



# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2015



# Voorwoord

Beste lezer,

De Nederlandse economie liet in 2015 economisch herstel zien. Dit beeld zien we ook bij de staatsdeelnemingen, die het afgelopen jaar bijna € 1 miljard aan dividend hebben afgedragen. Dit is negen procent meer dan in 2014. Deze staatsdeelnemingen zijn de meer dan dertig bedrijven met een groot publiek belang, waarvan de Nederlandse staat de aandelen helemaal of gedeeltelijk in handen heeft. Zoals NS, Havenbedrijf Rotterdam en Gasunie.

2015 was voor de meeste staatsdeelnemingen een goed jaar. Zo scoorde TenneT uitstekend op betrouwbaarheid ondanks een grote stroomstoring. Daarnaast groeide Schiphol sterk. Meer dan 58 miljoen reizigers maakten in 2015 gebruik van Nederlands grootste luchthaven. Aan de andere kant kreeg De Koninklijke Nederlandse Munt, de oudste deelneming van allemaal, te maken met een zware tegenvaller. Inmiddels heeft de staat besloten De Munt te verkopen. Daarnaast was 2015 voor NS een bewogen jaar vanwege onregelmatigheden bij een aanbesteding in Limburg. NS heeft maatregelen getroffen om herhaling hiervan in de toekomst te voorkomen.

In 2015 was er discussie over de rol van de staat als aandeelhouder. Enerzijds zijn staatsdeelnemingen zo belangrijk, dat de staat een belangrijke rol voor zichzelf binnen de onderneming ziet. Anderzijds gaat het om zelfstandige bedrijven, die bewust geen onderdeel van de overheid zelf zijn. Dat betekent dat staatsdeelnemingen moeten kunnen ondernemen, zonder te veel bemoeienis van de aandeelhouder in de dagelijkse gang van zaken. Zij moeten daarbij genoeg rendement halen om te kunnen investeren en de toekomst van het bedrijf zeker te stellen.

De staat geeft de bedrijven dus ruimte om te ondernemen, maar leunt vervolgens niet achterover. In de Nota Deelnemingenbeleid uit 2013 noemt het kabinet een aantal belangrijke zaken waarbij de staat gebruik wil maken van de aandeelhoudersbevoegdheden. Het gaat dan onder andere om de strategie, grote investeringen, de vermogenspositie van de onderneming, benoemingen en beloningen. De staat bestuurt niet, maar heeft wel zeggenschap bij deze thema's. Om alle deelnemingen zoveel mogelijk helderheid over deze rolverdeling te geven heeft het grootste deel van de deelnemingen in 2015 nieuwe statuten gekregen. Deze statuten laten weinig ruimte voor onduidelijkheid en geven vertrouwen dat de staat invloed heeft waar het nodig is.

Dit jaarverslag beschrijft al deze ontwikkelingen en laat zien hoe de staat in 2015 als aandeelhouder heeft gehandeld. Daarnaast laat het verslag zien hoe het met de staatsdeelnemingen in 2015 is gegaan.

Ik wens u veel leesplezier.

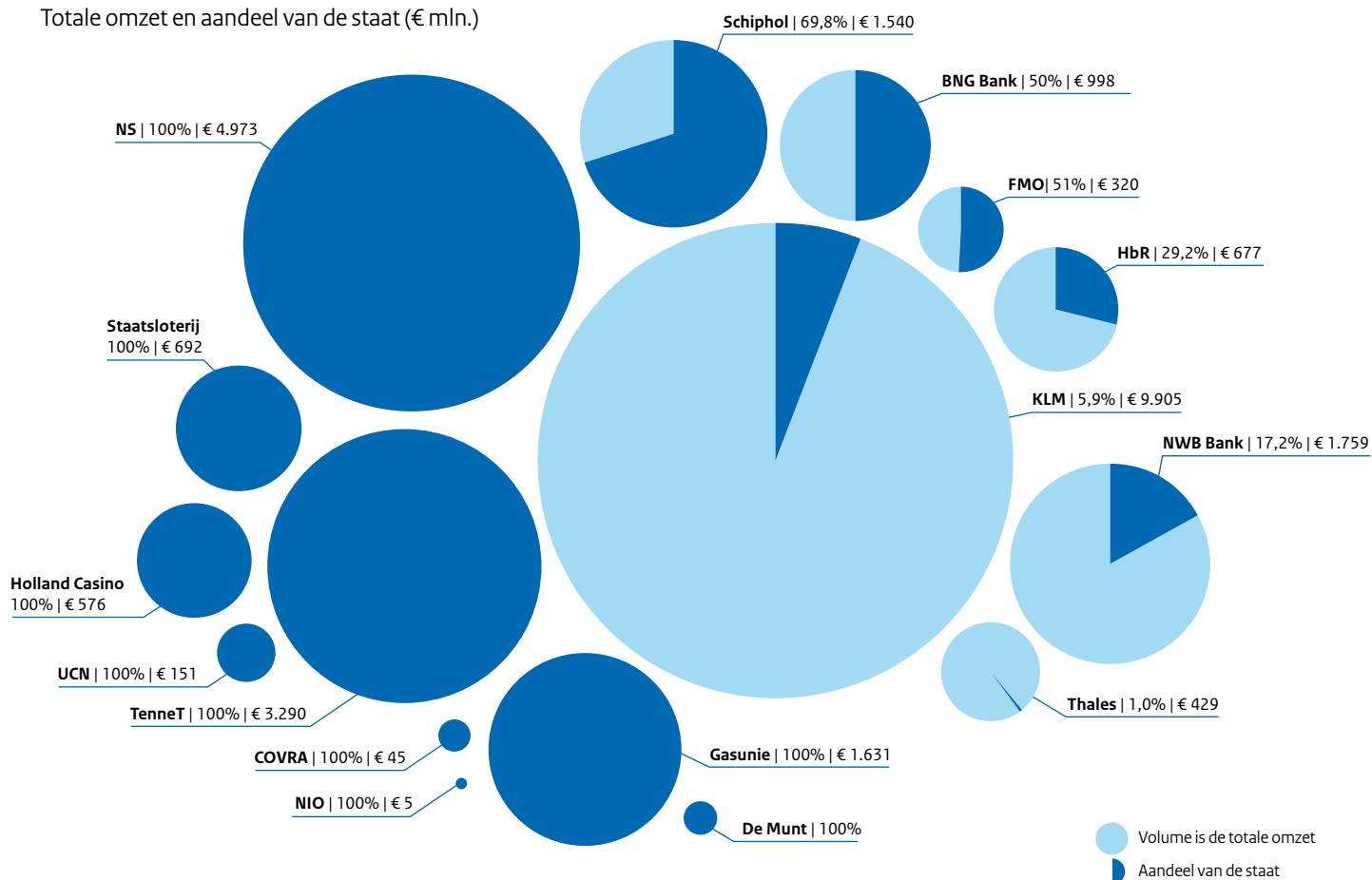
Jeroen Dijsselbloem  
*Minister van Financiën*

