dividend	18	0	18	3	0	7
Ontvangen door staat	1	0	0	1	0	0
Solvabiliteitsratio	9,1%	10,4%	10,9%	4,5%	0,1%	16,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	59,2%	-73,4%	75,0%	26,7%	42,1%	6,6%
Pay-out ratio	3%	0%	3%	5%	0%	5%

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	179	184	166	168	168

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bruto-uitkeringspercentage	66%	66%	66%	68%	69%	69%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	775	732	725	473	512	530
Aantal verkooppunten	6.000	6.000	6.000	5.000	6.000	
Aantal werknemers (fte)	246	231	218	132	147	158



Met de **oudejaarsreclame** van de Staatsloterij heeft Nederlandse Loterij de **Gouden Loekie** gewonnen.

### 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. De Staatsloterij organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdagtrekking en de Oudejaarsreclame. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook wekelijks het Miljoenenspel. De Lotto organiseert de Toto, de wekelijkse lotto-trekking, Lucky Day, Eurojackpot en verkoopt krasloten. Bij Nederlandse Loterij waren in 2018 246 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Nederlandse Loterij is uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid. In 2018 heeft Nederlandse Loterij het beleid voor verantwoord spelen verder aangescherpt en zijn er belangrijke stappen gezet om kwetsbare groepen nog beter te beschermen. De maatschappelijke verankering van Nederlandse Loterij werd in 2018 concreet met de eerste uitreiking van de Nederlandse Loterij in Beweging Prijs. Gedreven door haar strategische doelstellingen staat Nederlandse Loterij nu in de startblokken om ook op de online kansspelmarkt uitvoering te geven aan het kansspelbeleid.





### Corporate governance

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2018 uit 2 personen, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	205	17	20	222	218	43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A. Blok	CFO	185	15	16	200	196	36	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf personen, waarvan twee mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.D. Loorbach	Voorzitter				27	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter				18	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.H.L. Albers	Lid				18	18	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. G.J.M. van Maagdenburg	Lid				18	18	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M. Rintel	Lid				18	13	n.v.t.	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.
Commissaris	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 2018 goed gepresteerd. De omzet bedroeg € 1.169 miljoen (2017: € 1.105 miljoen). De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 161,2 miljoen. Hiervan ontving de Nederlandse staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 101,6 miljoen. NOC\*NSF heeft € 43,2 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) is € 16,4 miljoen afgedragen. Aan het minimum afdracht-percentage van 15% van de Staatsloterij vergunning is voldaan.

### Investerings

Het ministerie van Financiën heeft in 2018 twee investeringsvoorstellen van Nederlandse Loterij beoordeeld en goedgekeurd. De investeringen hadden onder meer tot doel de loterijssystemen toekomstbestendig te maken.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016*	2015	2014	2013
Totaal activa	465	441	408	244	273	240
Eigen vermogen	93	86	92	82	73	80
Vreemd vermogen	372	355	316	163	200	161
Inkomsten	1.169	1.105	1.103	692	738	773
Winst	161	165	149	104	111	123
Afdracht**	102	104	91	104	111	123
Ontvangen door staat	168	160	125	112	111	131
Solvabiliteitsratio	20%	20%	22%	33%	27%	33%
Pay-out ratio	96%	103%	119%	92%	100%	94%

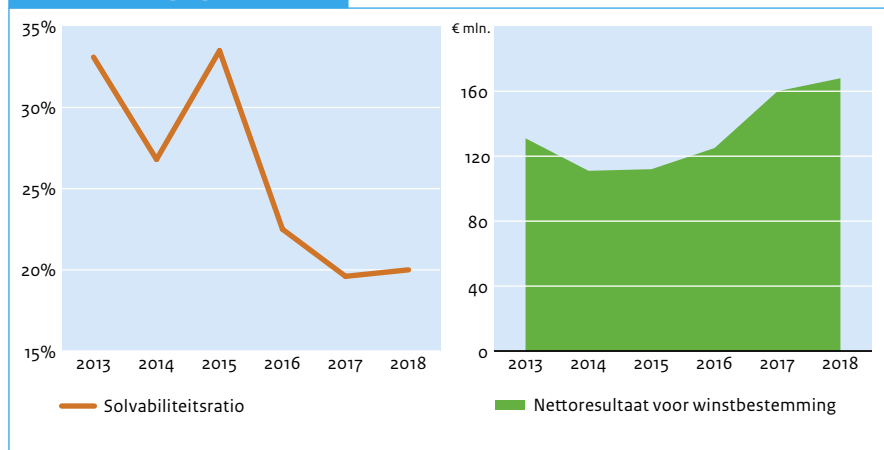
\* De pro-forma jaarcijfers 2016 omvatten de resultaten over het gehele jaar van Nederlandse Loterij ervan uitgaande dat de acquisitie Lotto B.V. op 1 januari 2016 was geëffectueerd.

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

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	102	114	110	128	157

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Leningenportefeuille (€mln.)	272	318	363	386	429	480
Aantal leningen	47	54	64	74	87	101
Aantal landen met een lening	12	13	13	13	15	15
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0

### 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 ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. 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

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. T.C. Sevenster*	Directeur	40	n.v.t.	n.v.t.	40	40	40	40	40	53

\* NIO heeft een contract met T.C. Sevenster B.V. om een directeur, i.c. T.C. Sevenster ter beschikking te stellen aan NIO. De als vaste vergoeding genoemde getallen zijn inclusief de kantoor- en overige kosten die T.C. Sevenster B.V. maakt ten behoeve van de werkzaamheden van de ter beschikking gestelde directeur.

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

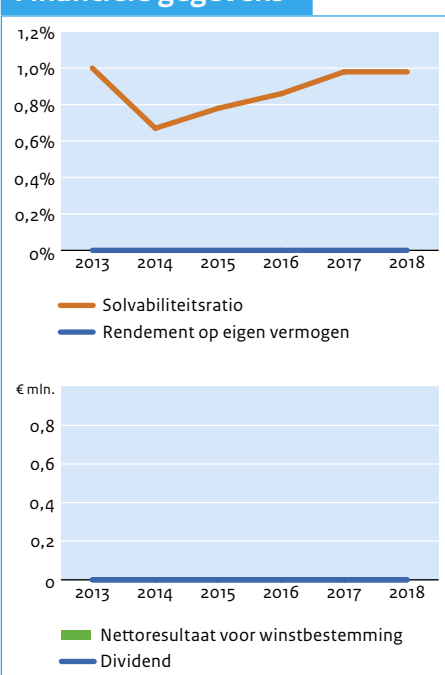
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

## NIO | Financiële gegevens

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	102	116	132	145	165	192
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	101	115	131	144	164	191
Inkomsten	4	4	5	5	6	7
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,0%	1,0%	0,9%	0,8%	0,7%	1,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	18.535	18.277	18.128	17.769	17.253	17.079
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	86%	80%	77%	75%	75%	75%
Aantal werknemers (in fte)	33.571	31.404	30.945	28.748	25.367	28.592

### 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 enig 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 2018 had NS 33.571 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Voor NS was 2018 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 enorm en blijft NS de NS-app verbeteren om het reizigers makkelijker te maken van deur-tot-deur te reizen. De HSL-Zuid blijft een uitdaging en vraagt veel aandacht vanwege de infrastructuur en een softwareupdate. Abellio haalde in het Verenigd Koninkrijk goede resultaten met West Midlands en Merseyrail. ScotRail en Greater Anglia presteerden teleurstellend, maar per saldo werd een positief financieel resultaat behaald in het Verenigd Koninkrijk. In Duitsland startte Abellio twee nieuwe concessies: Dieselnetz Sachsen Anhalt en Rhein Ruhr Express. Een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging voor NS, maar 2018 liet duidelijk een beter rendement zien dan een jaar eerder. Met € 106 miljoen was de totale nettowinst hoger dan in 2017 (€ 46 miljoen).



**86%** geeft reizen per trein hoger dan een 7 in 2018





**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.<sup>10</sup>

Abellio behaalde over 2018 een omzet van € 2,8 miljard (47% van de totale omzet van NS) en boekte daarbij een nettowinst van € 23 miljoen.

Abellio wil de portefeuille in de UK uitbreiden met nog een concessie. In 2018 deed Abellio UK daarom twee biedingen op concessies in het Verenigd Koninkrijk: South Eastern (in samenwerking met Mitsui en East Japan Railway Company) en East Midlands. In 2019 werd bekend dat Abellio de concessie East Midlands won.

**Strategie**

Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd. In haar strategie geeft NS de hoogste prioriteit aan het herstellen van het vertrouwen van de reiziger en het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet. NS kiest ervoor zich te richten op drie kernactiviteiten: (1) leveren van goede prestaties op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten, (2) het ontwikkelen en beheren van stations ten behoeve van de reiziger en (3) bijdragen aan een optimale deur-tot-deur reis. Als onderdeel van de internationale strategie blijft NS met Abellio actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In 2019 zal NS haar strategie herijken.

**Vooruitblik**

Komend jaar blijft de focus van NS liggen op zo goed mogelijke prestaties voor reizigers op het hoofdrailnet, inclusief de HSL. Sinds april 2018 rijdt de Eurostar tussen Londen en Amsterdam en vanaf het najaar van 2018 zijn gefaseerd nieuwe Sprinters op het spoor gekomen. Begin 2020 vindt de mid-term review van de HRN-concessie plaats en toetst het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat of NS de afgesproken streefwaarden voor de prestatie-indicatoren voor 2019 heeft gerealiseerd. NS heeft met de herijking van de strategie in 2016 keuzes gemaakt om de prestaties daadwerkelijk te verbeteren. Deze verbeteringen worden naar verwachting voortgezet in 2019. Verder zet NS komend jaar in op verbetering van het financiële resultaat.

**Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt**

<sup>10</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 28 165, nr. 265 en 261

### Corporate governance

NS is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2018 uit vijf personen, waarvan twee vrouwen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	460	0	57	460	450	439	179	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	361	0	45	361	353	101	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M.E.F. Rintel	Directeur Operatie	361	0	48	361	353	158	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	361	0	45	361	265	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. S.M. Zijdeveld	Directeur Risicobeheersing	361	0	45	361	353	315	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2018 uit zes leden, waarvan twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter				46	44	38	33	25	n.v.t.	
dhr. P. Rosenmöller	Vice-voorzitter				45	42	37	33	30	30	
dhr. W.J. van der Feltz	Lid				31	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.J.M. Kremers	Lid				38	37	35	35	34	30	
mw. M.E. van Lier Lels	Lid				32	31	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. J.L. Stuijt	Lid				34	31	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

### 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.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2018 € 5.926 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 898 miljoen, vooral in treinen, in stations en in ICT-systemen. Over 2018 bedroeg de winst € 106 miljoen (2017: € 46 miljoen). Van de winst over 2018 is in 2019 € 37 miljoen uitgekeerd als dividend. De solvabiliteit is met 52% lager dan vorig jaar (2017: 56%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 3% in 2018 (2017: 1,3%). Het vijfjarig gemiddelde rendement van NS blijft achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaak zijn de (minder rendabele) maatschappelijk wenselijke investeringen.

### Investeringen

In 2018 keurde drie investeringsvoorstellen goed: een vervolgorde van de Sprinter Nieuwe Generatie, de modernisering van 250 dubbeldekker rytuigen van het type VIRM 2/3 en de verkoop van DISA Assets Limited (DAL). DAL is een Ierse vennootschap die is opgericht voor het leasen van treinen aan Abellio. In 2018 besloot NS haar Ierse activiteiten volledig te staken. De verkoop van DAL is daar onderdeel van. NS-dochter Abellio legde in 2018 vier voorstellen voor om te participeren in de aanbesteding van openbaar vervoerconcessies: twee in Duitsland en twee in het Verenigd Koninkrijk. De aandeelhouder keurde deze vier voorstellen goed.

### Financieel overzicht

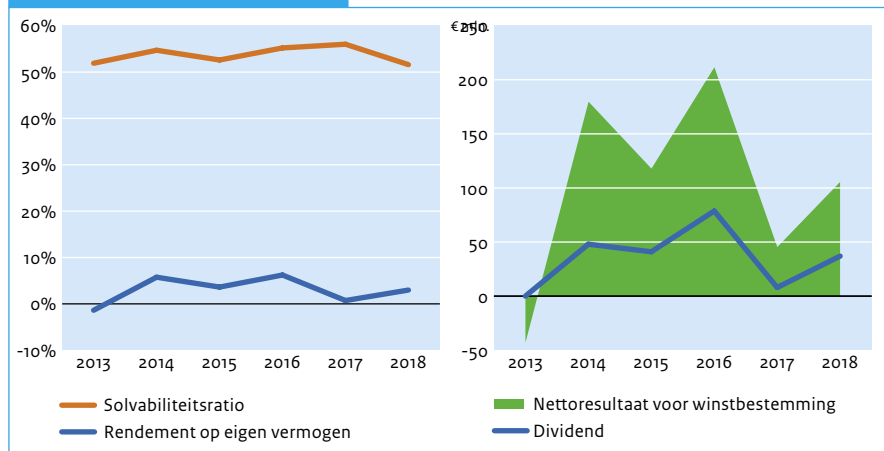
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870
Eigen vermogen	3.627	3.477	3.511	3.309	3.216	3.044
Vreemd vermogen	3.403	2.737	2.848	2.977	2.665	2.826
Inkomsten	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873
Winst	106	46*	212	118	180	-43
Dividend	37	8	79	41	48	0
Regulier dividend ontvangen door staat	37	8	74	41	48	0
Bijzonder dividend ontvangen door staat	0	0	4,7	0	0	0
Solvabiliteitsratio	51,6%	56,0%	55,2%	52,6%	54,7%	51,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,0%	1,3%	6,2%	3,6%	5,8%	-1,4%
Pay-out ratio regulier dividend	35%	17%	35%	35%	27%	0%

\* Aangepast door stelselwijziging pensioenen. Deze aanpassing werkt door in het rendement op gemiddeld eigen vermogen en de pay-out ratio.

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	195	197	194	195	195

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Renteresultaat (€ mln.)	234	276	218	177	117	95
Verstreekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	46.690	47.280	48.260	49.069	49.421	49.595
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	2.627	2.680	2.979	1.998	1.780	1.245
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	77%	73%	61%	80%	73%	101%
Leverage ratio	2,6%	2,5%	2,3%	2,1%	1,8%	1,9%
Aantal werknemers (fte)	65,2	57,2	53,2	49,6	48,5	46,2



NWB Bank is wereldwijd een toonaangevende uitgever van **Green en Social Bonds**.

### Beschrijving

De NWB Bank is in 1954 opgericht en opereert als een nationale promotionele bank die er in voorziet om zo goedkoop mogelijke financiering aan (semi-)publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties en

gemeenten, te verstrekken. Door de lage financieringsstarieven kunnen zij hun maatschappelijke taak en ambities op het gebied van duurzaamheid optimaal uitvoeren. Eind 2018 waren er 65,2 fte werkzaam bij NWB Bank en bedroeg het balanstotaal € 83,7 miljard.

### 2018 in vogelvlucht

De NWB Bank heeft in 2018 opnieuw goede resultaten geboekt. Ten opzichte van 2017 is de langlopende kredietverlening met € 1,2 miljard toegenomen tot € 7,4 miljard. Dit komt mede door de overname van een leningportefeuille aan de publieke sector van ABN AMRO Bank van € 2 miljard, waarvan in 2018 effectief € 371 miljoen is overgenomen. De nettowinst is met circa 20% gedaald, mede door de minder gunstige geldmarkttarieven als gevolg van de afbouw van het ECB-opkoopbeleid. Woningcorporaties, gemeenten en waterschappen blijven de grootste klantengroep. In 2018 heeft NWB Bank € 10,4 miljard aan funding opgehaald, waarvan ruim 25% (€ 2,7 miljard) met Green en Social Bonds. Het balanstotaal bedroeg € 83,7 miljard en NWB Bank realiseerde met elke euro aan verleend krediet slechts 12 eurocent aan kosten.



### Juridische status en eigendom

Nederlandse overheden bezitten de aandelen in de NWB Bank dat als naamloze vennootschap is opgericht. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen, hoewel het economisch belang 7,2% is.<sup>11</sup> Het merendeel van de aandelen is in handen van waterschappen en voor een klein deel is het in eigendom 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. Doordat NWB Bank zeer kostenefficiënt weet te opereren en krediet tegen zo laag mogelijke tarieven kan verlenen aan overheden en instellingen in de semipublieke sector, kan zij uiting aan deze wens geven. Dit doet de NWB Bank op permanente basis ongeacht de economische omstandigheden. Het publiek belang wordt enerzijds geborgd doordat de staat een belang in de NWB Bank houdt, anderzijds door:

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

### Buitenlandse activiteiten

De NWB Bank richt zich met haar kredietverlening alleen op Nederlandse overheden en instellingen in de semipublieke sector. Funding wordt aangetrokken van de internationale geld- en kapitaalmarkten. Eventueel valutarisico wat hierbij ontstaat, wordt met derivaten afgedekt.

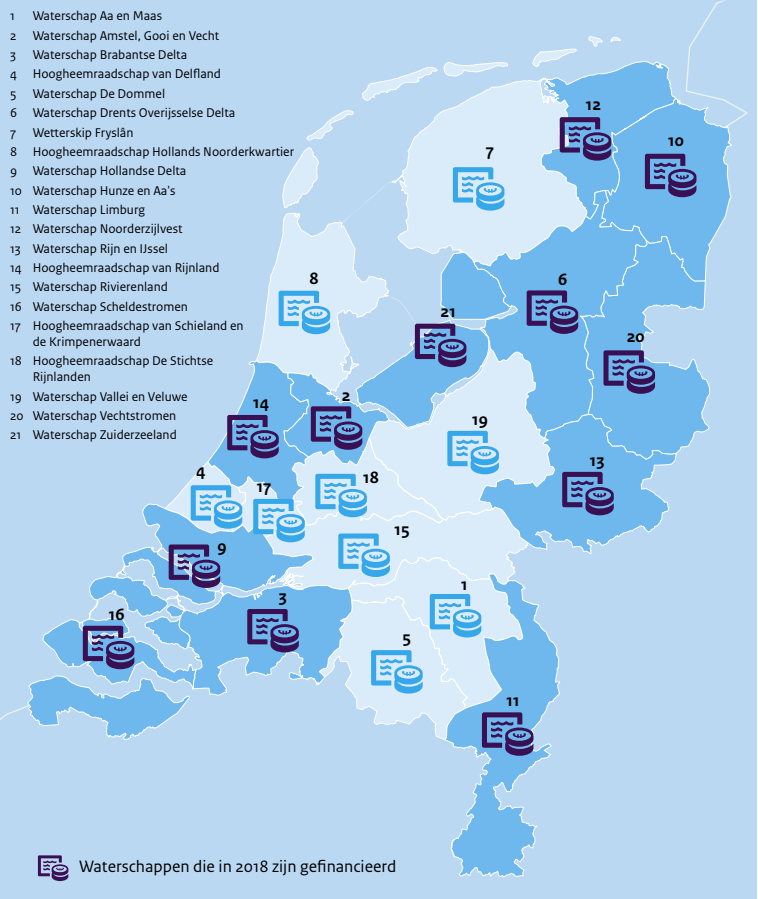
### Strategie

Het strategisch kader van NWB Bank stelt dat de status van promotional bank behouden moet blijven, waardoor minstens 90% van haar verleende kredieten als promotioneel geclassificeerd moeten zijn. Daarnaast moet zij haar hoge kredietwaardigheidsratings behouden om tegen zo laag mogelijke kosten financiering uit de geld- en kapitaalmarkten op te halen. Dit heeft tot gevolg dat de meeste kredietuitzettingen aan lagere overheden zijn verstrekt of onder garantie van (decentrale) overheden staan. Wel behoudt de bank de flexibiliteit om zich ook deels op nieuwe taken te richten.

### Vooruitblik

NWB Bank voorziet mogelijk stijgende investeringen van haar klanten in 2019, als gevolg van stijgende overheidsbestedingen gevoed door de bestedingsimpuls uit het regeerakkoord. Verder wil de bank zich meer richten op duurzaamheid en verdere diversificatie van de kredietverlening. In 2019 wil de bank haar kredietverlening op een gelijk niveau houden en waar mogelijk uitbreiden. De eigen behoefte van de bank aan nieuwe lange financiering wordt geschat op circa € 8 tot € 10 miljard. Dat zal zij financieren met minimaal 25% aan Green en Social Bonds, om nog meer nadruk te geven aan haar ambities op het gebied van duurzaamheid. Om een professionele en slagvaardige organisatie te blijven en om aan de ambities op onder andere het gebied van duurzaamheid te voldoen, zal het medewerkersbestand ook in 2019 groeien. Niettemin zal de NWB Bank kostenefficiënt blijven opereren.

### Waterschappen gefinancierd door de NWB Bank



<sup>11</sup> Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering vier stemmen worden uitgebracht. De staat houdt relatief meer aandelen B, waardoor het stemgerechtigde (of: juridische) belang van de staat in de NWB Bank groter is dan het 'economische' belang.

### Corporate governance

NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

#### Raad van bestuur

Eind 2018 bestond de statutaire directie uit drie leden. Op de AvA van 19 april 2018, is ingestemd met de benoeming van mevrouw L.M.T. van Velden tot voorzitter van de directie. De hierdoor ontstane vacature is op een buitengewone AvA op 29 oktober 2018 ingevuld

met de benoeming van de heer M. de Bruijne, die voorheen directeur Risk & Compliance bij FMO was. In 2018 werd dus voldaan aan het streefcijfer van minimaal 30% vrouwen in het bestuur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Overig pensioen						
mw. L.M.T. van Velden	Voorzitter	235	33	36	32	268	246	246	240	239	241
dhr. J.M. de Bruijne (vanaf 1 december 2018)	Lid	17	n.v.t.	2	1	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F.J. van der Vliet	Lid	217	31	34	30	248	246	246	240	228	231

\* Inclusief uitgestelde variabele beloning door behalen doelstellingen 2015.

#### Raad van commissarissen

Eind 2018 bestond de RvC uit zeven leden, waarvan twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2018	2017**	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie						
dhr. A.F.P. Bakker	Voorzitter	37	37	36	32	27	20
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Vice-voorzitter	23	23	25	21	19	15
dhr. P.C.G. Glas	Lid	23	23	20	18	16	14
mw. P.C. van Hoeken	Lid	23	23	23	14	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.J.B. van der Klugt	Lid	23	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	23	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.J. Schepers	Lid	23	23	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\*\* Sinds 2016 zijn de vergoedingen van commissarissen inclusief de algemene onkostenvergoedingen (de jaren daarvoor waren deze exclusief). 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

In 2018 heeft NWB Bank een nettowinst van € 99,7 miljoen gerealiseerd. Dit is een daling ten opzichte van 2017 (€ 123 miljoen). Deze ontwikkeling werd sterk beïnvloed door minder gunstige financieringsstarieven in de geldmarkt sinds de ECB heeft aangekondigd het monetaire beleid te normaliseren. Daarnaast loopt een winstgevende portefeuille uit de boeken. Het gerealiseerd rendement op het eigen vermogen bedroeg in 2018 6%, wat aan de bovenkant van de bandbreedte van het normrendement is. De leverage ratio is in 2018 naar 2,6% gestegen. In 2018 is nog geen definitief besluit genomen over de herziene kapitaalverordening en -richtlijn, waar ook de nieuwe definitie van de leverage ratio onder valt. Het is de verwachting dat NWB Bank aan de criteria voor proportionele toepassing van de leverage ratio zal gaan voldoen, waarna de bank een leverage ratio kan presenteren die ruimschoots boven de minimale eis van 3% ligt. Medio 2021 zal naar verwachting de leverage ratio eis inwerking treden. NWB Bank had in 2018 de hoogste credit rating, gelijk aan de Nederlandse staat, van AAA bij Standard & Poors, en Aaa bij Moody's.

### Investeringen

NWB Bank heeft in 2018 geen investeringen aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd. Uit de statuten volgt dat NWB Bank kredietverstrekkingen niet ter goedkeuring aan de aandeelhouders hoeft voor te leggen, doordat dit de primaire activiteit van de bank is. In 2018 bedroeg het totaal verstrekte langlopende krediet € 7,4 miljard aan Nederlandse decentrale overheden en instellingen die door de overheid zijn gegarandeerd (sociale woningbouw en zorg). Dit was een substantiële stijging ten opzichte van € 6,2 miljard in 2017.

### Financieel overzicht

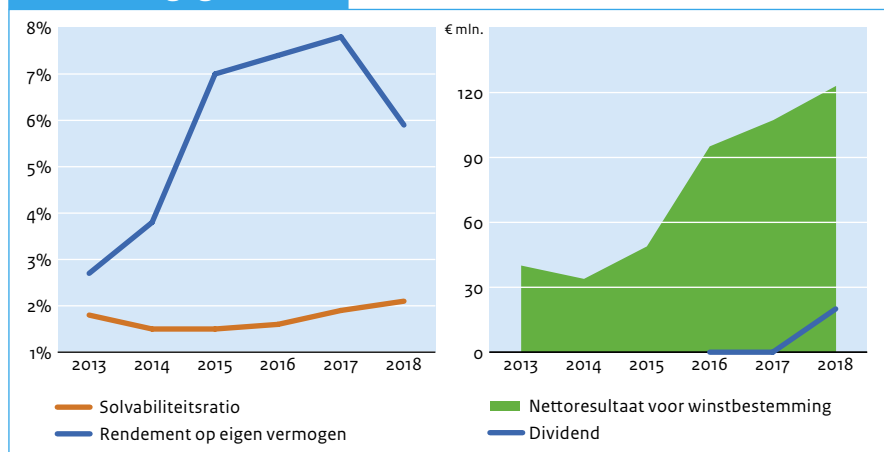
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	83.715	87.123	94.414	91.314	88.249	73.006
Eigen vermogen	1.726	1.628	1.507	1.399	1.303	1.256
Vreemd vermogen	81.663	85.168	92.907	89.915	86.946	71.750
Inkomsten*	1.567	1.615	1.680	1.759	1.852	1.862
Winst	100	123	107	95	49	34
Dividend	20	0	0	-	-	-
Ontvangen door staat	1,58	0	0	-	-	-
Solvabiliteitsratio	2,1%	1,9%	1,6%	1,5%	1,5%	1,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,9%	7,8%	7,4%	7,0%	3,8%	2,7%
Pay-out ratio	20%	0%	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	185	178	170	167	183
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### 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%

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal lijnbestemmingen	327	326	322	322	319	323
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	12%	12%	12%	11%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	13%	14%	14%	14%	15%	15%
Aantal werknemers (fte)	2.324	2.180	2.063	2.000	2.039	2.058

### 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 2018 gemiddeld 2.324 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Schiphol heeft in 2018 investeringen gedaan om een kwalitatief hoogwaardige luchthaven te blijven. Vertrekhal 1 is volledig op de schop gegaan, de bouw van de A-pier is gestart en er wordt hard gewerkt aan het ontwerp van een nieuwe terminal. Ingegeven door de ambitie om in 2030 een *zero-emissions* luchthaven te zijn, zijn de nieuwe terminal en de A-pier ontworpen volgens hoge duurzaamheids- en milieunormen. Daarnaast heeft Schiphol met innovaties zoals de nieuwe CT-scans en securityfilters de passagiersdoorstroming aanzienlijk verbeterd.



Schiphol is verbonden met meer dan **driekwart** van de economische centra in **Europa** en met ruim de **helft** van de economische centra **wereldwijd**.





### 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 netwerkqualiteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. Een goede internationale bereikbaarheid door de lucht is belangrijk voor de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Dit 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 37% 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.

### Strategie

De strategie van Schiphol is gebaseerd op vijf pijlers: *Sustainable & Safe Performance*, *Top Connectivity*, *Excellent Visit Value*, *Competitive Marketplace* en *Development of the Group*. Schiphol streeft ernaar om 'Europe's preferred airport' te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. Het versterken van de concurrentiepositie van Schiphol als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer is een belangrijke doelstelling van de onderneming.

### Vooruitblik

Eind 2018 is bijna het maximum aantal vliegtuigbewegingen bereikt dat is afgesproken met de Omgevingsraad Schiphol. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zal in 2019, in samenwerking met alle belanghebbenden, een nieuw luchtvaartnota 2020-2050 opstellen. Schiphol zal in 2019 samen met de omliggende gemeenten actief werken aan beperking van geluidhinder en investeren in leefbaarheid. Verder gaat Schiphol de Roadmap Veiligheidsverbetering in praktijk brengen, belangrijke capaciteitsprojecten realiseren, de 'passenger journey' verbeteren en vernieuwen, en een nieuwe reeks duurzame initiatieven ontplooien. Onderdeel van de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol is het verbreden van de enkele taxibaan Quebec naar een dubbele met twee afzonderlijke rijbanen. Met het verdubbelen van de Quebec-baan vergroot Schiphol (i) de veiligheid van de grondoperaties, (ii) de afhandelingscapaciteit van de luchthaven en (iii) de flexibiliteit.

### Luchthavens van Schiphol



### Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens het structuurregime.

### Directie

De directie bestond per eind 2018 uit vier statutair directeuren: twee mannen en twee vrouwen. De heer D.A. Benschop is op 1 mei 2018 benoemd als de President-Directeur & CEO van Schiphol.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
drs. D.A. Benschop (vanaf 1 mei 2018)	President-directeur en CEO	288	46	59	334	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. van den Berg	CCO	365	58	68	423	411	297	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.T.M. van der Meijs	CFO	365	58	65	423	309	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.I. Otto	COO	365	58	68	423	411	397	388	137	n.v.t.
dhr. J.A. Nijhuis (t/m 30 juni 2018)	President-directeur	211	34	46	245	483	712	659	759	738

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit zeven leden, onder wie twee vrouwen. In 2018 zijn de heer H.J. Hazewinkel, mevrouw C. Clarke en mevrouw M.A. Scheltema afgetreden.

Mevrouw S.G. Brummelhuis en de heer D. Collier zijn benoemd als lid van de raad van commissarissen. Er is nog één openstaande vacature.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	49	48	48	37	26	n.v.t.
dhr. J.G. Wijn	Vice-Voorzitter	37	36	36	35	34	33
dhr. E. Arkwright*	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S.G. Brummelhuis (vanaf 17 april 2018)	Lid	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D. Collier (vanaf 17 april 2018)	Lid	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J. van de Kraats	Lid	31	31	31	23	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.B.M. Olsson	Lid	38	35	35	25	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.J. Hazewinkel (t/m 16 april 2018)	Vice-Voorzitter	10	35	38	45	35	35
mw. C. Clarke (t/m 16 april 2018)	Lid	9	30	30	21	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema (t/m 16 april 2018)	Lid	12	41	38	34	34	34

\* 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 2018 behaalde Schiphol een omzet van € 1,6 miljard (2017: € 1,5 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 7,4 miljard (2017: € 6,7 miljard). Het nettoresultaat van Schiphol is in 2018 met twee miljoen gedaald tot € 278 miljoen. Een belangrijke oorzaak voor de lagere winst waren de relatief kostbare operationele maatregelen die zijn getroffen om de kwaliteit op hetzelfde niveau te houden ondanks de volledige benutting van de infrastructurele capaciteit. Het rendement van Schiphol was 7,0%, waardoor Schiphol voldoet aan de rendementseis. Over 2018 keerde Schiphol € 82 miljoen aan dividend uit aan de staat als aandeelhouder.

### Investeringsen

In 2018 heeft Schiphol € 581 miljoen geïnvesteerd in vaste activa, 18,5% meer dan in 2017 (€ 490 miljoen). Van de totale investering in 2018 is € 108 miljoen gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, € 38 miljoen aan de herinrichting van Terminal 1, € 25 miljoen aan de uitbreiding van parkeergarage P3, € 25 miljoen aan Lelystad Airport en € 41 miljoen aan uitbreiding van de platforms.