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>2015 in vogelvlucht</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Deelnemingenbeleid</b>	<b>7</b>
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	7
3.2	Portefeuillewijzigingen in 2015	8
3.3	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	8
3.4	Evaluatie aandeelhouderschap	11
<b>4</b>	<b>Goed ondernemingsbestuur</b>	<b>12</b>
4.1	Statuten	12
4.2	Benoemingen	14
4.3	Bezoldigingsbeleid	17
4.4	Risicomanagement	19
<b>5</b>	<b>Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten</b>	<b>20</b>
5.1	Strategie	20
5.2	Investerings	23
5.3	Buitenlandse activiteiten	26
<b>6</b>	<b>Financiële positie</b>	<b>27</b>
6.1	Omvang van de portefeuille	27
6.2	Vermogenspositie	28
6.3	Normrendement	30
6.4	Dividend	32
<b>7</b>	<b>Deelnemingen onder de loep</b>	<b>37</b>
7.1	Staatsdeelnemingen	39
7.2	Beleidsdeelnemingen	103
<b>8</b>	<b>Toelichting definities en gebruikte afkortingen</b>	<b>156</b>
	<b>Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2015</b>	<b>159</b>

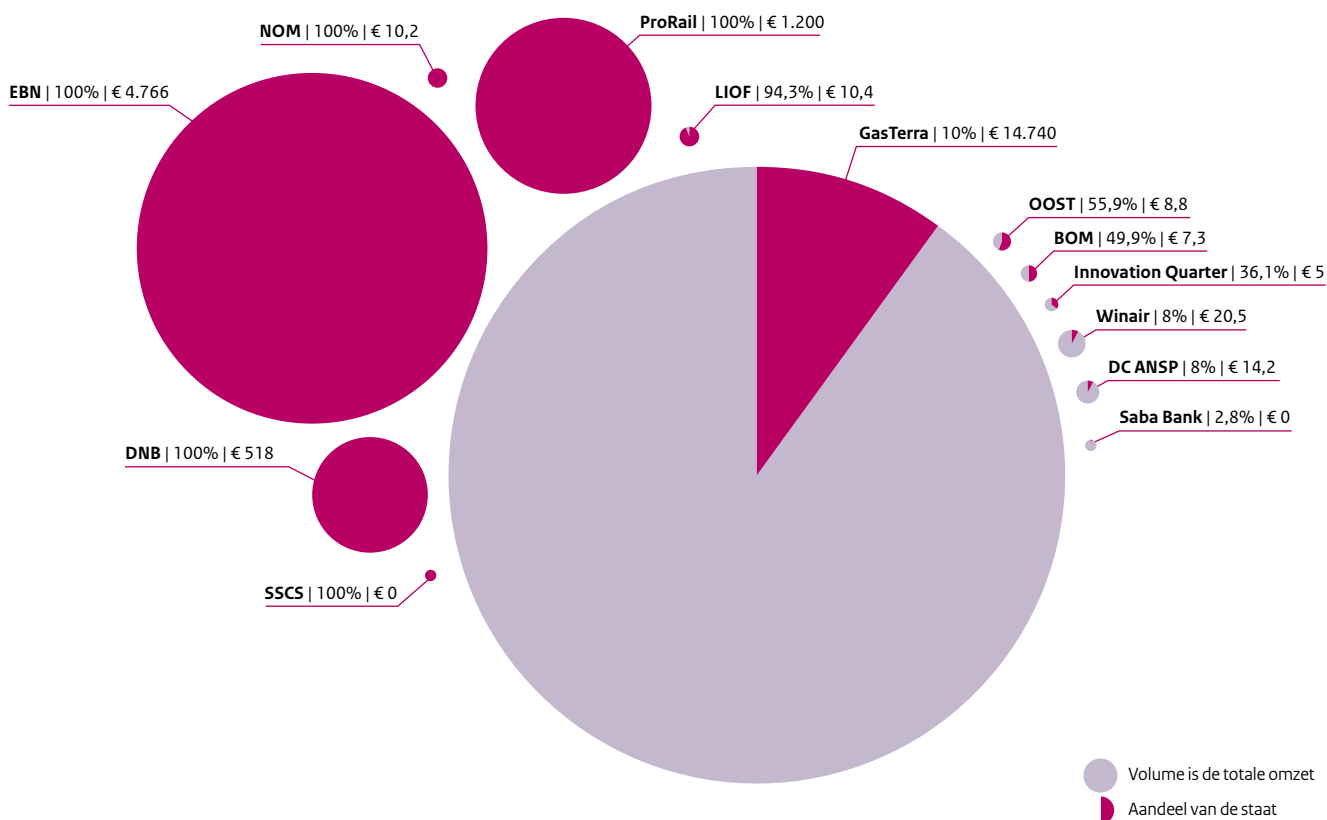
## Staatsdeelnemingen

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



## Beleidsdeelnemingen

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





# 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 2015 heeft vervuld. Niet alleen de staatsdeelnemingen – waar de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult – komen aan bod, maar ook voor de beleidsdeelnemingen – in beheer bij beleidsministers – is aandacht in dit jaarverslag. De belangrijkste feiten en cijfers over de beleidsdeelnemingen zijn in hoofdstuk 7 gepresenteerd. In de eerste hoofdstukken van dit jaarverslag komen de beleidsdeelnemingen niet aan de orde.

Een aparte categorie bedrijven waar de staat als aandeelhouder een rol speelt zijn de financiële instellingen, zoals ABN AMRO. Deze ondernemingen zijn als gevolg van de financiële crisis in staatshanden gekomen. Omdat het beheer van de financiële instellingen op afstand van het ministerie van Financiën is geplaatst, rapporteert dit jaarverslag niet uitgebreid over de aandeelhoudersrol bij deze instellingen. Hoofdstuk 3 bevat wel een korte toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen bij deze ondernemingen.

Hoofdstuk 2 bevat een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen in het afgelopen jaar. De portefeuille staatsdeelnemingen wordt beschreven in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk is ook aandacht voor wijzigingen in de portefeuille, bijvoorbeeld de voorgenomen privatisering van Holland Casino. De invulling van het actief aandeelhouderschap door de minister van Financiën in 2015 komt in hoofdstuk 4, 5 en 6 aan bod. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur. Dit hoofdstuk behandelt achtereenvolgens de statuten waarin de rol van de organen van de vennootschap is vastgelegd, de opstelling van de aandeelhouder bij benoemingen en bij het vaststellen van het beloningsbeleid. Ook bespreekt dit hoofdstuk de toepassing van de corporate governance code en het risicomanagement bij staatsdeelnemingen. In hoofdstuk 5 worden de strategie, de belangrijkste, koersbepalende investeringen en buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen besproken. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen en het beheer daarvan door de staat als aandeelhouder is in hoofdstuk 7 gepresenteerd. In hoofdstuk 8 vindt u een overzicht van alle deelnemingen, een begrippenlijst en het colofon.