De volgende investeringsvoorstellen zijn in 2018 goedgekeurd door de staat:

- 1 De verbreding van de enkele taxibaan Quebec naar een dubbele met twee afzonderlijke rijbanen en de gelijktijdige aanleg van extra opstelplaatsen.
- 2 Een uitbreiding van de scope van de in 2016 goedgekeurde investering in het A-gebied. Doel van de investering is het geschikt maken van de A-terminal voor transferverkeer. In het verlengde daarvan kwam een investering in de uitbreiding van het bagagesysteem in de A-terminal aan de orde voor een bedrag van € 137 miljoen.

In totaal omvatten deze twee goedgekeurde investeringen een bedrag van € 800 miljoen. Het betroffen allen investeringen in de kern van de operatie van Schiphol ter verbetering van de operatie en droegen bij aan de strategie van Schiphol, met name de *Sustainable & Safe Performance, Top Connectivity* en *Excellent Visit Value*.

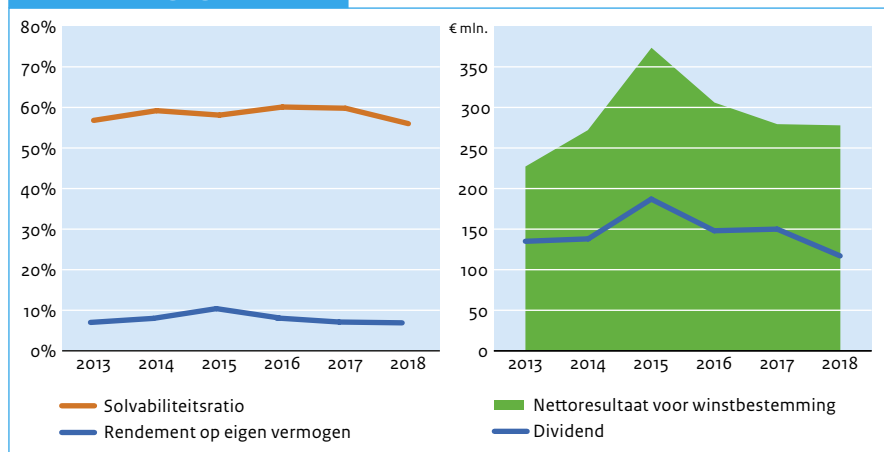
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	7.354	6.655	6.426	6.399	5.830	5.828
Eigen vermogen	4.117	3.978	3.860	3.716	3.453	3.309
Vreemd vermogen	3.237	2.677	2.566	2.683	2.378	2.518
Inkomsten	1.616	1.538	1.506	1.540	1.474	1.382
Winst	278	280	306	374	272	227
Dividend	117	150	148	187	138	135
Ontvangen door staat	82	105	104	131	97	94
Solvabiliteitsratio	56,0%	59,8%	60,1%	58,1%	59,2%	56,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,9%	7,1%	8,1%	10,4%	8,0%	7,0%
Pay-out ratio	42%	54%	48%	50%	51%	59%

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	197	198	191	178	181

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal werknemers (fte)	4,8	6	10	33	6.374	6.607

#### 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 NLFI 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 dochter-

vennootschappen 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 van werkzaamheden die onder meer voortvloeien uit de nationalisatie. De afwikkeling zal naar verwachting nog enige tijd in beslag nemen.

#### 2018 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. 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. Thans loopt er bij de Hoge Raad een cassatieberoep tegen de beslissing van de Ondernemingskamer om ook een enquête te gelasten bij de Volksbank.



**Juridische status en eigendom**

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

**Buitenlandse activiteiten**

SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

**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.

## SRH | Governance

**Corporate governance**

SRH heeft geen (verlicht) structuurregime.

**Raad van bestuur**

De RvB van SRH wordt gevormd door twee bestuurders, beiden man. De heer H.M. de Mol van Otterloo is in 2018 als lid en voorzitter van de RvB herbenoemd voor een nieuwe periode. Vanaf juni 2018 is de

heer De Mol van Otterloo gemiddeld twee in plaats van drie dagen per week betrokken geweest bij SRH. De heer G.J.H. Broekers is tevens in 2018 herbenoemd als lid van de RvB.

**RAAD VAN BESTUUR**

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	73	n.v.t.	n.v.t.	73	90	91	23	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.J.H. Broekers	CFO	30	n.v.t.	n.v.t.	30	31	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**Raad van commissarissen**

SRH heeft geen RvC.

**RAAD VAN COMMISSARISSEN**

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

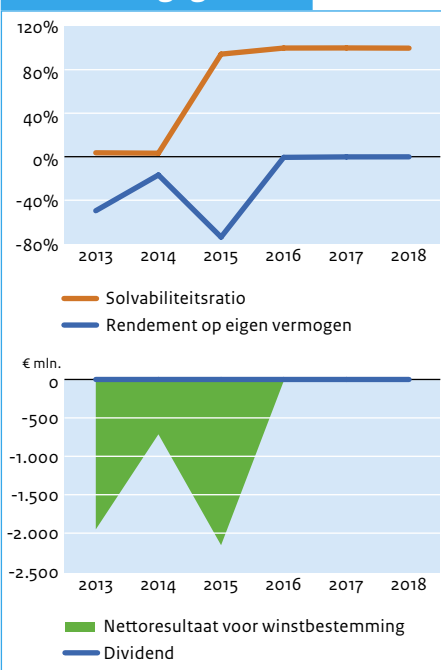
## SRH | Financiële gegevens

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015*	2014	2013**
Totaal activa	1.805	1.804	1.809	1.948	124.806	124.574
Eigen vermogen	1.802	1.804	1.807	1.837	3.999	4.496
Vreemd vermogen	3	0	2	111	120.807	120.078
Inkomsten	2	2	3	36	1126	6291
Winst	-2	-3	-11	-2157	-712	-1950
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,8%	100,0%	99,9%	94,3%	3,2%	3,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,1%	-0,2%	-0,6%	-73,9%	-16,8%	-49,7%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

\* Door de verkoop van REAAL N.V. (thans: VIVAT N.V.) en de verplaatsing van SNS Bank N.V. (thans: de Volksbank N.V.) naar de Staat heeft SRH per 30 september 2015 geen dochtervennootschappen en economische activiteiten meer.

\*\* Op 1 februari 2013 is SNS REAAL N.V., de rechtsvoorganger van SRH, genationaliseerd door de Staat.

**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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Netbeschikbaarheid (%)	99,9988%	99,9986%	99,9999%	99,9975%	99,9999%	99,9999%
Aantal onderbrekingen	16	11	6	18	4	9
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	1.184	1.072	59	3.824	77	383
Aantal werknemers (fte)	3.253	3.061	2.954	2.825	2.635	2.391
Investeringen in materiële vaste activa (€ mln.)	2.253	1.774	1.848	2.405	2.296	1.868
Totale lengte elektriciteits-netwerk (km)	22.862	22.857	22.637	22.245	20.858	20.791

### 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 elektriciteitstransport, systeemdiensten voor het behoud van de energiebalans en het faciliteren van marktwerking. Hier valt ook de integratie van de Europese elektriciteitsmarkten onder. TenneT beheert bijna 23.000 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar 41 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met ruim 3.400 werknemers en circa € 22 miljard aan assets. De investeringsagenda voor de komende 10 jaar bedraagt € 35 miljard.

### 2018 in vogelvlucht

In 2018 bestond TenneT 20 jaar. In deze 20 jaar is TenneT uitgegroeid tot een toonaangevende Europese hoogspanningsnetbeheerder die leveringszekerheid biedt aan 41 miljoen eindgebruikers. De activawaarde van TenneT is in 20 jaar toegenomen van € 500 miljoen naar circa € 22 miljard.

Een belangrijke gebeurtenis in 2018 was het aftreden van de CEO van TenneT, de heer J.M. Kroon. Na 16 jaar gaf hij het stokje door aan zijn opvolgster mevrouw M. van Beek. De netbeschikbaarheid van TenneT is in 2018 licht gestegen naar 99,9988% (2017: 99,9986%), TenneT blijft hiermee één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa. Verder is de aansluiting van windparken op zee op het hoogspanningsnet in zowel Nederland als Duitsland een belangrijke activiteit. TenneT moet als TSO fors investeren om de energietransitie te laten slagen. Hiervoor heeft de onderneming veel kapitaal nodig.

TenneT nam in 2018 de nieuwe interconnector Doetinchem-Wesel in gebruik. Een belangrijke mijlpaal voor de aansluiting van windparken op zee was de installatie van het jacket voor het eerste Borssele platform op zee. Ook vond in 2018 de aanlanding van de kabel voor Cobra, de aankomende interconnector tussen Denemarken en Nederland, plaats.



**41 miljoen**  
eindgebruikers  
in Nederland en  
Duitsland



### Juridische status en eigendom

TenneT Holding B.V. is volledig in handen van de staat. Deze holding houdt 100% 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. De publieke belangen van TenneT zijn als volgt:

- 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. 74% van de bezittingen staat in Duitsland (€ 16 miljard) tegenover 26% in Nederland (€ 6,2 miljard). De omzet is in Duitsland (€ 3,2 miljard) ook beduidend hoger dan in Nederland (€ 945 miljoen). Door de activiteiten in Duitsland kan de zekerheid van elektriciteitsvoorziening in Nederland beter worden geborgd. Het besluit van de Duitse overheid om alle nucleaire centrales in Duitsland te sluiten en in 2050 de energieconsumptie voor 80% duurzaam te laten zijn, hebben grote impact op de totale investeringsagenda van TenneT. Deze bedraagt € 35 miljard in de komende tien 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 activiteiten in Nederland.

### Strategie

TenneT wil voor alle stakeholders waarde creëren door de leveringszekerheid te garanderen door het faciliteren van een betrouwbaar aanbod van elektriciteit en de integratie van duurzame energiebronnen. Daarnaast wil TenneT een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van een geïntegreerde en duurzame Noordwest-Europese elektriciteitsmarkt.

### Vooruitblik

Het kabinet wil de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland in 2030 tot 50% 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. TenneT zal daarom in gesprek met de overheid blijven om leveringszekerheid van elektriciteit te waarborgen en de kosten van het transport acceptabel te houden voor de consument. Een belangrijke bijdrage van TenneT aan de energietransitie is de realisatie van aansluitingen voor windparken op zee. De kosten voor de aanleg van het net op zee bedragen circa € 4 miljard voor de projecten uit de routekaart tot 2023. 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 65% zijn verlaagd. TenneT staat voor de taak om het hoogspanningsnetwerk voor te bereiden op de energietransitie. De grote investeringen die hiervoor nodig zijn leiden tot kapitaalbehoefte bij de onderneming. Het kabinet voert momenteel een nadere analyse uit naar de rol van TenneT binnen de Noordwest-Europese elektriciteitstransportmarkt. De eerste stappen van deze analyse zijn gezet. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat – als gevolg van de energietransitie – elektriciteit over grotere afstanden getransporteerd moet gaan worden en dat integratie tussen elektriciteitsnetwerken en -markten wenselijk is. Hoe dat het best vorm kan krijgen en wat de consequenties hiervan zijn voor de organisatiestructuur en kapitaalbehoefte van TenneT, wordt nader onderzocht. Het kabinet verwacht hierover in de zomer van 2019 een Kamerbrief te sturen.

### Hoogspanningsnet van TenneT in Nederland



## Corporate governance

Op TenneT is het verlicht structuurregime van toepassing.

### Raad van bestuur

De RvB bestond eind 2018 uit drie statutaire directeuren en één niet-statutair directeur, waarvan drie mannen en één vrouw. Eind februari 2018 is de heer U.T.V. Keussen afgetreden en eind september 2018 is de CEO afgetreden, de heer J.M. Kroon. Op 1 september 2018

is de nieuwe CEO benoemd, mevrouw M. van Beek. De besprekingen voor een herijking van het in 2011 vastgestelde beloningsbeleid lopen. De verwachting is dat deze in 2019 worden afgerond.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mw. M. van Beek (vanaf september 2018)	CEO	103	21	17		124	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	269	49	46		318	313	305	304	304	126
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	276	48	54		324	323	310	308	306	300
dhr. J.M. Kroon (t/m september 2018)	CEO	272	44	188		316	426	412	410	411	397
dhr. U.T.V. Keussen (t/m februari 2018)	Vice CEO	59	n.v.t.	44		59	416	400	395	83	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit vier leden, drie mannen en één vrouw. In februari 2018 is de voorzitter van de RvC, de heer A.W. Veenman, afgetreden. In augustus 2018 is mevrouw S. Hottenhuis afgetreden.

In juni 2018 is de heer A.F. van der Touw aangetreden als voorzitter van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. A.F. van der Touw (vanaf juni 2018)	Voorzitter					23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.M. Verboom	Vice-voorzitter					38	31	29	29	29	26
mw. L.J. Griffith	Lid					27	25	25	13	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid					31	31	31	31	31	25
mw. S. Hottenhuis (t/m augustus 2018)	Lid					19	25	25	25	25	7
dhr. A.W. Veenman (t/m februari 2018)	Voorzitter					7	40	40	39	39	37

## 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 2018 heeft TenneT de omzet naar € 4,2 miljard weten te verhogen (2017: € 3,9 miljard), waarbij € 443 miljoen aan winst is gegenereerd (2017: € 531 miljoen). Hiervan is € 120 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 7,9% voldoet aan het normrendement. Dit is echter wel een daling ten opzichte van 2016 (12,2%) en 2017 (10,3%). Deze daling is het gevolg van lager toegestaan rendement op gereguleerde activiteiten in Nederland en eenmalige posten in het resultaat in 2017. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's)/A3 (Moody's).

### Investerings

De Nederlandse en Duitse staat hebben ambitieuze doelstellingen voor de energietransitie. Dit leidt tot grote investeringen en een totale investeringsagenda van ruim € 35 miljard voor de komende tien jaar. Deze investeringen moeten de leveringszekerheid borgen, de integratie van de elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa verder bewerkstelligen en de werking van de elektriciteitsmarkt optimaliseren. De projecten in deze investeringsagenda zijn bijvoorbeeld 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. Tenslotte wordt de capaciteit aan verbindingen met het buitenland (interconnectoren) vergroot. De staat beoordeelde en gaf in 2018 goedkeuring aan meerdere investeringen:

- het project BorWin5 om de windparken voor de Duitse kust op het Duitse elektriciteitsnet aan te sluiten;
- het project DolWin5 om de windparken voor de Duitse kust op het Duitse elektriciteitsnet aan te sluiten;
- het project waarbij de verbinding tussen Pirach en Pleinting wordt vergroot en waardoor de grenscapaciteit tussen Duitsland en Oostenrijk vergroot kan worden;
- het projectbudget voor de planologische fase van het project SuedLink, met het beoogde doel om twee gelijkstroomverbindingen tussen Noord- en Zuid-Duitsland te realiseren; en
- het projectbudget voor de planologische fase van het project SuedOstLink, met het beoogde doel om twee gelijkstroomverbindingen tussen Noordoost- en Zuid-Duitsland te realiseren.

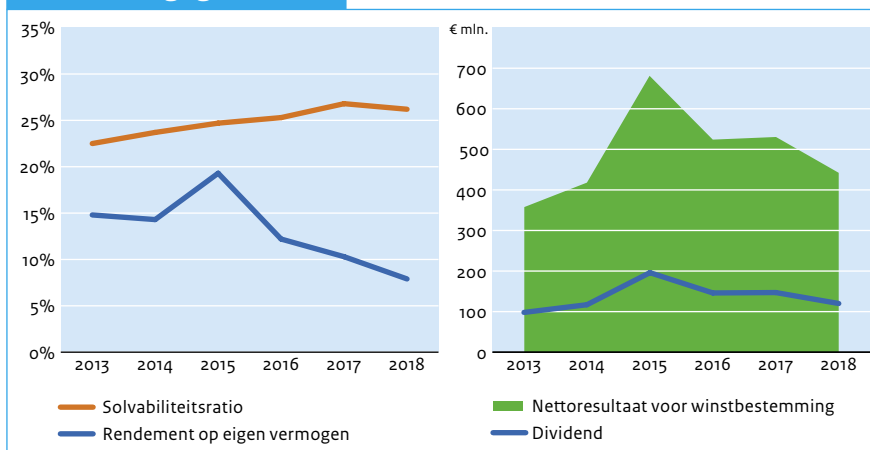
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	21.783	20.412	18.974	15.424	13.645	11.534
Eigen vermogen	5.700	5.469	4.792	3.803	3.236	2.593
Vreemd vermogen	16.083	14.943	14.182	11.621	10.409	8.941
Inkomsten	4.176	3.948	3.227	3.290	2.316	2.242
Winst	443	531	523	681	418	357
Winst toekomend aan aandeelhouder	344	420	418	561	333	246
Dividend	120	147	146	196	117	98
Ontvangen door staat	120	147	146	196	117	98
Solvabiliteitsratio	26,2%	26,8%	25,3%	24,7%	23,7%	22,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,9%	10,3%	12,2%	19,3%	14,3%	14,8%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	35%	40%

### Corporate governance

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	194	183	174	166	135

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal werknemers (fte)	1.688	1.608	1.638	1.732	1.755	1.770

#### Beschrijving

De staat heeft de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, in 1945 genationaliseerd. In de loop der jaren is het belang van de staat in de onderneming verder afgebouwd. Toen het bedrijf voor 99% in handen kwam van het Franse Thales S.A is het onderdeel Hollandsche Signaalapparaten omgedoopt tot Thales Nederland. Thales Nederland is gespecialiseerd in 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. Thales Nederland voert veel opdrachten uit voor buitenlandse overheden. In 2017 bedroeg de totale omzet van Thales Nederland € 479 miljoen. De omzet van het bedrijf is voor circa 73 procent afkomstig uit het buitenland. Bij de onderneming waren in 2018 gemiddeld 1.688 medewerkers (fte) in dienst.

#### 2018 in vogelvlucht

Thales heeft de ambitie om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. Hier heeft Thales in 2018 invulling aan gegeven door € 136 miljoen te investeren in Research & Development. Dit resulteerde in een achtste plek in de top 30 van Nederlandse bedrijven gemeten naar R&D-uitgaven. Verder heeft Thales in 2018 een opdracht van de Franse marine verkregen voor de levering van STIR-radars op fregatten. Deze zullen worden gebruikt voor het volgen van vijandige targets en het verdedigen van het luchtruim. Daarnaast is Thales met Infinite Metaverse Alliance (IMA) een samenwerking gestart voor het verder ontwikkelen en toepassen van virtual reality in een simulatie-omgeving om de communicatie en samenwerking tussen bedrijven, overheden en industrie te verbeteren.



Thales staat op **plek 8** van bedrijven met **hoogste R&D-uitgaven** in Nederland.



### 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.

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales spelen diverse overwegingen een rol. De belangrijkste overweging voor het hebben van een aandelenbelang is het zekerstellen van toegang tot essentiële technologie voor de Nederlandse defensie. Daarnaast spelen andere overwegingen een rol. Bijvoorbeeld het behouden van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis in Nederland in algemene zin. 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 één buitenlandse deelneming: 40% in Yaltes S.A. (Turkije). Thales Nederland is sterk afhankelijk van haar buitenlandse afzet: in 2018 was 73% afkomstig van buitenlandse klanten.

### 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 een visie geformuleerd onder de noemer *Ambition 10*. Hierin zijn de missie, visie en strategie voor de komende tien jaar uitgezet. De missie van Thales Groep luidt: *'Wherever safety and security matter, we deliver'*. 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

Na vele jaren van bezuinigen wordt er in Nederland en Europa weer geïnvesteerd in Defensie. Dit biedt Thales Nederland mogelijkheden een rol te spelen in de opkomende Nederlandse vervangingsprogramma's en in de internationale samenwerking met de landen om ons heen. Naast groei in marineprogramma's in Nederland, België, Duitsland en op de export markt, liggen er kansen voor de Rail Signalling activiteiten met de uitrol van een nieuw spoorbeveiligingssysteem (ERTMS) in Nederland. Op de langere termijn verwacht Thales Nederland groei door de ontwikkelingen op het gebied van digitale transformatie. Allereerst op het gebied van militaire communicatie en integratie en ten tweede op civiel gebied: met de koppeling van systemen groeit het aantal maatschappelijk kritische processen waardoor high-end integratie en cyber(security) in Nederland meer en meer op de agenda komen te staan.

### Activiteiten van Thales



## Corporate governance

Thales Nederland is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man). De RvB is in 2018 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 *						Totaal 2018	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. G.J. Edelijm	CEO										

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden. Dhr. P.A. Duhamel heeft op 1 januari 2018 dhr. P.E.D.A. Pommelet opgevolgd. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de RvC in 2018 bedroeg € 33.687. De beloning van individuele commissarissen wordt niet bekend gemaakt.

RAAD VAN COMMISSARISSEN										
(€ duiz.)		Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013		
dhr. P. Duhamel (vanaf 1 januari 2018)		Voorzitter								
dhr. A.C.K. Cresswel		Lid								
dhr. M.M.G. Darmon		Lid								
mw. M. Kopp-Raadgever		Lid								
dhr. P.J.M. van Uhm (vanaf 1 april 2017)		Lid								
		Totale vergoeding	34	30	26	37	56	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<sup>12</sup>**

De omzet van Thales Nederland is in 2018 licht gedaald naar € 479 miljoen (2017: € 488 miljoen). Dit heeft geresulteerd in een nettowinst van € 48 miljoen (2017: € 21 miljoen). Thales Nederland heeft, net als in voorgaande jaren, geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het resultaat is toegevoegd aan de reserves. Het rendement van Thales Nederland is in 2018 sterk toegenomen door een stijging van de nettowinst. In 2018 was het rendement op het gemiddeld eigen vermogen 21%. De staat hanteert voor Thales Nederland geen rendementsnorm.

**Investerings**

In 2018 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

**Financieel overzicht\***

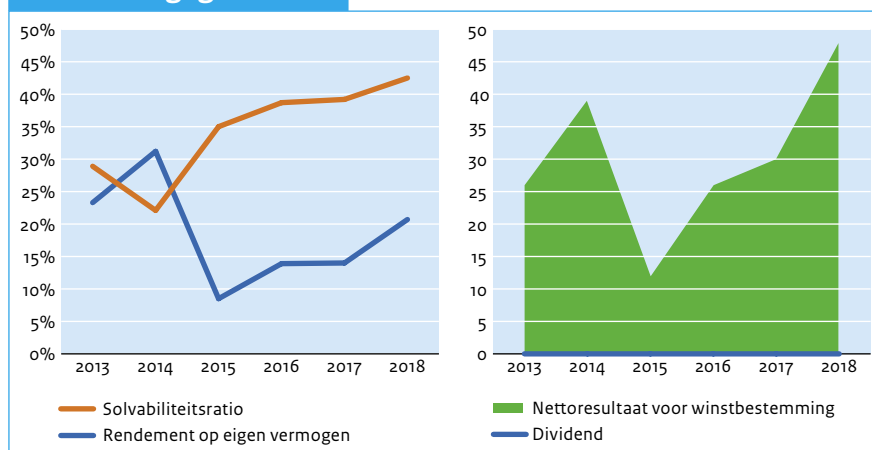
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	593	582	517	499	519	458
Eigen vermogen	252	228	200	175	115	133
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	341	354	317	324	404	325
Inkomsten	479	495	441	429	422	406
Winst	48	30	26	12	39	26
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	42,5%	39,2%	38,7%	35,0%	22,1%	28,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	20,7%	14,0%	13,9%	8,5%	31,2%	23,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Jaarcijfers 2017 zijn aangepast door de implementatie van IRFS 15 in 2018 (nieuwe regels verwerken opbrengsten). Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

**Corporate governance**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark*	-	-	-	-	-	-

\* Thales maakt sinds 2013 voor de Transparantiebenchmark gebruik van de groepsregeling voor Nederlandse ondernemingen met een buitenlandse moeder.

**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 AvA. Wel is goedkeuring door RvC 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.

<sup>12</sup> Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet geaudit en nog niet formeel vastgesteld.

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1



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

#### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederlands 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 gascentrifugeondernemingen. 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.

#### 2018 in vogelvlucht

Urenco heeft in 2018 substantiële kostenbesparingen doorgevoerd, met een positief effect op de financiële resultaten. Ondanks slechte marktomstandigheden door met name overcapaciteit, is Urenco er daarnaast in geslaagd om onder gunstige voorwaarden contracten met klanten af te sluiten. Ook verkent Urenco mogelijkheden om te investeren in technologisch hoogwaardige ondernemingen binnen de nucleaire keten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de bestaande expertise van Urenco.



### 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 E.ON 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 Guidelines;
- Verdrag van Almelo;
- Verdrag van Washington; en
- Verdrag van Cardiff.

### 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.

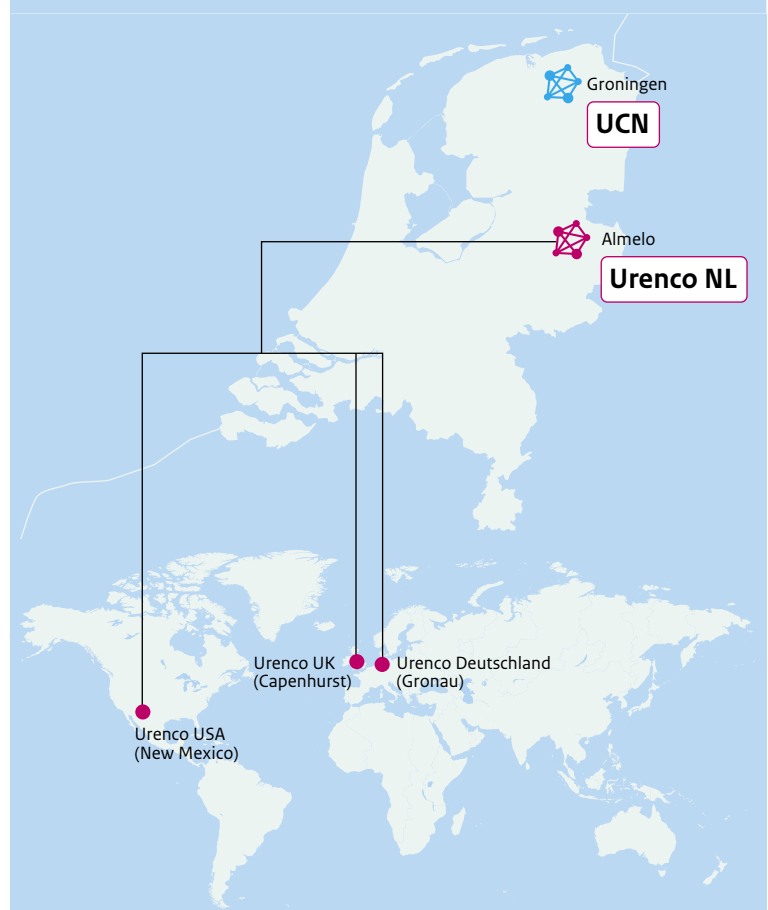
### Strategie

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

Omdat het hoofdkantoor van Urenco is gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, is de Brexit de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. In 2017 is Urenco begonnen met het in kaart brengen van de potentiële risico's en mogelijke mitigerende maatregelen. Dit is in 2018 voortgezet. Daarnaast zal in 2019 verder uitvoering worden gegeven aan de strategie langs de beschreven pijlers.

### Vestigingsplaatsen



## Corporate governance

UCN kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	53	0	0	53	53	59	59	88	115

### Raad van commissarissen

De heer M. Blacquièrre werd per 9 februari 2018 lid van de RvC.  
De heer G.H.B. Verberg is op 1 september 2018 uit de RvC getreden na het aflopen van zijn termijn. De heer J.M. Kroon is vanaf deze datum als voorzitter toegetreden tot de RvC. De raad van commissarissen bestond eind 2018 uit drie commissarissen, twee mannen en een vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN		Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie						
dhr. J.M. Kroon (vanaf 1 september 2019)	Voorzitter	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.H. Maes	Vice-voorzitter	13	12	12	3	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M. Blacquièrre (vanaf 9 februari 2018)	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.H.B. Verberg (t/m 31 augustus 2018)	Voorzitter	10	15	14	14	14	14

## 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**

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 2018 € 707 miljoen (2017: € 609 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2018 € 169 miljoen (2017: € 171 miljoen). Van het resultaat over 2018 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 25,7% in 2018.

**Investerings**

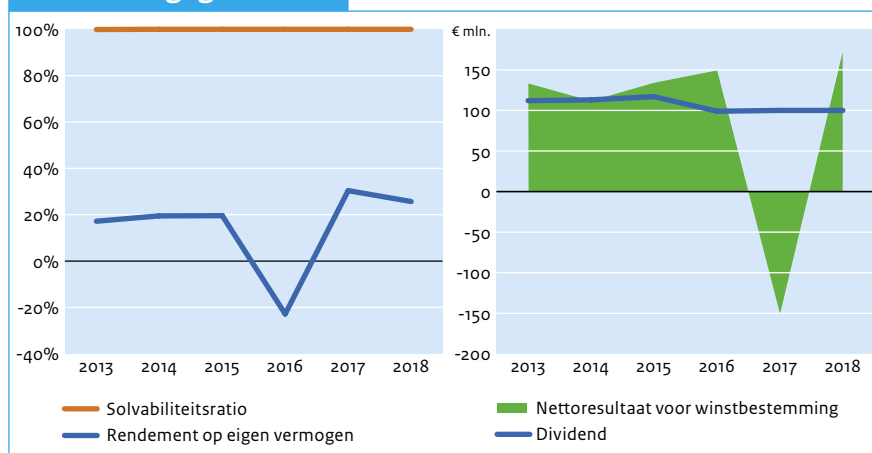
Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen investeringen plaats bij UCN. De staat heeft geen goedkeuringsrecht voor investeringen van Urenco.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	707	609	515	811	716	661
Eigen vermogen	707	609	515	811	716	660
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	1
Inkomsten	169	172	-152	151	135	112
Winst	169	171	-151	150	134	111
Dividend	100	100	99	117	113	112
Ontvangen door staat	100	100	99	117	113	112
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	25,7%	30,4%	-22,8%	19,6%	19,5%	17,2%
Pay-out ratio	59%	58%	-66%	78%	84%	101%

**Corporate governance**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	43	28	22	25	33

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

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



## 7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.3 Financiële gegevens beleids deelnemingen 2017

	Staatsaandeel	Aandelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Transparantiebenchmark 2017
<b>Staatsdeelnemingen bij Financiën</b>											
BOM	49,9%	EZK	Participatiemaatschappij	43	37	9	0	0	0%	0%	168
DC-ANSP*	7,95%	IenW	Transport	26	16	16	3	0	20%	0%	n.v.t.
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	347.017	29.661	597	188	179	1%	95%	186
EBN	100%	EZK	Energie	5.890	279	2.673	764	702	308%	92%	185
Gasterra	10,0%	EZK	Energie	1.960	216	11.153	36	4	17%	100%	168
Innovation Quarter	40,2%	EZK	Participatiemaatschappij	63	56	9	-1	0	-2%	0%	142
LIOF	50%	EZK	Participatiemaatschappij	104	92	14	7	0	8%	0%	152
NOM	50%	EZK	Participatiemaatschappij	67	60	13	1	0	1%	0%	178
Oost NL	54,6%	EZK	Participatiemaatschappij	94	86	19	2	0	3%	0%	128
ProRail	100%	IenW	Infrastructuur	19.065	1.604	1.263	0	0	0%	0%	171
Saba Bank	2,8%	EZK	Energie	1	1	0	0	0	-9%	0%	n.v.t.
SSCS*	100%	BZK	Telecommunicatie	20	12	2	0	0	1%	0%	n.v.t.
Winair*	7,95%	IenW	Transport	10	-1	27	1	0	-6%	0%	n.v.t.
<b>Totaal</b>				<b>374.318</b>	<b>32.082</b>	<b>15.786</b>	<b>1.000</b>	<b>885</b>			

\* Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Tabel 7.4 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.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	NOM	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%

### Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal participaties ultimo	24	27	31	30	29	33
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	25	26	36	33	31	29
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	0,7	2,4	4,8	3	4	4
Aantal werknemers (fte)	42,3	39	39,4	40	40	40

### Beschrijving

De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is één van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is een kerntaak van de ROMs. De 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 2018 42,3 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

In 2018 voerde de BOM een tussentijdse evaluatie uit op de voortgang van haar meerjarenplan 2017-2020. Hieruit kwam naar voren dat de BOM op koers ligt om haar doelstellingen te halen en dat de BOM steeds meer wordt gezien als groeiversneller met oog voor people, planet en profit.