## 2 2015 in vogelvlucht

In 2015 waren de staatsdeelnemingen regelmatig in het nieuws. Figuur 2.1 geeft een overzicht van enkele belangrijke gebeurtenissen bij staatsdeelnemingen. Dit hoofdstuk bevat een selectie van in het oog springende ontwikkelingen bij een aantal deelnemingen. Hoofdstuk 7 bespreekt de belangrijkste gebeurtenissen bij alle staatsdeelnemingen.

Figuur 2.1 Belangrijkste gebeurtenissen staatsdeelnemingen 2015



## 3 Deelnemingenbeleid

Eind 2013 is de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013<sup>1</sup> (hierna: Nota Deelnemingenbeleid) gepubliceerd, waarin het beleid voor het aandeelhouderschap van de staatsdeelnemingen is vastgelegd. Dit beleid was ook in 2015 het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat.

In dit hoofdstuk wordt allereerst uiteengezet welke staatsdeelnemingen er zijn. Daarna volgen de gerealiseerde en voorgenomen wijzigingen in de portefeuille. Tot slot is er aandacht voor de (in de Nota Deelnemingenbeleid al aangekondigde) evaluatie van het aandeelhouderschap.

### 3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

Een staatsdeelneming is een private vennootschap, die activiteiten uitvoert met een specifiek publiek belang, waarin de staat risicodragend participeert. Dit kan zijn doordat de staat (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.

Het uitgangspunt van het deelnemingenbeleid is dat de staat via deze aandelen de publieke belangen kan borgen. In hoofdstuk 7 staat welk publiek belang de staatsdeelnemingen dienen. De staat als aandeelhouder ziet erop toe dat de staatsdeelnemingen verantwoordelijk omgaan met het geïnvesteerde maatschappelijke kapitaal. Dit doet de staat door:

- zeggenschapsrechten te gebruiken bij belangrijke beslissingen;
- ervoor te zorgen dat de staatsdeelnemingen hun financiële waarde behouden;
- een bijdrage te leveren aan goed ondernemingsbestuur.

In de sectoren energie, infrastructuur en transport is de staat van oudsher actief met deelnemingen zoals Gasunie, TenneT, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. Deze sectoren hebben hoge investeringskosten, waardoor concurrentie niet of slechts in beperkte mate mogelijk is. De staatsdeelnemingen die actief zijn in deze sectoren hebben dan ook vaak een monopoliepositie.

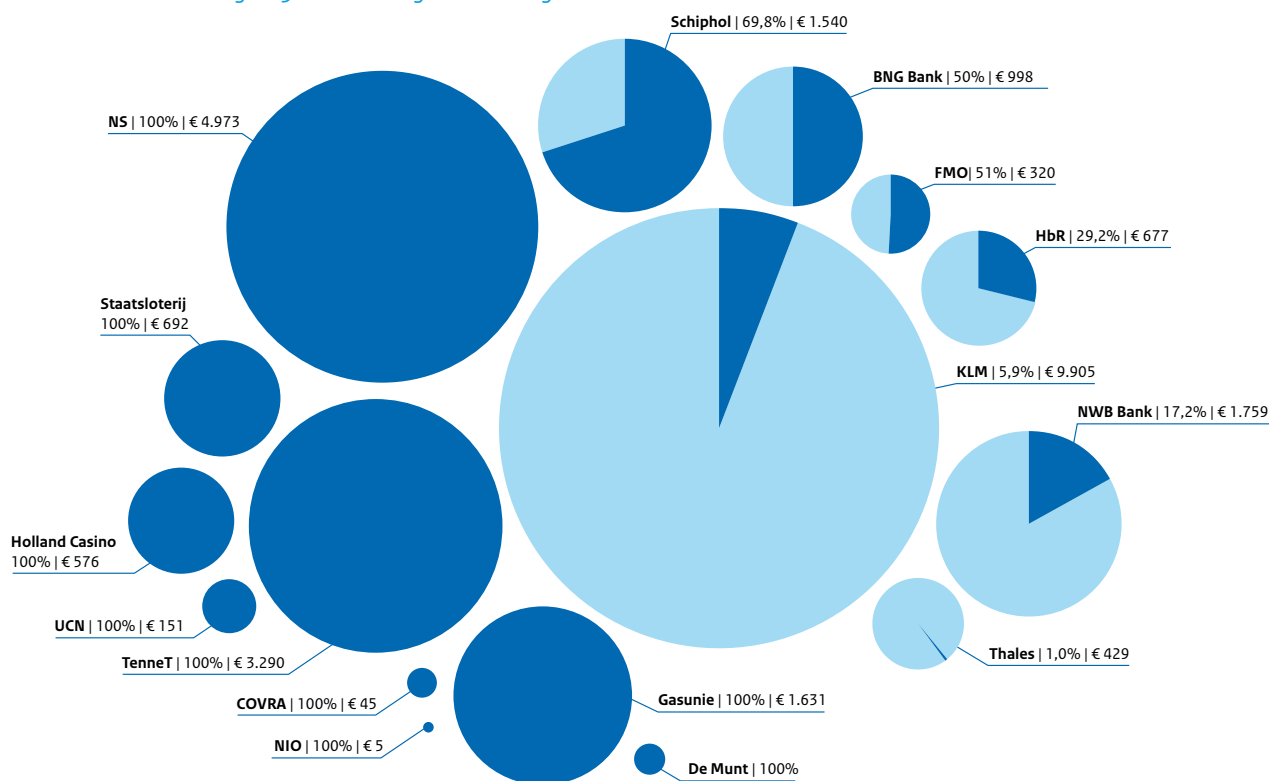
De financiële dienstverlening en kansspelen zijn voorbeelden van andere sectoren waarin staatsdeelnemingen actief zijn. Daarnaast ziet de minister van Financiën toe op de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen, NL Financial Investments (NLFi). NLFi is de privaatrechtelijke aandeelhouder van de financiële instellingen die door de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen, zoals ABN AMRO en ASR.

Figuur 3.1 geeft het belang van de staat in de staatsdeelnemingen in 2015 weer. Zoals blijkt uit de figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. De aandelen van elf staatsdeelnemingen zijn volledig in handen van de staat (inclusief de stichtingen Holland Casino en Nederlandse Staatsloterij).

Er is momenteel één staatsdeelneming waarvan de activiteiten worden afgebouwd, namelijk de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO). NIO ontplooit al enkele jaren geen nieuwe activiteiten. De aandeelhoudersrol bij NIO is dan ook beperkt. In het vervolg van dit jaarverslag komt NIO dan ook niet meer aan bod, met uitzondering van hoofdstuk 7 waarin nog enkele gegevens over NIO zijn opgenomen.