### Juridische status en eigendom

In de structuur van de BOM heeft de staat samen met de provincie Noord-Brabant 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 ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

### Buitenlandse activiteiten

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.

### 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 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.

## Corporate governance

De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

De BOM staat onder leiding van een tweehoofdige directie, allen man. Dochtervennootschap BOM Capital I staat onder leiding van een directeur (vrouw). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur 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 2018 (vast plus variabel)*	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. J.J. Pelle	Algemeen directeur	182	n.v.t.	26	182	168	169	167	170	172
dhr. M. van Meurs	Operationeel directeur	141	n.v.t.	16	141	135	130	n.v.t.	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

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2018 uit vijf leden, waarvan één vrouw.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018*	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. R.G.M. Penning de Vries	Voorzitter	18	16	13	13	13	7
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	15	15	13	13	13	7
dhr. G.H. Hoefsloot	Lid	15	15	13	13	13	7
mw. N. MacGillavry	Lid	15	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Slaats	Lid	15	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* De kosten van de leden RvC 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 arbeidsvoorwaardenvast 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 2018 bedroeg de omzet van de BOM € 8,7 miljoen en is een klein verlies van € 0,1 miljoen gerealiseerd. Het rendement van BOM was -0,3% in 2018. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

**Investerings**

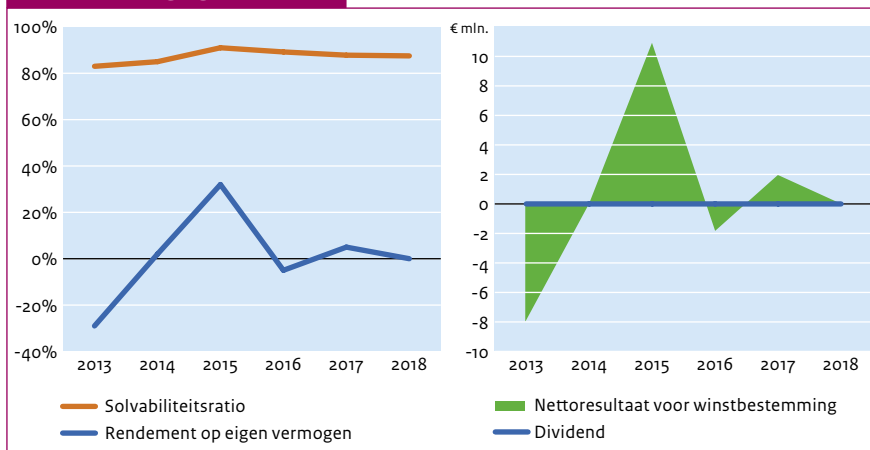
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot participaties een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor 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.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	43	43	40	39	28	29
Eigen vermogen	37	37	36	35	24	24
Vreemd vermogen	5	5	4	4	4	5
Inkomsten	9	9	7	7	8	6
Winst	0	2	-2	11	0	-8
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	87,5%	87,8%	89,2%	90,8%	85,2%	82,9%
Rendement op eigen vermogen	0%	5%	-5%	32%	2%	-29%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	168	90	66	156	163

**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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aircraft movements in Curacao FIR	127.177	133.674	139.642	159.511	148.293	134.064
Aantal werknemers (fte)	87	86	83	85	82	84

### 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 vluchtinlichtingen-

diensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC-ANSP had in 2018 87 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Het aantal verkeersbewegingen in het werkgebied van DC-ANSP is in 2018 met 4,9% afgenomen ten opzichte van 2017 en bedroeg 127.177 vluchten (2017: 133.674). De voornaamste reden voor deze afname was de politieke situatie in Venezuela en het sluiten van de Venezolaanse grenzen voor vluchten van en naar Aruba, Curaçao en Bonaire. Dit leidde tot een afname van het totaal aantal

vertrekkende en aankomende vluchten met ruim 11% ten opzichte van 2017. Met name in het derde kwartaal was van een forse afname sprake. Ook de hoeveelheid overvliegend verkeer nam met bijna 4% af. Daartegenover stond een toename van het aantal vluchten tussen de eilanden met 9,4%.

Het aandeel betalend verkeer<sup>13</sup> kende in 2018 de volgende ontwikkeling. Waar in het overvliegend verkeer het aantal betalende vluchten afnam met 0,7% (opnieuw vooral in het derde kwartaal), nam het aantal betalende vluchten van/naar de luchthaven van Bonaire toe met 9,35% en van/naar de luchthaven van Curaçao met 5,9%. DC-ANSP kende in 2018 een stijging van inkomsten van in totaal 12%. Een belangrijke bijdrage aan deze stijging werd geleverd door de introductie van het zogenoemde pre-billing systeem. Voorheen was het voor DC-ANSP niet altijd mogelijk rekeningen te sturen aan niet-commerciële/private vluchten vanwege onbekendheid van de eigenaar of gebruiker van het vliegtuig. Met het nieuwe systeem kan DC-ANSP niet-IATA leden vooraf de kosten van dienstverlening in rekening brengen.

<sup>13</sup> Het is gebruikelijk dat een deel van het verkeer niet hoeft te betalen voor de luchtverkeersdienstverlening; dit betreft onder andere kleine toestellen, trainingsvluchten en militaire vluchten.





### 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
- Staat der Nederlanden: 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 en Klimaat 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 ervoor dat ook de strategie van DC-ANSP in lijn is met bovengenoemde belangen.

### Buitenlandse activiteiten

DC-ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten.

### 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 2019-2023. 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

Veel tijd en aandacht van het management van DC-ANSP is nodig voor het uitvoeren van het Business Plan 2019-2023 en het realiseren van de hierin geformuleerde doelstellingen op het gebied van veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit. In september 2019 zal DC-ANSP, als onderdeel van het Curaçaose luchtvaartstelsel, onderwerp zijn van een audit door de International Civil Aviation Organization (ICAO). Daarnaast zal in 2019 de politieke situatie in Venezuela naar verwachting in versterkte mate haar consequenties hebben voor de dienstverlening door, en de financiële positie van DC-ANSP.

### 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 2018 is intensief contact geweest ter voorbereiding op de voor 2019 aangekondigde ICAO Audit.

### Raad van bestuur

De directie bestaat momenteel uit één vrouw die de functie van algemeen directeur vervult, en één man in de functie van waarnemend directeur. Het beloningsbeleid is niet gewijzigd in 2018.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	238	n.v.t.	n.v.t.	238	236	194	175	189	156	
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur	102	n.v.t.	n.v.t.	102	104	92				

### Raad van commissarissen

De RvC bestond in 2018 uit drie, en voor een deel van het jaar uit vier personen. Vanaf 1 maart 2018 is mw. Willems vanuit Curaçao toegetreden tot de RvC. Per 30 september 2018 trad de heer Tromp af vanwege het bereiken van de maximale benoemingstermijn. Hangende een formeel besluit tot benoeming van een nieuwe voorzitter is de heer Beringer, lid namens Nederland, opgetreden als tijdelijk voorzitter.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. M. Beringer	Lid / interim voorzitter				11	11	7	12	12	10	
dhr. A. Agard	Lid				11	11	7	12	12	10	
mw. S. Willems (vanaf 1 maart 2018)	Lid				9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R. Tromp (t/m 29 september 2018)	Lid				8	11	11	12	3		

### Zeggenschap bij DC ANSP

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend<sup>14</sup>

De omzet van DC-ANSP in lokale valuta is in 2018 met 12% gestegen en bedraagt omgerekend € 15,9 miljoen<sup>15</sup>, terwijl het luchtverkeer met 4,9% afnam. Bij een operationeel kostenniveau van € 12,3 miljoen resulteerde dit in een operationele winst van € 3,6 miljoen en een netto winst van € 2,9 miljoen (2017: € 1,2 miljoen). De toename van het resultaat is gerelateerd aan een combinatie van een stijging van de inkomsten als gevolg het pre-billing systeem en een kostendaling op voornamelijk personele en huisvestingslasten.

Het rendement van het geïnvesteerde vermogen in 2018 bedroeg 20,1%. 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.

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat beoordeelt de ontwikkeling van DC-ANSP op de gebruikelijke financiële ratio's en beoordeelt de performance op de belangrijkste gebieden zoals veiligheid, capaciteit, kostenefficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening. Over inconsistenties en risico's treedt het ministerie in overleg met DC-ANSP.

### Investerings

DC-ANSP heeft in 2018 een bedrag van bijna € 1 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. DC-ANSP hoeft investeringen op basis van de statuten niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voor te leggen.

<sup>14</sup> Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

<sup>15</sup> Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar EUR volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2018 was de wisselkoers 1 ANG = €0,49.

### Financieel overzicht\*

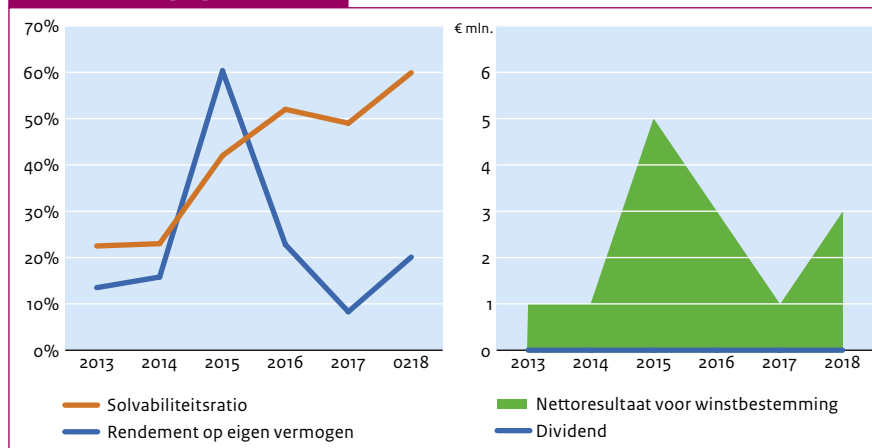
(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	26	27	28	28	27	21
Eigen vermogen	16	13	15	12	6	5
Vreemd vermogen	11	14	13	16	21	16
Inkomsten	16	15	15	14	13	10
Winst	3	1	3	5	1	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	59,9%	49,0%	52,0%	42,0%	23,0%	22,5%
Rendement op eigen vermogen	20,1%	8,3%	22,8%	60,3%	15,8%	13,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

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

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	64.419	61.258	58.929	56.690	53.505	50.161
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	175	157	150	148	182	141
Aantal werknemers (fte)	1.816	1.762	1.703	1.707	1.692	1.659

**Beschrijving**

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. Zij is de centrale bank van Nederland, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit. In 2018 had DNB 1.953 medewerkers (gemiddeld 1.816 fte). De activiteiten van DNB volgen hoofdzakelijk 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.*

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het ESCB. 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, en kan zij mede uitvoeren in de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

**2018 in vogelvlucht**

Het resultaat over 2018 bedraagt € 188 miljoen (2017: € 121 miljoen). De gerealiseerde kosten over 2018 met betrekking tot de taken die DNB heeft als zelfstandig bestuursorgaan bedroegen in totaal € 175 miljoen. De totale gerealiseerde kosten van DNB bedroegen in 2018 in totaal € 409 miljoen.

De lage rente blijft een belangrijk risico voor de financiële sector en daarmee een majeur aandachtspunt voor onder meer het toezicht van DNB. Betalingsverkeer van DNB werkte mee aan de voorbereidingen op instant payments en de invoering van PSD2. DNB werkte ook in 2018 aan de voorbereidingen van de uitplaatsing van het DNB Cash Centre, en aan de renovatie van het kantoorpand aan Westeinde 1 te Amsterdam. Verder maakte DNB vorderingen bij de (out)sourcing van onderdelen van haar ICT dienstverlening. Daarnaast werkt DNB aan de verdere verankering van maatschappelijk verantwoord ondernemen in haar kerntaken.



In het kader van haar werkzaamheden inzake klimaatverandering voerde DNB in 2018 voor het eerst een **klimaatstresstest** uit.

### Juridische status en eigendom

DNB is een naamloze vennootschap. De staat houdt 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<sup>16</sup> zijn gegeven met haar wettelijk verankerde kerntaken en worden geborgd door:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Bankwet 1998;
- Wet op het financieel toezicht;
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen;
- publiek 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 maakt DNB onderdeel uit 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.

### 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;
- 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

DNB draagt ook na 2018 bij aan de verdere normalisatie van het monetair beleid. De nog ongewisse uitkomsten van de Brexit, zullen ook in 2019 veel aandacht eisen van DNB. Versterking van de Economische en Monetaire Unie blijft onverminderd belangrijk, waarbij structurele hervormingen nodig blijven. In Nederland vragen onder meer de transitie naar een toekomstbestendiger pensioenstelsel, een beter functionerende woningmarkt en minder procyclisch begrotingsbeleid blijvende aandacht van DNB, en het voorkomen van financieel-economische criminaliteit is een speerpunt in haar toezicht. Digitalisering, verduurzaming en klimaatverandering raken niet alleen de financiële sector, wat zich ook vertaalt in aandacht hiervoor van DNB als toezichthouder, maar ook de bedrijfsvoering van DNB zelf.

<sup>16</sup> DNB oefent haar toezicht- en resolutietaken uit als zelfstandig bestuursorgaan.

### 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-bepaling uit de Corporate Governance Code zoveel als mogelijk toe en rapporteert daarover op haar website.

### 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 2018. Per 1 juli 2018 bestaat de directie uit een president en vier directeuren (waarvan de helft vrouwen).

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 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. K.H.W. Knot	President	391	n.v.t.	26	417	423	393	379	326	324
mw. E.F. Bos (vanaf 1 juli 2018)	Directeur	221	n.v.t.	17	237	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Elderson	Directeur	321	n.v.t.	26	346	353	321	318	277	275
dhr. J. Swank	Directeur	324	n.v.t.	26	349	354	320	318	277	275
mw. N.C. Stolk (vanaf 1 juli 2018)	Directeur	186	n.v.t.	25	210	181	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Sijbrand (tot 1 juli 2018)	Directeur	193	n.v.t.	13	206	383	347	348	301	294

### Raad van commissarissen

De RvC dient op grond van de *Bankwet 1998* te bestaan uit ten minste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de RvC worden benoemd door de aandeelhouder; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris). De samenstelling van de RvC wijzigde in 2018 niet. De raad bestond in 2018 uit zeven leden

(waarvan drie vrouwen). Op voordracht van RvC stelt de algemene vergadering van aandeelhouders het bedrag en de wijze van indexering van de jaarlijkse vergoeding van de leden van de RvC vast. De *Wet normering topinkomens* is van toepassing.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	28	27	27	32	38	32
mw. M.A. Scheltema	Vicevoorzitter*	19	18	18	6	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J.M. Dassen (vanaf 1 oktober)	Lid	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	19	18	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K.P. Goudswaard*	Lid	19	18	29	32	38	38
mw. A.G. Nijhof**	Lid	19	18	18	10	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Sijbesma	Lid	19	18	28	32	32	32
dhr. J.A. van Manen (tot 1 oktober 2018)	Vicevoorzitter	14	18	18	18	32	32

\* Door de rvc aangewezen als vicevoorzitter per 1 oktober 2018.

\*\* Excl. vergoeding voor lidmaatschap Bankraad, te weten: € 3,299 over 2018.

### Zeggenschap bij DNB

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
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.	
Commissaris	Benoemen	De raad van commissarissen draagt voor; één lid wordt van overheidswege benoemd.	De aandeelhouders benoemen; één lid wordt van overheidswege benoemd.
	Schorsen		De aandeelhouders kunnen 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

In verband met hoge en langdurig aanwezige risico's voor de balans van DNB, doteerde DNB ook over boekjaar 2018 € 500 miljoen aan de in 2015 gecreëerde voorziening voor krediet- en renterisico. Het resultaat over 2018 bedraagt aldus € 188 miljoen (2017: € 121 miljoen). Aan de staat is € 179 miljoen als dividend uitgekeerd (2017: € 115 miljoen). De winst komt vooral door toegenomen resultaten op de monetaire operaties en niet-monetaire deposito's. De eigen beleggingen waren verlieslatend in 2018.

### 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>17</sup> belegd.<sup>18</sup>

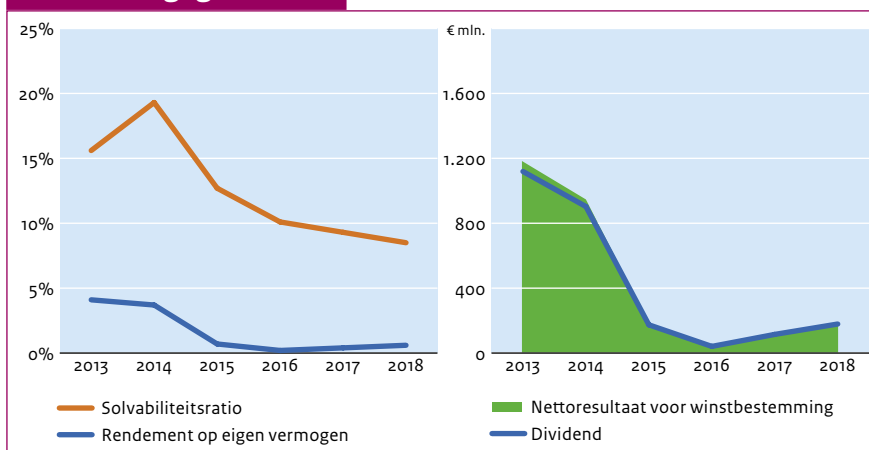
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	347.017	309.992	290.326	210.436	140.237	158.528
Eigen vermogen	29.661	28.964	29.276	26.731	27.053	24.716
Vreemd vermogen	317.356	281.028	261.050	183.705	113.184	133.812
Inkomsten	597	503	422	518	1.329	1.527
Winst	188	121	43	183	951	1.178
Dividend	179	115	41	174	903	1.119
Ontvangen door staat	179	115	41	174	903	1.119
Solvabiliteitsratio	8,5%	9,3%	10,1%	12,7%	19,3%	15,6%
Rendement op eigen vermogen	0,6%	0,4%	0,2%	0,7%	3,7%	4,1%
Pay-out ratio	95%	95%	95%	95%	95%	95%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	186	170	174	150	176

### Financiële gegevens



17 In sommige gevallen ook bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

18 In de periodiek 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.

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal winningsvergunningen aan land	33	33	33	33	31	29
Aantal winningsvergunningen op zee	113	110	109	109	107	106
Aantal opsporingsvergunningen	39	44	46	48	55	56
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	14	16	20	21	27	32
Aantal werknemers (fte)	98	79	75	75	72	69

### 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 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 ultimo 2018 98 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

Door de aardbeving bij Zeerijp op 8 januari 2018 veranderde het Nederlandse energielandschap ingrijpend. De beving die die dag plaatsvond was aanleiding om de gasproductie uit het Groningenveld versneld af te bouwen tot nul in 2030. Dit heeft gevolgen voor de vermogenspositie en activiteiten van EBN. In financieel opzicht was 2018 voor EBN een goed jaar. De omzet viel weliswaar lager uit dan in 2017 (€ 2,7 miljard ten opzichte van € 3,0 miljard), daar staat een significante stijging van het nettoresultaat tegenover: van € 556 miljoen naar € 764 miljoen. Bijna de hele nettowinst is uitgekeerd aan de staat.





**Juridische status en eigendom**

EBN 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.

**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>.

### Corporate governance

EBN heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

De directie is belast met het besturen van EBN en bestaat uit één algemeen directeur (man). De directie wordt benoemd door de aandeelhoudersvergadering. Per 1 maart 2016 is J.W. van Hoogstraten benoemd tot algemeen directeur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.W. van Hoogstraten	Algemeen Directeur	248	46	17	294	283	240	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

#### Raad van commissarissen

De RvC houdt toezicht op de directie en de algemene gang van zaken binnen EBN en bestaat uit vijf leden, waarvan een vrouw. De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de leden van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.G. Huijskens	Voorzitter**	24	20	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
mw. E.M. Kneppers-Heijnert	Lid	20	20	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
dhr. D.M. Samsom (vanaf 22 maart 2018)	Lid	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
dhr. W.S. de Vries	Lid	20	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.				
dhr. J.W.E. Weck	Lid	20	20	20	7	n.v.t.	n.v.t.				
dhr. H.M.C.M. van Oorschot (t/m 21 maart 2018)	Voorzitter	6	25	25	25	26	27				

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

\*\* Voorzitter vanaf 22 maart 2018.

### 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 achtneming van het geldende bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Stelt de profielschets van de RvC alsmede de profielschets van de individuele commissarissen vast. Benoemt een commissaris op voordracht van de RvC.
	Schorsen		Kan schorsen conform de wettelijke bevoegdheden.
	Ontslaan commissaris		Conform wettelijke bevoegdheden.
	Ontslaan gehele RvC		Conform wettelijke bevoegdheden.
	Bezoldiging		Vaststellen van de bezoldiging.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2018 heeft EBN een winst gemaakt van € 764 miljoen. Bijna de gehele nettowinst is uitgekeerd aan de staat. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 308%. Voor EBN is geen normrendement vastgesteld.

### Investerings

In 2018 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

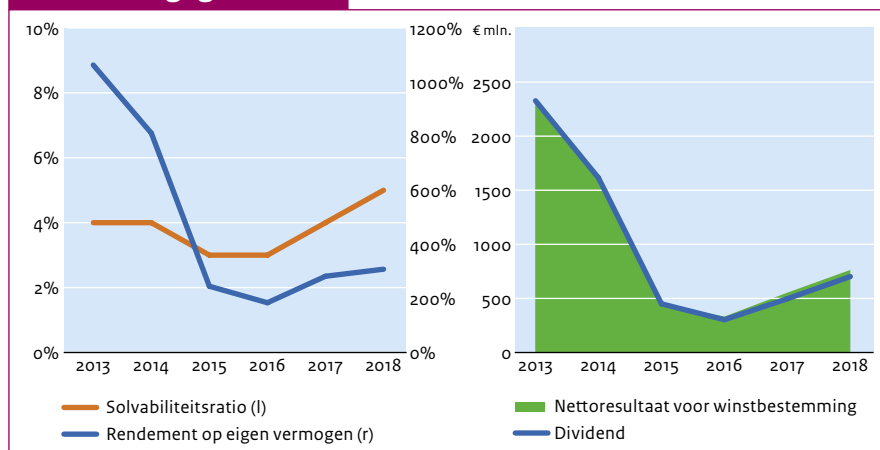
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	5.890	5.548	5.636	5.828	5.664	5.528
Eigen vermogen	279	217	178	184	199	219
Vreemd vermogen	5.612	5.331	5.458	5.644	5.465	5.309
Inkomsten	2.673	3.015	3.094	4.766	6.598	8.737
Winst	764	556	333	450	1.614	2.327
Dividend	702	497	303	450	1.614	2.327
Ontvangen door staat	702	497	303	450	1.614	2.327
Solvabiliteitsratio	5%	4%	3%	3%	4%	4%
Rendement op eigen vermogen	308%	282%	184%	245%	811%	1.063%
Pay-out ratio	92%	89%	91%	100%	100%	100%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	185	185	138	142	120

### 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**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	6.346	3.924	3.555	5.680	8.044	9.574
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	4.760	5.633	6.250	8.974	11.407	14.666
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	31,8	23,5	23,1	27	34	36
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	23,7	33,1	40,8	43	47	53
Aantal werknemers (fte)	141	152	158	169	179	186

**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 2018 141,4 fte in dienst.

**2018 in vogelvlucht**

De minister van Economische Zaken en Klimaat heeft sinds 2014, als gevolg van de Groningse aardbevingsproblematiek, verschillende besluiten genomen over de inzetbaarheid van het Groningenveld waardoor de productie uit Groningen drastisch is teruggebracht. 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 EZK aangekondigd de productie uit het Groningenveld de komende jaren zoveel mogelijk te reduceren. Daarnaast hebben de staat, Shell en ExxonMobil 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. Naar aanleiding van het besluit van de minister en dit akkoord op hoofdlijnen verkent GasTerra de eigen missie en strategie.



### Juridische status en eigendom

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

- Staat der Nederlanden: 10% van de aandelen;
- EBN: 40% van de aandelen;
- Shell Nederland: 25% van de aandelen;
- Esso Nederland: 25% van de aandelen.

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 bezig houden met de productie en de in- en verkoop van gas uit het Groningenveld.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

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

### Vooruitblik

De minister van Economische Zaken en Klimaat heeft op 29 maart 2018 aangekondigd dat de productie uit het Groningenveld de komende jaren zoveel mogelijk gereduceerd wordt. Als gevolg van dit besluit zijn de Gaswet en de Mijnbouwwet in de loop van 2018 aangepast. Verder is er een akkoord op hoofdlijnen tussen de staat, Shell en ExxonMobil gesloten, waarbij afgesproken is dat partijen overleg voeren over de positie, organisatie en het toekomstperspectief van GasTerra en NAM en de wijze waarop het Groningengas verkocht gaat worden. GasTerra verkent naar aanleiding van het besluit van de minister, de aangepaste wetgeving en dit akkoord op hoofdlijnen de eigen missie en strategie.

### Corporate governance

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

#### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
drs. A.J. Krist	Statutair Directeur	323	43	29		395	275	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

De RvC van GasTerra telt acht leden, waaronder één vrouw. Belangrijke beslissingen van Gasterra moeten worden goedgekeurd door de RvC of door het College van Gedelegeerde Commissarissen. Het College van Gedelegeerde Commissarissen is een statutair

orgaan van de vennootschap. Dit college wordt door de RvC uit zijn midden aangewezen en bestaat uit vijf commissarissen, waaronder de commissaris die door de minister van Economische Zaken en Klimaat is benoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. B.C. Fortuyn (vanaf 12 februari 2018)	Voorzitter					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G. de Jongh	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.F. Gaastra	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.W. Langejan	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.M. de Jong	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. Ir. F.A.E. Schittecatte	Lid					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	<b>Totaal</b>					<b>57</b>	<b>43</b>	<b>25</b>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Bedragen exclusief btw.

### 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 2018 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 11,2 miljard. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat. De door GasTerra behaalde jaarlijkse winst is het uitvloeisel van een overeenkomst tussen de aandeelhouders van GasTerra over de door GasTerra te behalen winst na belasting. De prijs van het door de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) aan GasTerra verkochte Gronings aardgas wordt gedurende het jaar zodanig vastgesteld, dat een winst na belastingen van € 36 miljoen bij GasTerra resteert. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 16,7%.

### Investerings

Investerings van GasTerra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

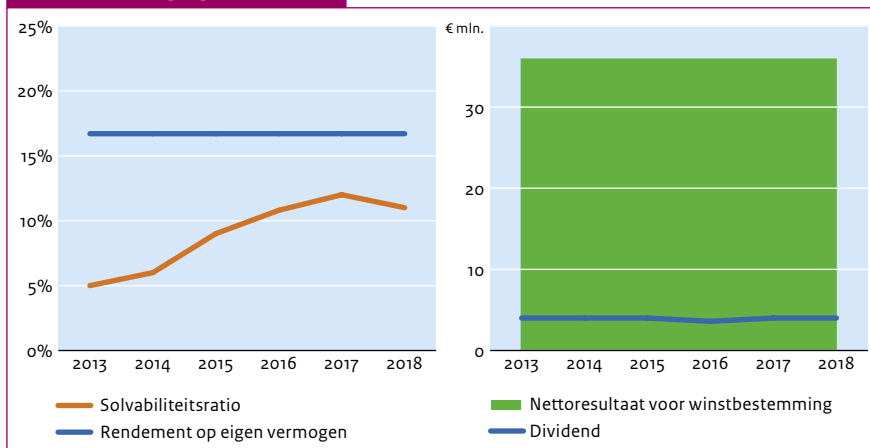
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	1.960	1.802	1.995	2.353	3.747	3.943
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	1.744	1.586	1.779	2.137	3.531	3.727
Inkomsten	11.153	9.601	9.865	14.740	19.501	24.293
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	4	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	11%	12%	11%	9%	6%	5%
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%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	168	163	151	154	132

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	32	24	19	8	2
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	21	17	9	6	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5	8	4	5	1
Aantal werknemers (fte)	69	58,1	48,5	35	30

### Beschrijving

Innovation Quarter (IQ) is één van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is een

kerntaak van de ROMs. 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. Hierbij richt IQ zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had ultimo 2018 69 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

2018 was het vijfde volledige jaar van IQ. IQ is aan de slag met de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer het realiseren van open innovatiefaciliteiten en het samenbrengen van innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten. IQ heeft haar participatie portfolio verder uitgebouwd. Ook heeft zij het meerjarenplan 2019-2022 vastgesteld, waarbij zij zich richt op realisatie van impact door verder in te zetten op economische en maatschappelijke kpi's en versterking ecosystemen en clusters.





### 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. De overige aandelen zijn in handen van de provincie Zuid-Holland, de gemeentes Rotterdam, Den Haag, Leiden, Delft, Dordrecht en Westland, het Leids Universitair Medisch Centrum, het Erasmus Medisch Centrum, de Universiteit van Leiden en de Technische Universiteit Delft.

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

IQ 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.

### 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 Roadmap 'Next Economy' en de start van het Regionaal Investeringsplatform spelen een belangrijke rol om transitieprojecten te structureren en business cases te financieren. Daarnaast zal IQ verder bouwen aan haar investeringsportefeuille. Duurzame regionale ontwikkeling en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen vormen een belangrijke graadmeter voor de activiteiten van IQ. 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.

### Corporate governance

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

#### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen					
dhr. R. Zonneveld	Directeur	167	n.v.t.	9	167	163	157	148	135

\* Inclusief kosten van lease-auto á € 9.000.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, waarvan twee vrouw. In 2018 is mw. van Lier Lels als voorzitter benoemd. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie								
mw. M. Van Lier Lels (vanaf 23 november 2018)	Voorzitter				1,6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L. Brand (vanaf 24 maart 2018)	Lid				8,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K. de Koning	Lid				11	11	10	10	6
mw. B. van der Maarel	Lid				11	11	11	11	10
dhr. P. van Zunderd	Lid				10	10	11	11	6
dhr. R.A. Verhberk (t/m 14 augustus 2018)	Voorzitter				10	15	15	15	15
dhr. H.C.M. van der Zeeuw (t/m 23 maart 2018)	Lid				2,5	11	11	11	10

\*\* 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 2018 bedroeg de omzet van IQ € 8,9 miljoen en bedroeg het verlies € 1,1 miljoen. Het rendement van IQ lag op -1,9%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij pas vijf 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 ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten 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.

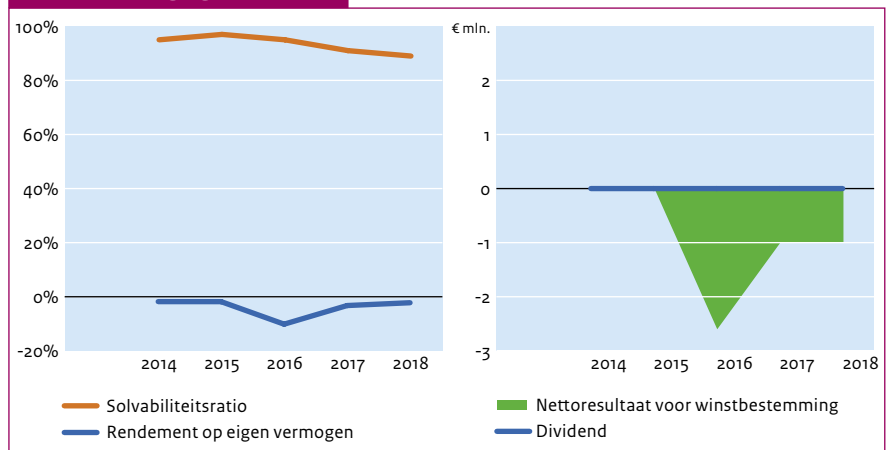
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014
Totaal activa	63	62	28	28	29
Eigen vermogen	56	56	26	27	27
Vreemd vermogen	7	6	2	1	1
Inkomsten	9	7	5	5	4
Winst	-1	-1	-3	0	0
Dividend	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89%	91%	95%	97%	95%
Rendement op eigen vermogen	-1,88%	-2,92%	-9,81%	-1,48%	-1,47%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	n.v.t.	142	137	n.v.t.	n.v.t.