<sup>1</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 28 165, nr. 165

Figuur 3.1 Deelnemingen met belang staat



### 3.2 Portefeuillewijzigingen in 2015

Staatsaandeelhouderschap is niet het enige noch het voorkeursinstrument om publieke belangen te borgen. We hebben immers al wetten en regels. Toch levert het staatsaandeelhouderschap extra bescherming. Dit kan beslag leggen op maatschappelijk vermogen, dus moeten er aantoonbare redenen zijn om de staat risicodragend te laten participeren in vennootschappen. In 2015 zijn er geen staatsdeelnemingen bijgekomen. Ook zijn er geen staatsdeelnemingen afgestoten. Wel zijn er enkele wijzigingen in de portefeuille van financiële instellingen die de staat via NLFI beheert. In paragraaf 3.3 worden deze wijzigingen toegelicht.

### 3.3 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

In tabel 3.2 is de portefeuille staatsdeelnemingen verdeeld in drie typen deelnemingen. De onderverdeling is gemaakt aan de hand van de voorziene duur van het staatsaandeelhouderschap: permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap. De staat gebruikt twee criteria om de noodzaak van het staatsaandeelhouderschap te bepalen. Dit zijn de marktordening en het strategisch belang. De marktordening kan, bijvoorbeeld als er sprake is van een natuurlijk monopolie, een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Daarnaast dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoed te zijn (bijvoorbeeld voor de economie of belangrijke infrastructuur). Als deze publieke belangen niet of zeer lastig toekomstbestendig vast te leggen zijn in contracten of wet- en regelgeving, dan kan een staatsdeelneming een optie zijn om deze belangen toch te borgen. De drie categorieën die de staat onderscheidt zijn weergegeven in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen<sup>2</sup>

Permanent staatsaandeelhouderschap	Bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap	Niet-permanent staatsaandeelhouderschap
De deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin overwegende invloed houdt via minimaal een meerderheidsbelang.	De deelnemingen die in staats-handen zijn gekomen als gevolg van de financiële crisis. Deze ondernemingen vervullen weliswaar een voor de Nederlandse economie cruciale functie, maar die kan in principe door volledig private 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 NLF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Staatsloterij</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 van de overheid zijn gekomen. Dit zijn ABN AMRO Groep N.V., SNS Holding N.V. (SNS Bank), SRH N.V., Propertize B.V., ASR Nederland N.V en RFS Holdings B.V. Op 20 mei 2015 vond de beursgang van ABN AMRO plaats. De staat heeft toen 23% van de aandelen in ABN AMRO verkocht. De minister van Financiën maakte op 27 november 2015 bekend dat een beursgang van ASR vanaf het tweede kwartaal 2016 haalbaar is. ASR is op 10 juni 2016 naar de beurs gebracht: circa 36,3% van de aandelen in ASR is toen verkocht. Ook bij onderdelen van SNS zijn ontwikkelingen geweest. Zo heeft SNS REAAL op 26 juli 2015 verzeke- raar VIVAT verkocht. Verder is SNS Bank op 30 september 2015 afgesplitst van de holding SNS REAAL en onder een nieuwe holding, SNS Holding N.V., geplaatst. Vanaf dat moment gaat SNS REAAL verder onder de naam SRH. Na de verkoop van VIVAT en de verplaatsing van SNS Bank heeft het in stand houden van SRH geen toegevoegde waarde meer. De staat zal SRH daarom afwikkelen. Voor het nemen van een besluit over de toekomst van SNS Bank is het nu nog te vroeg. Voordat er een besluit wordt genomen is het van belang dat de onderneming een sterke positie in het Nederlandse bankenlandschap verwerft. Ten slotte heeft de staat eind 2015 besloten om het verkoopproces van Propertize in gang te zetten vanwege de gunstige markt- omstandigheden. Op 28 juni 2016 heeft de staat een koopovereenkomst getekend met Lone Star voor de verkoop van Propertize. Voordat de overdracht van de aandelen kan plaatsvinden, dient nog wel een aantal stappen te worden gezet, waaronder het verkrijgen van goedkeuring van de relevante toezichthouders.

#### Holland Casino

Op 11 juli 2014 hebben de staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie en Financiën de beleids- visie kansspelen aan de Tweede Kamer aangeboden. Hierin kondigt het kabinet aan dat het onverkort hecht aan het voorkomen van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit, maar dat het de tijd rijp acht dit op een andere wijze te doen. Het kabinet wil het stelsel daarom moderniseren.

<sup>2</sup> De Munt is niet in dit overzicht opgenomen aangezien de staatssecretaris van Financiën begin 2016 heeft aangekondigd het aandeelhouderschap van de staat in De Munt te gaan evalueren.

Het staatsaandeelhouderschap in Holland Casino en een vergaande beperking (per kansspel-categorie) zijn niet (langer) noodzakelijk. De ervaringen bij onder andere de speelautomaten-sector – die een relatief open vergunningstelsel kent – tonen aan dat de publieke belangen net zo goed kunnen worden geborgd via een vergunningstelsel waarin meer (private) aanbieders naast elkaar opereren. Bovendien leidt een opener stelsel in beginsel tot meer diversiteit in ondernemerschap, wat de innovatiemogelijkheden voor aanbieders vergroot, zodat beter op de wensen van het publiek kan worden ingespeeld.

De overtuiging is dat consumenten bij een passend en attractief spelaanbod minder snel geneigd zijn hun toevlucht tot illegaal kansspelaanbod te zoeken. Deze zogenoemde kanalisatie is een belangrijke peiler van het kansspelbeleid. Vanwege bovenstaande redenen is het kabinet voornemens het staatsmonopolie op casino's op te heffen en te vervangen door een stelsel waarin meer private aanbieders naast elkaar opereren. Voordat Holland Casino geprivatiseerd kan worden dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd en moet de Wet op de kansspelen worden gewijzigd. Het tijdpad voor de privatisering is afhankelijk van de voortgang in het wetgevingstraject. Na goedkeuring van de wet door de Tweede en Eerste Kamer start het privatiseringsproces. Op 11 mei 2016 heeft het kabinet een wetsvoorstel voor de aanpassing van de Wet op de kansspelen naar de Tweede Kamer gestuurd. Ook heeft het kabinet de toekomstplannen voor Holland Casino in een brief aan de Tweede Kamer bekend gemaakt.

### Staatsloterij

Ook voor de Staatsloterij is de beleidsvisie kansspelen van belang. Het kabinet wil met het kansspelbeleid in de eerste plaats de speler veilig en verantwoord kunnen laten spelen. Daarom is op 18 juli 2014 een voorstel tot wijziging van de Wet op de kansspelen aangeboden aan de Tweede Kamer<sup>3</sup>. Bij inwerkingtreding van het wetsvoorstel Kansspelen op afstand mogen via internet onder strikte voorwaarden casinospellen en sportweddenschappen worden aangeboden. Dit is een ingrijpende vernieuwing in het kansspelbeleid, waardoor kansen ontstaan voor Staatsloterij.