### 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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal participaties ultimo	83	83	89	98	106	111
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)*	70	79	81	85	95	108
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)**	9	8	8	4	6	16
Aantal werknemers (fte)	46	40,2	40	45	44	43

\* Inclusief bedragen nog te storten.

\*\* Exclusief Nedermaas/Limburg Ventures.

### Beschrijving

N.V. Industriebank LIOF (LIOF) is één van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). LIOF is opgericht in 1975 en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op 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 ultimo 2018 46 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

2018 laat een goed financieel resultaat zien. Dit komt o.a. door een aantal positieve verkoopresultaten van participaties en de verkoop van het voormalige bedrijfspand van LIOF. In 2018 haalde LIOF de samenwerking met haar partners in de Euregio, zoals de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) in Belgisch Limburg en de NRW Bank en de Industrie- und Handelskammer (IHK) in Nordrhein-Westfalen verder aan.



**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 ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

LIOF 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.

**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, neemt LIOF ook het maatschappelijke rendement en perspectief in overweging.

**Vooruitblik**

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.

### Corporate governance

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

#### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.A. van Elk	Statutair Directeur	167	n.v.t.	19		167	134	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit 4 leden, onder wie één vrouw. In 2019 gaat LIOF verder met een RvC van drie leden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013	
dhr. M.W.G. Litjens	Voorzitter	23	23	23	22	23	22	
mw. H.G.O.M. Berkers	Lid	13	13	13	12	12	12	
dhr. H. Jennissen (vanaf 1 juni 2018)	Lid	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R. van Leen (vanaf 1 juni 2018)	Lid	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. T.F. Wammes (t/m 31 mei 2018)	Lid	6	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	

\* Bedragen inclusief btw.

### 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 van € 14,4 miljoen behaald in 2018. Er resulteerde een winst van € 7 miljoen. Dit jaar wordt geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van LIOF was daarmee positief (7,7%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

**Investerings**

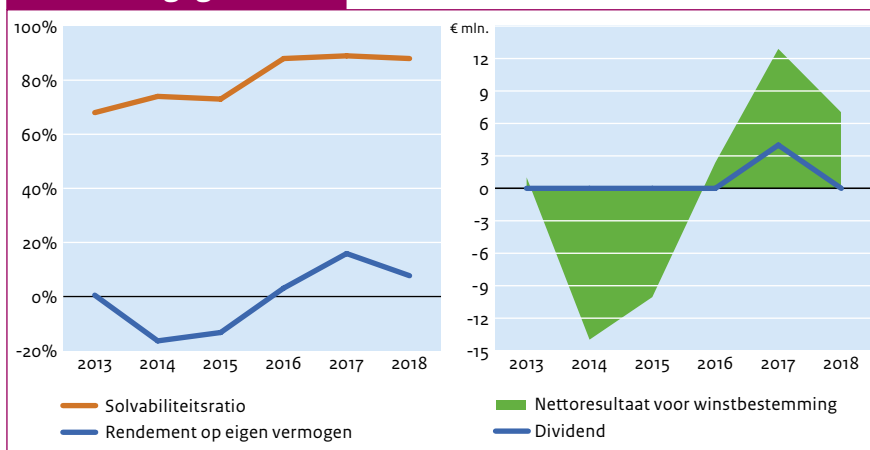
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen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

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	104	99	86	101	113	142
Eigen vermogen	92	89	76	74	83	97
Vreemd vermogen	13	11	11	27	30	45
Inkomsten	14	20	9	10	10	17
Winst	7	13	2	-10	-14	1
Dividend	0	4	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	2	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	88%	89%	88%	73%	74%	68%
Rendement op eigen vermogen	7,7%	15,9%	3,1%	-13,3%	-16,4%	0,5%
Pay-out ratio	0%	31%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	152	153	138	127	153

**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. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang staat der Nederlanden	50%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal participaties ultimo	81	82	81	87	84	94
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	65	65	70	78	69	66
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	10	8	4	13	9	6
Aantal werknemers (fte)	50	44,1	41,5	37	39	37

### Beschrijving

De NOM is één van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). De NOM is in 1974 opgericht en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn gericht op de uitontplooiing 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 ultimo 2018 50 fte in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

In 2018 wierp de nieuwe strategie 'Ondernemingen doen groeien' haar eerste vruchten af door een groot aantal leads middels een proactieve aanpak om ondernemers naar kennis- en financiële instellingen te begeleiden. Naast een focus op de topsectoren tracht de NOM ondernemingen actief met maatschappelijke thema's als circulaire economie en duurzaamheid in het bijzonder verder te helpen in hun groei.





**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 ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

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.

**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 NOM wil 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.

### Corporate governance

De NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

De NOM stond in 2018 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 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. S. Jansen	Directeur	164	0	32	164	169	164	166	155	159	

#### Raad van commissarissen

De RvC telt vier leden, waarvan twee vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. R. Rabbinge	Voorzitter	15	15	15	18	17	11
mw. S.E. Korthuis	Lid	11	11	11	10	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.C. Kuks	Lid	11	11	5,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	11	11	9	17	11

\* 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

De winst van NOM bedroeg € 0,7 miljoen in 2018 bij een omzet van € 12,6 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Het rendement van de NOM lag op 1,2% in 2018. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020

### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten 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.

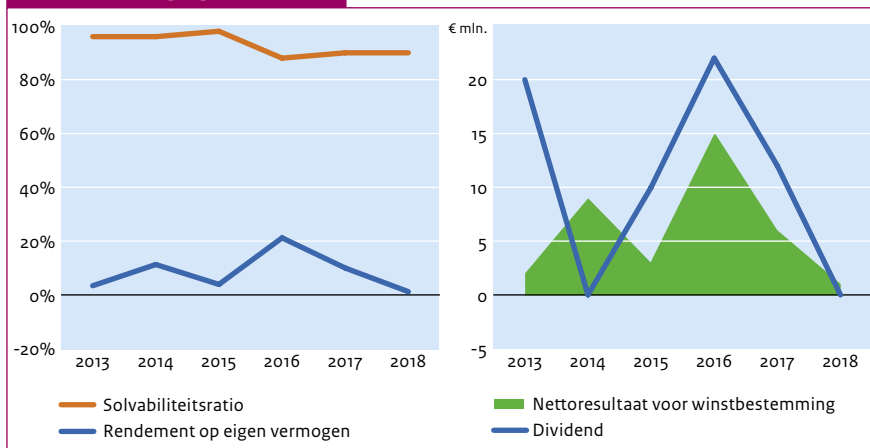
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	67	65	74	74	83	74
Eigen vermogen	60	59	65	72	80	71
Vreemd vermogen	7	6	9	2	3	3
Inkomsten	13	17	19	10	22	11
Winst	1	6	15	3	9	2
Dividend	0	12	22	10	0	20
Ontvangen door staat	0	12	10	10	0	20
Solvabiliteitsratio	90%	90%	88%	98%	96%	96%
Rendement op eigen vermogen	1,2%	10,0%	21,2%	3,9%	11,3%	3,4%
Pay-out ratio	0%	194%	152%	359%	0%	833%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	178	180	171	164	144

### 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**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal participaties ultimo	69	78	86	103	116	125
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	45	46	47	59	65	58
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	9	5	3	5	16	11
Aantal werknemers (fte)	106,7	98,8	89	90	88	89

**Beschrijving**

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is één van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is de kerntaak van de ROMs. Oost NL is opgericht in 2003 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 2018 106,7 fte in dienst.

**2018 in vogelvlucht**

2018 was het eerste volledige jaar na de fusie van ontwikkelmaatschappij Oost N.V. en participatiemaatschappij PPM Oost tot Oost NL. De doelstellingen voor dit jaar zijn behaald en soms zelfs overtroffen. Zo realiseerde Oost NL fors meer nieuwe bedrijfsvestigingen, bedrijfsuitbreidingen (International) en uitgelokte investeringen voor R&D (Business Development). De regio Oost kijkt terug op een goed jaar. Belangrijk is dat de economie nog steeds groeit, maar ook afvlakt. 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 ook 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 ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio.

**Buitenlandse activiteiten**

Oost 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.

**Strategie**

ROMs 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**

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.

## Corporate governance

Oost NL heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

Oost NL staat onder leiding van één 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 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen							
dhr. M. Prins	Directeur	153	0	17	153	151	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

\* Inclusief fiscale bijtelling voor lease-auto.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2018 uit vier leden (twee mannen en twee vrouwen). Er is één positie vacant.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie											
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter					15	15	15	9	n.v.t.	n.v.t.	
mw. C.E. Habes	Lid					11	11	11	10	5	n.v.t.	
dhr. D.J. Klein Essink	Lid					11	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. B.G.M. Lemstra (vanaf 17 mei 2018)	Lid					7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. G. Braaksma (t/m 15 november 2018)	Lid					10	11	11	10	8	n.v.t.	
dhr. H.A. Doek (t/m 14 mei 2018)	Lid					4	11	11	11	11	11	

\* 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.
Commissarissen	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 2018 heeft Oost NL een omzet van € 19,3 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een winst van € 2,3 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2018 bedroeg 2,7%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

**Investerings**

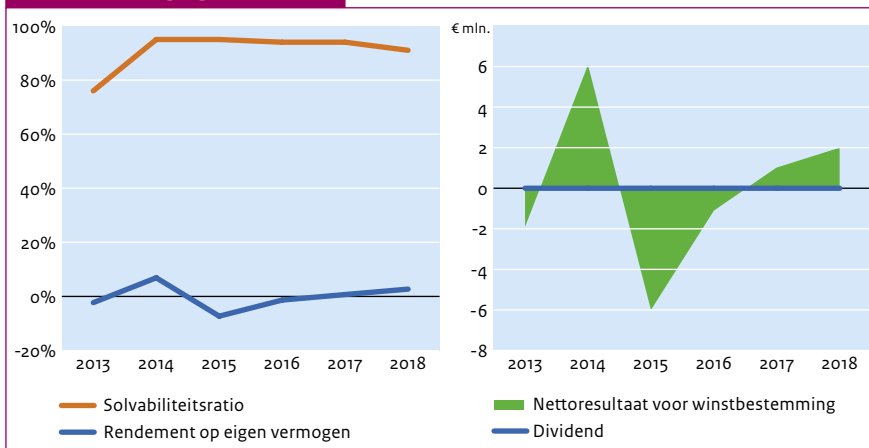
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair 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.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	94	89	87	87	93	108
Eigen vermogen	86	84	81	82	88	82
Vreemd vermogen	8	5	5	4	5	26
Inkomsten	19	16	13	15	19	8
Winst	2	1	-1	-6	6	-2
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	91%	94%	94%	95%	95%	76%
Rendement op eigen vermogen	2,7%	0,7%	-1,3%	-7,3%	6,9%	-2,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	128	135	129	146	149

**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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Geleverde Treinpaden	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Aantal werknemers (fte)	4.414	4.289	4.069	3.909	4.000	4.083

### Beschrijving

In 1995 zijn de taakorganisaties van de NV Nederlandse Spoorwegen verzelfstandigd tot Railinfrabeheer BV, railverkeersleiding BV en Railned. Zij hadden de status van een rechtspersoon met wettelijke taak (RWT). Deze ondernemingen zijn vanaf 2000 ondergebracht onder Railinfratrust BV. Op 1 januari 2005 zijn de drie dochters van Railinfratrust BV gefuseerd tot de RWT ProRail BV.

ProRail is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur. 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;
- Het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

De belangen van treinreizigers, de vervoerders en verladers staan centraal in de dienstverlening van ProRail. In 2018 had ProRail gemiddeld 4.414 medewerkers in dienst.

### 2018 in vogelvlucht

2018 was een jaar van goede prestaties, waarin ProRail samen met partijen in de spoorsector mooie resultaten heeft bereikt. Meer reizigerstreinen dan ooit reden op tijd, terwijl de drukte op het spoor opnieuw is toegenomen. De prestaties van het goederenvervoer zijn verbeterd, ondanks de omleidingen wegens werkzaamheden. Ondanks een aantal tegenslagen in de tweede helft van 2018, liggen alle prestaties boven de afspraken die tussen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en ProRail zijn gemaakt.

Door een gezamenlijk programmteam van ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat wordt gewerkt aan de omvorming van ProRail tot ZBO. De beoogde instellingsdatum van het zbo ProRail is 1 januari 2021.





### 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.

### Publiek belang

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

- 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:

- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- 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 in samenwerkingsverbanden.

### Strategie

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat stelde begin 2014 de Lange Termijn Spooragenda 2 vast. Hierin staat het belang van de reiziger en de verlader op de eerste plaats.

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. Daarvoor heeft ProRail 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.

### Vooruitblik

ProRail geeft invulling aan de Lange Termijn Spooragenda met als doel het realiseren van kwaliteitsverbeteringen voor treinreizigers en goederenvervoer. Het jaar 2019 staat onder meer in het teken van het omvormingsprogramma ProRail. Ook in het primair proces staan er belangrijke projecten op de agenda. Een voorbeeld hiervan is de vervanging van het huidige treinbeveiligingssysteem door het Europees verplichte standaard European Rail Traffic Management System (ERTMS). In 2019 gaat dit project – conform de MIRT<sup>19</sup>-systematiek – over naar realisatiefase, waarbij ProRail in de lead is. De werkzaamheden van ProRail zijn uitgewerkt in het Beheerplan 2019, dat is gepubliceerd als bijlage bij de 'Kamerbrief bij Vervoerplanplan NS 2019 en Beheerplan ProRail 2019'.

<sup>19</sup> Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/meerjarenprogramma-infrastructuur-ruimte-en-transport-mirt>)

### Corporate governance

ProRail is een structuurvennootschap volgens het verlicht structuurregime. Er zijn jaarlijks twee formele contactmomenten tussen de aandeelhouder, de RvB en de RvC in de vorm van de algemene vergadering van aandeelhouders.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie personen. De heer P. Eringa is de president-directeur van ProRail, de heer J. Voppen is de COO en de heer H. van Leeuwen is CFO. De toenmalige minister van Infrastructuur en Milieu heeft in 2010 besloten dat ProRail wordt ingedeeld in de categorie 'publiek' conform het deelnemingenbeleid. In 2018 zijn er geen wijzigingen geweest van het bezoldigingsbeleid.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
dhr. P. Eringa	President-directeur	223	5	15	228	228	228	173	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. van Leeuwen	CFO	182	0	15	182	175	174	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Voppen	COO	178	4	22	182	184	140	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zes commissarissen. Op 29 juni 2018 is dhr. Alders herbenoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	44	43	42	41	20	n.v.t.
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	40	39	38	43	73	30
dhr. W.E. Kooijman	Lid	31	39	38	31	29	28
mw. A.C.W. Sneller	Lid	31	39	38	26	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag	Lid	31	39	38	26	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	31	31	30	29	29	28

### 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 en overige activiteiten ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt 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.