Het aanbieden van (online) loterijen blijft voorbehouden aan houders van een loterijvergunning. Ook de wijze waarop dit vergunningstelsel is ingericht, zal in de toekomst worden gezien. Een belangrijk onderdeel van een herziene visie op het stelsel van loterijvergunningen is de wijze waarop de vergunning voor de monopolieloterijen (de vergunning van de Staatsloterij en De Lotto) verleend wordt.

Om goed voorbereid te zijn op de beleidsontwikkelingen en om de marktpositie te verstevigen is de Staatsloterij per 1 april 2016 gefuseerd met De Lotto. Deze fusie staat privatisering van het fusiebedrijf in de toekomst niet in de weg. Zoals ook in de Nota Deelnemingen staat, is dit kabinet van mening dat het aanbieden van gokspelen geen taak is van de overheid. Een definitief besluit tot privatisering kan worden genomen zodra er een visie op de loterijmarkt (en in het bijzonder op de monopolieloterijen) is geformuleerd en duidelijk is op welke wijze de loterijmarkt in de toekomst wordt ingericht.

### UCN

UCN is een staatsdeelneming waarvan de staat 100% van de aandelen houdt. UCN heeft op haar beurt een derde van de aandelen in Urenco, een onderneming die verrijkt uranium produceert. De overige aandelen in Urenco zijn in handen van de Britse regering ( $\frac{1}{3}$ ) en de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH (gezamenlijk  $\frac{1}{3}$ ). Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. Ook de Duitse aandeelhouders overwegen hun aandeel te verkopen.

<sup>3</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 33 996, nr. 2

In voorbereiding hierop ontwikkelt Nederland samen met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk nieuwe wet- en regelgeving om de publieke belangen die Urenco dient te borgen. Ook de vennootschappelijke structuur van de Urenco-groep wordt vernieuwd.

### 3.4 Evaluatie aandeelhouderschap

In de Nota Deelnemingenbeleid is opgenomen dat het aandeelhouderschap in elke staatsdeelneming minimaal eens in de zeven jaar wordt geëvalueerd. Het doel van de evaluatie is om te bepalen of het aandeelhouderschap, naast wet- en regelgeving en toezicht, nog toegevoegde waarde heeft.

Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld. In eerste instantie komen de twaalf in de Nota Deelnemingenbeleid als ‘permanent’ genoemde staatsdeelnemingen (in beheer van het ministerie Financiën) in aanmerking voor evaluatie. In figuur 3.2 is aangegeven welke staatsdeelnemingen het betreft. Tabel 3.3 geeft een planning van de evaluaties van de deelnemingen. Deze planning is flexibel. 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 evaluaties van deelnemingen, via een statusoverzicht in dit jaarverslag. Ook informeert het kabinet de Tweede Kamer over uitkomsten van de afgeronde evaluaties. Via de evaluaties betreft het kabinet de Tweede Kamer bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen.

Tabel 3.3 Planning evaluatie staatsaandeelhouderschap bij permanente staatsdeelnemingen

Deelneming	Jaar van evaluatie						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BNG					x		
COVRA		x					
FMO			x				
Gasunie				x			
Havenbedrijf Rotterdam						x	
KLM				x			
De Munt	x						
NIO							x
NS		x					
NWB Bank					x		
Schiphol			x				
TenneT						x	
Thales Nederland	x						

## 4 Goed ondernemingsbestuur

Dit hoofdstuk gaat over goed ondernemingsbestuur. Na een korte inleiding over de eisen die de staat op dit terrein aan de staatsdeelnemingen stelt, behandelt dit hoofdstuk de wijze waarop de aandeelhoudersbevoegdheden in de statuten van staatsdeelnemingen zijn vastgelegd. Verder komt de rol van de staat als aandeelhouder bij de benoeming van bestuurders en commissarissen aan bod en is er aandacht voor de rol van de staat bij de beloning van bestuurders en commissarissen. In dit hoofdstuk is ook aandacht voor risicomanagement bij staatsdeelnemingen.

Hoewel geen van de staatsdeelnemingen beursgenoteerd is, verlangt de staat als aandeelhouder dat alle staatsdeelnemingen, voor zover van toepassing, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en de wijze waarop ze de Nederlandse Corporate Governance Code toepassen (volgens het principe 'pas toe, of leg uit'). Vrijwel alle staatsdeelnemingen doen dat. Voorzover staatsdeelnemingen niet voldoen spoort de staat aan de Corporate Governance Code alsnog te implementeren.

Daarnaast verwacht de staat dat staatsdeelnemingen rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en dan minimaal scoren op niveau C van deze richtlijnen. Hieraan voldoen alle grote staatsdeelnemingen.

Ten slotte vindt de staat het belangrijk dat staatsdeelnemingen zijn opgenomen in de Transparantiebenchmark. Dit is een jaarlijks onderzoek van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van ondernemen. De benchmark wordt uitgevoerd op een jaarlijks vast te stellen selectie van de grootste ondernemingen in Nederland. NS staat op de vierde en Schiphol op de zevende plaats in de Transparantiebenchmark 2014. De ranglijst over het jaar 2015 is nog niet gepubliceerd.

### 4.1 Statuten

De statuten van een onderneming beschrijven 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 standaard geeft de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken, zoals die zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.2), het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.3) en de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de informatievervalsing aan de aandeelhouder (zie ook paragraaf 5.2) en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves (zie ook hoofdstuk 6). De staat als aandeelhouder sluit bij het vastleggen van zijn bevoegdheden zoveel mogelijk aan bij de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

In de Nota Deelnemingenbeleid staat verder dat er bij statutenwijzigingen extra aandacht moet zijn voor de hoogte van de drempel waarboven investeringen aan de aandeelhouder moeten worden voorgelegd. Deze drempel moet zodanig zijn, dat de grootste en meest strategische investeringen door de aandeelhouder moeten worden goedgekeurd. De staat als aandeelhouder maakt hierbij onderscheid tussen investeringen die aansluiten bij de huidige bedrijfsactiviteiten enerzijds en branchevreemde investeringen of investeringen in het buitenland anderzijds. Voor de laatstgenoemde categorie geldt een lagere drempel voor het goedkeuringsrecht. Dit geldt ook voor een deelname in of overname van een onderneming. Meer informatie over binnenlandse en buitenlandse investeringen staat in hoofdstuk 5.

De staat is in 2014, in overleg met de raden van commissarissen, gestart met het aanpassen van de statuten van de staatsdeelnemingen. Bij zes deelnemingen (BNG Bank, FMO, Havenbedrijf Rotterdam, De Munt, NWB Bank en UCN) zijn geen wijzigingen nodig. In tabel 4.1 staan de redenen hiervoor.



Nadat in 2014 de statuten van Gasunie en TenneT conform de standaardstatuten zijn aangepast, zijn in 2015 de standaardstatuten doorgevoerd bij NS. Verder is met Holland Casino overeenstemming bereikt over het invoeren van de standaardstatuten bij de transformatie van de stichting Holland Casino naar een kapitaalvennootschap. Deze transformatie staat voor 2016 gepland. Begin dit jaar zijn de standaardstatuten doorgevoerd bij COVRA. De statuten voor de met De Lotto gefuseerde Staatsloterij zijn ook overeenkomstig de standaard. Momenteel moeten alleen de statuten van Schiphol nog worden gewijzigd. Dit proces is reeds in een vergevorderd stadium en zal naar verwachting in 2016 worden afgerond. De complete stand van zaken is opgenomen in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Doorvoering standaardstatuten

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

## 4.2 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van staatsdeelnemingen de wettelijke bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag. De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt op voordracht van de raad van commissarissen met een meerderheid van stemmen de commissarissen. Bij de deelnemingen waarvan de staat honderd procent van de aandelen heeft – NS, TenneT, Gasunie, De Munt en COVRA – is sprake van een zogenoemd verlicht (of gemitigeerd) structuurregime. In dat geval heeft de staat ook het recht om bestuurders te benoemen. Ook bij het bedrijf dat is ontstaan uit de fusie tussen Staatsloterij en De Lotto, de Nederlandse Loterij, is de governance volgens het verlicht structuurregime vormgegeven. Verder is de stichting Holland Casino ingericht volgens het verlicht structuurregime. De bevoegdheidsverdeling uit de standaardstatuten voor de staatsdeelnemingen met een verlicht structuurregime is opgenomen in tabellen 4.2 en 4.3.

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

Wie?	Wat?		
	Benoemen	Schorsen	Ontslaan
<b>RvC</b>	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.

In paragraaf 4.1 is beschreven dat de standaardstatuten niet bij alle deelnemingen worden ingevoerd. De verdeling van de bevoegdheden voor benoeming, schorsing en ontslag van commissarissen en bestuurders kan er daarom bij de verschillende staatsdeelnemingen net iets anders uitzien. In hoofdstuk 7 is uiteengezet wat de bevoegdheden per deelneming zijn. De staat wil als aandeelhouder actief betrokken zijn bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen. Dat betekent dat de staat tijdig en op cruciale momenten in het benoemingsproces wordt geraadpleegd. In de praktijk betekent dit dat er enkele stappen voorafgaan aan de voordracht die de raad van commissarissen doet. Figuur 4.4 geeft de stappen bij een vacature weer.

Figuur 4.4 Tijlijn vacature staatsdeelnemingen



De staat streeft bij benoemingen naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen. Een goede raad van bestuur en raad van commissarissen bestaat uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken, zijn niet voor iedere functie dezelfde. Wel zijn er enkele criteria waaraan alle bestuurders en commissarissen moeten voldoen. In zijn algemeenheid beoordeelt de aandeelhouder kandidaten op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. Verder wijst de staat de staatsdeelnemingen op het wettelijk streven van diversiteit van geslacht en beoordeelt voordrachten daar ook op. Het gemiddelde percentage vrouwen in de raden van bestuur van de staatsdeelnemingen is zestien procent. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen vier van de negen deelnemingen (44 procent) aan het wettelijk streefpercentage van tenminste dertig procent vrouwen (en dertig procent mannen) in de raad van bestuur. Voor de raden van commissarissen is dit hoger. Eind 2015 voldeden op dat vlak tien van de dertien deelnemingen (77 procent) aan het wettelijk streefpercentage. Het gemiddelde percentage vrouwen in de raad van commissarissen van de staatsdeelnemingen is bijna dertig procent. Alle staatsdeelnemingen, voor zover daartoe verplicht, voldoen aan de wettelijke verplichting van *'pas toe of leg uit'*. Dat betekent dat zij aan het streefpercentage voldoen, of in hun jaarverslag toelichten waardoor zij nog niet voldoen en wat de onderneming daaraan doet. Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5. Tabel 4.6 laat zien welk deel van de staatsdeelnemingen voldoet aan het wettelijk streven voor diversiteit.

Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen RvC en RvB op 31 december 2015

	Aantal mannen en vrouwen in RvB					Aantal mannen en vrouwen in RvC				
	2015			2014	2013	2015			2014	2013
	Mannen	Vrouwen	>30%	>30%	>30%	Mannen	Vrouwen	>30%	>30%	
BNG Bank			-	-	-			✓	✓	✓
COVRA			1	1	1			-	-	
FMO*			✓	✓	-			✓	✓	✓
Gasunie			-	-	-			✓	✓	✓
Havenbedrijf Rotterdam			-	-	-			-	-	
Holland Casino**			✓	✓	✓			✓	✓	✓
De Munt			1	1	1			✓	✓	✓
NS*			-	-	✓			✓	✓	✓
NWB Bank			✓	✓	✓			✓	✓	-
Schiphol			✓	✓	-			✓	-	-
Staatsloterij*			1	1	1			-	-	-
TenneT			-	-	-			✓	-	-
UCN			1	1	1			✓	-	-
Voldoen aan wettelijk streven			4	4	3			10	7	6

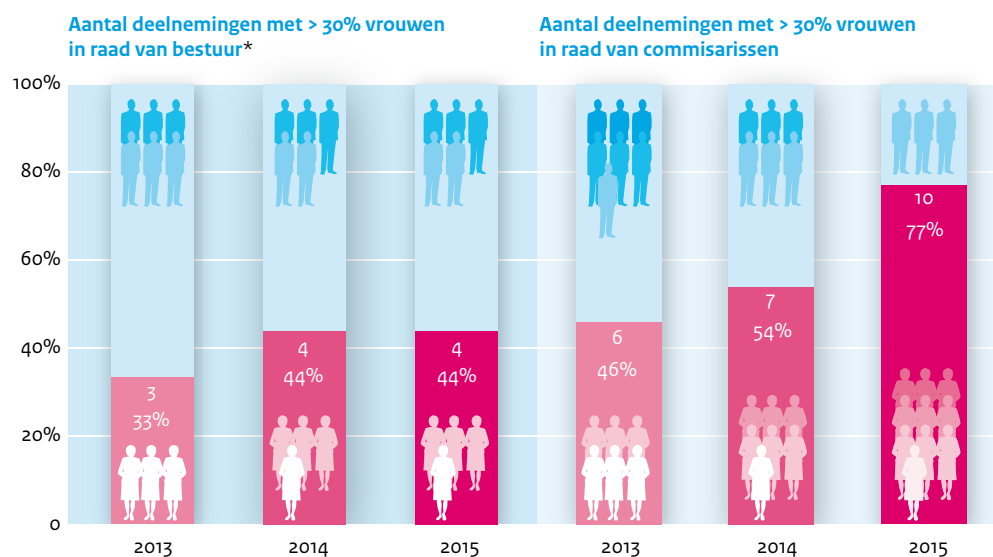
✓ een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen aanwezig zijn.