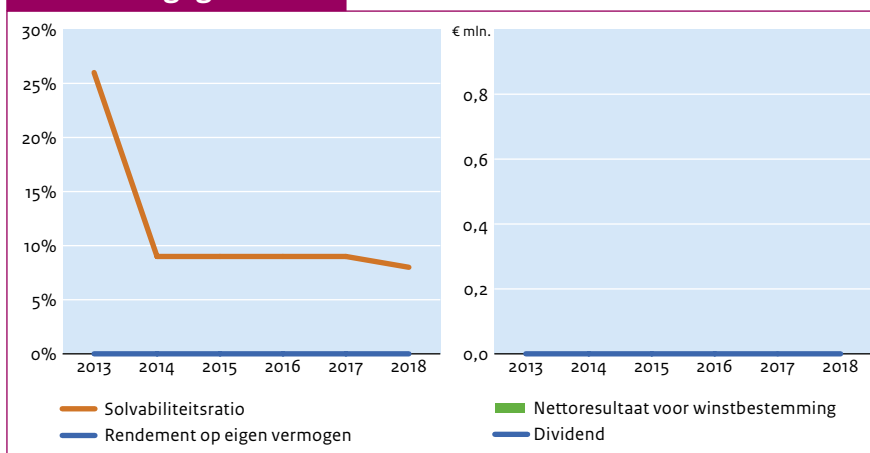
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	19.065	18.710	18.820	18.605	18.228	20.908
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.605	1.604	1.604	5.477
Vreemd vermogen	17.461	17.106	17.215	17.001	16.624	15.431
Inkomsten	1.263	1.286	1.254	1.200	1.203	1.236
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%	9%	9%	9%	9%	26%
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%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	171	161	159	140	141

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
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 zijn ook winstgevend omdat veel bewoners van Saba tijdelijk werk krijgen. Het (diepere) zeegebied om Saba heen behoort tot de Exclusieve Economische Zones van Nederland. Er is nog geen zeemijnwetgeving afgekondigd voor dit zeegebied. De geologische, geochemische en geofysische data die door de jaren zijn verzameld in het ondiepe gebied van de Saba Bank bevatten mogelijk aanwijzingen die helpen bij het in kaart brengen van het olie- en/of 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 het land de Nederlandse Antillen vormden. Met de opheffing van het land de Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat een belang van 7,95% in Saba Bank Resources N.V. verkregen. De overige aandeelhouders zijn het land Sint Maarten en het land Curaçao. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de staat de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

Saba Bank heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

Het ministerie van Economische Zaken 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.

### Corporate governance

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

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
C. Gomes Casseres	Directeur					9	9	9	9	9	9

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zeven leden, onder wie één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
W.S. Johnson	Voorzitter					1	1	1	1	1	
Franklin Hanze	Lid					1	1	1	1	1	
Melinda Hoeve	Lid					1	1	1	1	1	
Charles Lindo	Lid					1	1	1	1	1	
Marcel Peterson	Lid					1	1	1	1	1	
Julian Rollocks	Lid					1	1	1	1	11	
Hubert Smith	Lid					1	1	1	1	1	

\* Cijfers in USD.

### Zeggenschap bij Saba Bank

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt bestuurder met volstrekte 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>20</sup> ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.

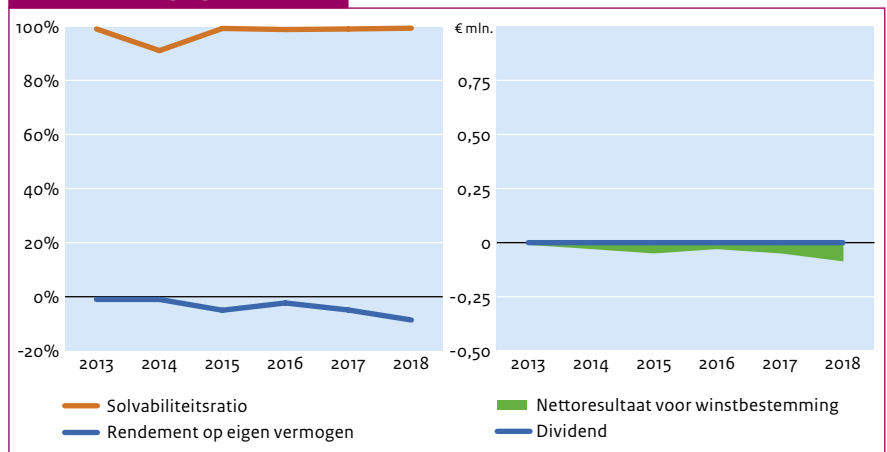
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	1	1	1	1	1	1
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	0
Inkomsten	0	0	0	0	0	0
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,3%	99,0%	98,8%	99,2%	91%	99%
Rendement op eigen vermogen	-8,6%	-4,9%	-2,3%	-5,0%	-1,0%	-1,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### 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>20</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

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Beschikbaarheidsgraad	99,95%	99,95%	99,90%	99,75%	99,50%	98,00%
Verkoopprijs index*	5	6	11	21	30	33
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Koers dollar – euro	0,8709	0,8334	0,95043	0,92094	0,82638	0,72591

\* Prijs per Mbit die SSCS aan haar klanten in rekening brengt.

### Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS bv) 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 capaciteit van het netwerk 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 bv heeft een machtiging van Agentschap Telecom verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers). SSCS bv heeft geen vaste medewerkers in dienst. De benodigde menskracht/expertise wordt ingehuurd.

### 2018 in vogelvlucht

SSCS bv werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. De tarieven zijn ook in 2018 verder gedaald. Er is een voorziening voor calamiteiten zoals een kabelbreuk. In overleg met de lokale operators is een herstelpaan opgesteld voor het repareren van kabelbeschadigingen. Er zijn geen aan SSCS bv toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.





### Juridische status en eigendom

SSCS bv 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 telecomminfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van de randvoorwaarden ter realisatie van de door UN geformuleerde telecom doelen voor buiten gebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, mede gelet op de ligging in de 'hurricane zone'.

Met de ingebruikname van de zeekabel op Saba en Sint Eustatius in 2012 zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkoop tarieven voor de lokale operators zijn hiermee gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit vervolgens terug in lagere tarieven voor Internet of aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

De strategische koers van SSCS bv is regelmatig onderwerp van gesprek tussen 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 bv is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te kunnen laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen.

### Vooruitblik

In 2019 worden een aantal kwaliteitsverbeteringen in het netwerk doorgevoerd en wordt een verdere groei in verkeer voorzien. Ook zullen de beschadigingen aan het kabelsysteem als gevolg van orkaan Irma/Maria worden hersteld in samenwerking met de gebruikers. Op Sint Kitts en Sint Barts zullen ook de colocaties worden uitgebreid en verbeterd.

### 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 RvB. Er vindt veelvuldig (inhoudelijke) afstemming met de lokale overheden en operators plaats, aanvankelijk over de aanleg van de zeekabel en daarna over verdere toename van gebruik op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 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 bv.

### Raad van bestuur

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

Het beloningsbeleid is vastgesteld door de ava en voor het afgelopen jaar onveranderd. Het beleid is passend binnen de wetgeving en daarvoor gestelde kaders.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
Werner Haan	Statutair directeur	139			139	134	128	115	98	0	
Nico Scheper	Directeur	80			80	77	55	49	42	0	

### 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 bv.

### 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<sup>21</sup>**

SSCS bv is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten waarmee de exploitatie kan worden afgedekt (kostendekkend). Er vinden geen dividenduitkeringen plaats. SSCS bv is een not-for-profit organisatie, waarbij eventuele opbrengsten die niet benodigd zijn voor de continuïteit van de dienstverlening, terugvloeien naar de gebruikers in de vorm van lagere tarieven. Als zodanig is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS bv ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om de risico's van een kabelbreuk af te dekken.

Het vermogen van SSCS bv bestaat uit de waarde van de aangelegde kabel en apparatuur op de verschillende eilanden. Tegenover dit vermogen staan verschillende soorten contracten voor inkoop en levering van diensten.

**Investeringen**

Er zijn in 2018 geen investeringen gedaan die dienden te worden voorgelegd. Wel is geïnvesteerd in apparatuur en reserveonderdelen. Dit investeringsvoorstel (<\$15.000) is besproken met, en goedgekeurd door, de aandeelhouder. Besluiten van de raad van bestuur omtrent het aangaan van rechtshandelingen en omtrent het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie met andere rechtspersonen of vennootschappen zijn conform het bepaalde in de statuten en het directie reglement besproken met en goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

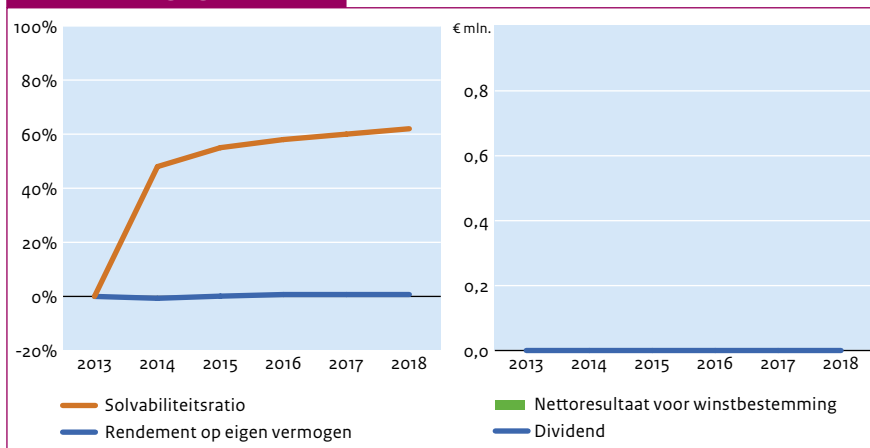
**Financieel overzicht\***

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	20	20	20	20	19	11
Eigen vermogen	12	12	12	11	9	0
Vreemd vermogen	8	8	8	9	10	11
Inkomsten	2	2	1	1	1	0
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%	60%	58%	55%	48%	0%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	0,7%	0,7%	0,1%	-0,7%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

**Corporate governance**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	-	-	-	-	-	-

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

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

<sup>21</sup> Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

**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**

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bezettingsgraad passagiers (%)	56%	54%	56%	63%	56%	59%
Aantal passagiers	184.475	187.761	216.882	189.424	189.291	161.270
Aantal werknemers	132	98	115	118	126	128



Winair heeft **code-share** overeenkomsten met KLM en Air France, wat voor passagiers vanaf Schiphol en Parijs via Sint Maarten het boekingsproces en doorreizen naar Winair bestemmingen en vice versa 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. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, maar ook vracht. Winair had in 2018 gemiddeld 132 fte in dienst.

**2018 in vogelvlucht**

Winair heeft in 2018 een sterke verbetering van de resultaten gerealiseerd ten opzichte van het moeilijke jaar 2017 waarin St. Maarten en omliggende eilanden in september zwaar getroffen werden door twee catastrofale orkanen. Hierdoor werd het hoofdkantoor van Winair verwoest en liep ook de Winair hangar zware schade op. Ook de vervoersvraag was als gevolg van de grote orkaanschade in dit deel van het Caribisch gebied in 2017 sterk teruggelopen. In 2018 is de schade aan de Winair gebouwen hersteld en is operationeel de positieve trend weer opgepakt. Winair heeft een winst behaald van € 0,7 miljoen (in 2017 nog € 1,1 miljoen verlies). Er werden ruim 184.000 passagiers vervoerd.



### 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 sterk 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 de betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius – een publiek belang – zo goed mogelijk te borgen. Door het aandelenbelang van 7,95% in Winair heeft de staat de mogelijkheid de ontwikkelingen goed te monitoren en met het bestuur van Winair te spreken over zaken die betrekking hebben op de duurzame verbinding naar Saba en Sint Eustatius.

### Buitenlandse activiteiten

Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

Winair is als luchtvaartmaatschappij al meer dan 55 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 2019 zal Winair zich hoofdzakelijk bezighouden met het consolideren van haar positie op de bestaande routes, het verder uitbouwen van haar positie op de routes tussen thuisbasis Sint Maarten en Curaçao, Bonaire, Aruba, Santo Domingo en Haïti, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en de verdere versterking van haar operatie. Winair heeft nog steeds plannen om van operationeel leasen over te gaan op het aanschaffen van eigen vliegtuigen, omdat dit veel voordelen oplevert (zowel kostentechnisch als operationeel). Naast de operatie met Twin Otters voor de korte routes, beziet Winair in verband met het succes van de langere routes naar Curaçao, Aruba, Bonaire, Haïti en Santo Domingo die momenteel onder een wet-lease overeenkomst met Air Antilles worden gevlogen, tevens de aanschaf van eigen vliegtuigen in de 50 tot 100 stoelen klasse. Winair verwacht in 2019 de positieve trend ten aanzien van de financiële resultaten en vervoer voort te zetten.

## Corporate governance

Winair heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee personen, beiden man. De directie is ongewijzigd ten opzichte van 2017. Het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeuren zijn vastgesteld door de RvC binnen het bezoldigingsbeleid dat de RvC ook vaststelt.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2018 (vast plus variabel)	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	169	0	0	169	179	179	179	168	208	
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	127	0	0	127	129	129	129	129	131	

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. In 2018 is één van de commissarissen, de heer G. Draai overleden. Hij is opgevolgd door de heer H.P.T de Jong.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2018	2017	2016	2015	2014	2013
(€ duiz.)	Functie										
dhr. G. Greaux	Voorzitter				20	18	18	18	18	8	
dhr. R. Budike	Lid				12	11	11	11	11	5	
dhr. G. Draai	Lid				8	11	11	11	11	5	
dhr. H. de Jong	Lid				3						

## 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<sup>22</sup>**

De gecontroleerde cijfers van 2018 zijn in juni 2018 aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal op een nog vast te stellen datum tussen de maanden juli en september 2019 plaatsvinden. Het resultaat van de deelneming voor belastingen is volgens de gecontroleerde cijfers € 0,7 mln. Rendementseis: Afhankelijk van door de Staat der Nederlanden gestelde eis. Geen specifieke eis gesteld door het land Sint Maarten. Het parool is: zonder financiële hulp van de aandeelhouders winstgevend zijn en daar waar mogelijk groeien. Er is geen dividendbeleid vastgesteld. Gezien het negatieve eigen vermogen en de statutaire regels heeft Winair daar thans geen last van.

**Investeringsen**

Het door de aandeelhouders in 2015 goedgekeurde Financing and Restructuring Plan is nog steeds actueel en de plannen voor het aanschaffen van nieuwe vliegtuigen ter vervanging van toestellen die nu worden geleased, wordt geactualiseerd.

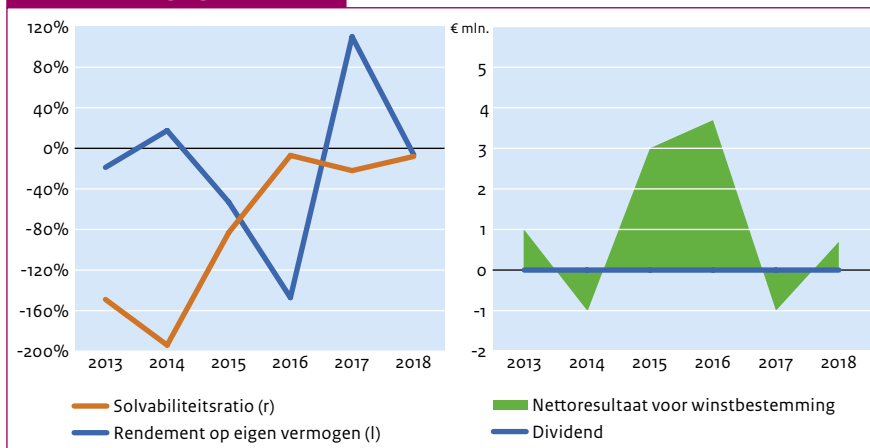
**Financieel overzicht\***

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Totaal activa	10,1	6,9	8	5	3	3
Eigen vermogen	-0,8	-1,5	-1	-4	-6	-5
Vreemd vermogen	10,9	8,4	8	10	9	9
Inkomsten	26,8	21,1	24	21	16	13
Winst	0,7	-1,1	4	3	-1	1
Dividend	0,0	0,0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-8%	-22%	-7%	-83%	-194%	-149%
Rendement op eigen vermogen	-6,30%	110,0%	-147,2%	-53,1%	17,5%	-18,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

**Corporate governance**

(€ mln.)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**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.

<sup>22</sup> Betreft voorlopige cijfers over 2018. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

## 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 produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework, met de reporting guidelines als hart, zet principes en indicatoren uiteen die bedrijven kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen 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.

### 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**

Een tweejaarlijks terugkerend onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, met als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van de grootste Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen. Deelnemende ondernemingen doen kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en krijgen inzicht in eventuele verbeterpunten voor de verslaggeving.

### **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.