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

\* Bij FMO, Nederlandse Staatsloterij en NS waren vacatures in de RvC. Bij de berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal commissarissen.

\*\* Bij Holland Casino was een vacature in de RvB. Bij berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal bestuurders.

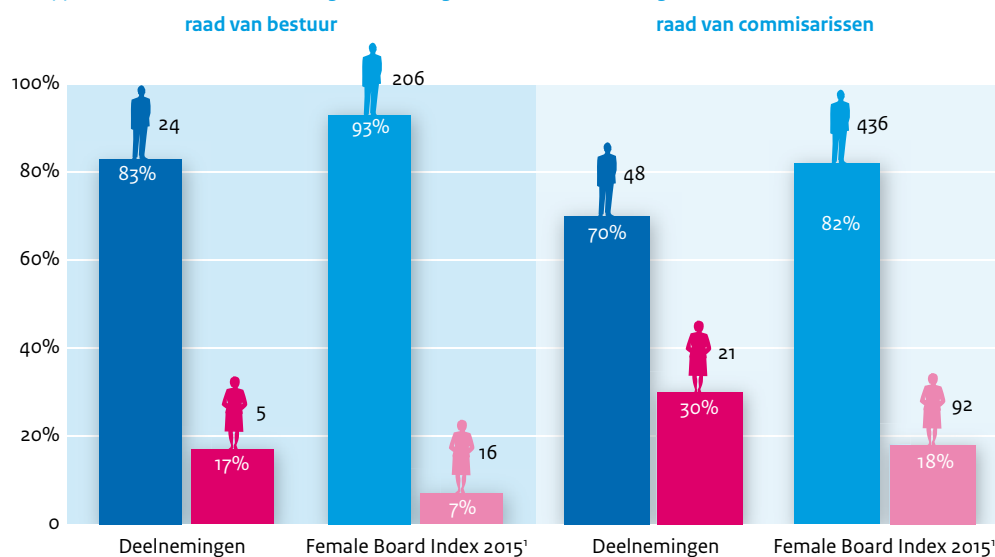
Tabel 4.6 Percentage staatsdeelnemingen dat voldoet aan wettelijk streven voor diversiteit van geslacht



\*Gecorrigeerd voor de vier deelnemingen met slechts één bestuurder.

In vergelijking met beursgenoteerde ondernemingen scoren staatsdeelnemingen een stuk beter op diversiteit van geslacht. Tabel 4.7 laat zien dat het percentage vrouwen in de top van staatsdeelnemingen groter is dan bij beursgenoteerde ondernemingen.

Tabel 4.7 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



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

### 4.3 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 een bestuurder te maken. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de vergoeding van de commissarissen vast. In de onderstaande tabellen 4.8 en 4.9 is te zien hoe de bevoegdheden in standaardstatuten zijn vastgelegd wat betreft 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 een bezoldigingsbeleid vast te stellen nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.

De aandelen van staatsdeelnemingen zijn in overheidshanden en aan de activiteiten van een staatsdeelneming is een publiek belang verbonden. Daarbij horen bestuurdersbeloningen die niet louter zijn gerelateerd aan salarissen in de private markt. Bij het vaststellen van het beloningsbeleid van staatsdeelnemingen moet daarom ook rekening gehouden worden met de bestuurdersbeloningen bij (semi)publieke instellingen. Aan de andere kant zijn staatsdeelnemingen bedrijven. Om die te leiden is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring noodzakelijk. De staat als aandeelhouder probeert een evenwicht te vinden tussen beide aspecten. Daarom geldt voor staatsdeelnemingen sinds 2008 een beloningskader, dat de aandeelhouder gebruikt om een afgewogen totale beloning vast te stellen. Het beloningskader is tussen 2008 en 2014 bij alle staatsdeelnemingen toegepast.

Het beloningskader is in de Nota Deelnemingenbeleid herbevestigd en verder aangescherpt. Die aanscherping betreft onder andere een maximering van eventuele variabele beloning op twintig procent van het vaste salaris en een herziening van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Op basis van dit aangescherpte kader wordt het bezoldigingsbeleid bij alle staatsdeelnemingen herzien. Naar verwachting is het bezoldigingsbeleid in de loop van 2017 bij alle staatsdeelnemingen die in beheer zijn bij het ministerie van Financiën aangepast.

In 2015 is het bezoldigingsbeleid van NWB Bank herzien. Om tot een nieuw bezoldigingsbeleid te komen is een aandeelhouderscommissie gevormd. Deze bestond uit een vertegenwoordiging van de aandeelhouders, met de raad van commissarissen als toehoorder. De doelstelling was te komen tot een evenwichtig bezoldigingsbeleid. Dit heeft geresulteerd in een verlaging van de maximale totale (vaste en variabele) beloning voor nieuwe directieleden met vijf procent ten opzichte van de op dat moment geldende totale maximale beloning. Tijdens een buitengewone algemene vergadering op 14 september 2015 is het nieuwe bezoldigingsbeleid vastgesteld. Voor directieleden die vanaf die datum worden benoemd als lid van de raad van bestuur geldt het bezoldigingsbeleid zoals hieronder uiteengezet in tabel 4.10.

Tabel 4.10 Maximale beloning bij NWB Bank na herijking van het beloningsbeleid

	Directievoorzitter	Overige directieleden
Vaste beloning	€ 236.500	€ 201.000
Maximale variabele beloning (15% van de vaste beloning)	€ 35.500	€ 30.200
Totaal	€ 272.000	€ 231.200

In 2015 is de staat begonnen met gesprekken met staatsdeelnemingen waar bestuurders werkzaam zijn die op basis van oude arbeidscontracten recht hebben op een variabele beloning van meer dan twintig procent. Het resultaat van die gesprekken is dat in 2016 met alle staatsdeelnemingen overeenstemming is bereikt over het terugbrengen van de variabele beloning. Vanaf 2017 is er geen enkele bestuurder meer die meer dan twintig procent variabele beloning ontvangt.

#### 4.4 Risicomanagement

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

Enkele deelnemingen rapporteerden in hun jaarverslag over 2014 nog niet voldoende transparant over risico's en beheersing daarvan. Niet bij alle deelnemingen voldeed de risicoparagraaf in het jaarverslag aan de eisen die wet- en regelgeving daaraan stellen. Mede door sturing van de staat zijn de jaarverslagen van betreffende deelnemingen over 2015 op dit punt verbeterd.

## 5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

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

### 5.1 Strategie

De strategie van een onderneming geeft belangrijke informatie over waar het bestuur met de onderneming naar toe wil. De ondernemingstrategie moet in lijn zijn met het te borgen publieke belang en continuïteit van de onderneming ondersteunen door een gezond rendement te realiseren. De staat als aandeelhouder wil om die reden betrokken zijn bij de totstandkoming en wijzigingen van de strategie. In de standaardstatuten van de deelnemingen is vastgelegd dat de raad van bestuur de strategie ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen, na raadplegen van de algemene vergadering van aandeelhouders (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 aandeelhouder.

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

De strategie van de deelneming hoeft niet te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publiek belang. Deelnemingen kunnen legitieme redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct, maar wel indirect, gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang. Een van deze redenen kan zijn het bereiken van synergievoordelen, die weer kunnen leiden tot lagere prijzen of tot meer innovatie. Eventuele aanvullende activiteiten mogen echter nooit (de borging van) het publieke belang ondermijnen dat met een deelneming is gemoeid of de continuïteit van de onderneming bedreigen. Daarnaast mogen aanverwante activiteiten niet leiden tot marktverstoring, indien de staatsdeelneming actief is op een concurrerende markt.



In 2015 en begin 2016 hebben verschillende deelnemingen hun strategie herijkt. Tabel 5.2 geeft de kern van de strategie per deelneming, de periode waarin deze voor het laatst is opgesteld en de rol die het ministerie van Financiën bij de totstandkoming heeft gespeeld.

Tabel 5.2 Stand van zaken strategie per deelneming

Deelneming	Status strategie	Kern strategie	Rol aandeelhouder in 2015
BNG Bank	Update: 2015	De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. In 2015 is de strategie geactualiseerd. De bank wil haar positie als bankier voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang onverkort handhaven en zal als betrokken partner optreden. De bank wil zich daarnaast explicieter profileren op het gebied van duurzaamheid.	Besproken
COVRA	Herijkt: 2015 (voor de periode 2015-2020)	COVRA heeft haar strategie herijkt en haar bestaansreden opnieuw geformuleerd: 'Blijvend zorgen voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen'. COVRA wil opereren als professionele organisatie, gezien worden als het kenniscentrum van Nederland met betrekking tot radioactief afval en bijdragen aan de vorming van de Nederlandse spelregels omtrent radioactief afval.	Besproken
FMO	Herijkt: 2012 (voor de periode 2013-2016)	Het doel van FMO is om in 2020 haar ontwikkelingsimpact te verdubbelen en haar ecologische voetafdruk te halveren. FMO richt zich primair op de financiële, energie- en agrarische sector in ontwikkelingslanden. FMO stelt zich ten doel om 70% van de investeringen te laten plaatsvinden in <i>low income countries</i> en <i>low middle income countries</i> , waarbij minstens 35% van de investeringen plaats vindt in de 55 armste landen.	Onveranderd in 2015
Gasunie	Herijking voorzien in 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 waarde van de bestaande gasinfrastructuur, het behouden van de leidende positie in Europa en het versnellen van de transitie naar een CO <sub>2</sub> -neutrale energievoorziening.	Geïnformeerd
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2015 (voor de periode 2016-2020)	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 realiseren blijft het havenbedrijf onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeimarkten (zoals containers en LNG). Daarnaast wil het havenbedrijf ook koploper zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased).	Goedgekeurd <sup>1</sup>
Holland Casino	Herijkt: 2013 Update: 2015/2016	In 2013 zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. Eind 2015/begin 2016 is deze strategie geactualiseerd en zijn er vijf pijlers geformuleerd waarin extra nadruk gelegd wordt op innovatie, partnerschappen en bijdrage aan de samenleving.	Geïnformeerd over de actualisatie in 2015/2016
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.	Geïnformeerd
De Munt	Herijkt: 2015	KNM heeft haar strategie aangepast, mede naar aanleiding van de problemen rondom de grote buitenlandse (Chili) order. Kern van de herijkte strategie is het voeren van een beperkter assortiment en focus op haar grootste klanten. In de circulatiemarkt wil KNM zich richten op kleinere, specialistische buitenlandse orders en dus niet langer grote buitenlandse orders aannemen.	Besproken

<sup>1</sup> De AvA besluit bij Havenbedrijf Rotterdam over de strategie. De procedure bij Havenbedrijf Rotterdam wijkt af van de standaardstatuten. De staat kan gezien haar belang van circa 30% van de aandelen alleen wijzigingen doorvoeren met instemming van de andere aandeelhouder, gemeente Rotterdam.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie	Rol aandeelhouder in 2015
NS	Herijkt: 2016	De problemen met de Fyra en de Limburg-affaire hebben geleid tot een herbezinning op de strategie van de NS. 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 zich de richten op de activiteiten die: (1) leveren van treindiensten op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten;(2) zorgen voor stations; en (3) bijdragen aan de deur-tot-deur reis. Dat betekent ook dat NS niet meer zal meebieden op regionale binnenlandse concessies en grotendeels afscheid neemt van de exploitatie van winkels en vastgoed.	Besproken
NWB Bank	Opgesteld: 2013	Sinds de oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. NWB Bank beoogt met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. Daarnaast verzorgt de NWB Bank projectfinanciering voor publiek-private samenwerkingen. Deze uitbreiding van de activiteiten heeft in 2013 plaatsgevonden.	
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 <sup>2</sup> .	Besproken
Staatsloterij	Herijkt: 2016 (n.a.v. fusie)	De strategie van de Staatsloterij is er sinds het begin van dit decennium op gericht om de dalende omzet tegen te gaan door het aanbieden van een verantwoord en actueel spelaanbod. Realisatie van de fusie met De Lotto in 2016 biedt de Staatsloterij mogelijkheden om het spelaanbod te verbreden zowel op de offline en als op de online markt op het moment dat deze gelegaliseerd wordt.	Besproken
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.	Besproken
Thales	Herijkt: 2013 (voor de periode 2013-2023)	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 één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.	Onveranderd in 2015
UCN	n.v.t.	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.	Onveranderd in 2015

<sup>2</sup> Schiphol vertaalt deze vijf pijlers als volgt: de beste verbindingen, een aantrekkelijke luchthaven, een toplocatie, een sterke groep, duurzaam en veilig.

## 5.2 Investerings

Net als andere bedrijven moeten staatsdeelnemingen investeren om hun activiteiten goed te kunnen blijven uitvoeren en op die manier de publieke belangen te blijven dienen. Naast vervangingsinvesteringen die nodig zijn om de huidige taken te continueren, hebben staatsdeelnemingen ook te maken met uitbreidingsinvesteringen. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij toename van de vraag of bij uitbreiding van de dienstverlening naar een nieuwe markt. Daarnaast kunnen staatsdeelnemingen een aandelenbelang in een andere onderneming kopen of verkopen of kan er een fusie tussen een staatsdeelneming en een andere onderneming aan de orde zijn.

### Goedkeuringsdrempels

De staat heeft goedkeuringsrecht bij grote investeringen, bij aan- en verkoop van aandelenbelangen en bij fusies. Beslissingen over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de onderneming zijn volgens de wet onderworpen aan de goedkeuring van de aandeelhouder. De wet noemt transacties met een waarde van meer dan een derde van het balanstotaal van de staatsdeelneming. De aandeelhouder heeft de mogelijkheid om in de statuten van een onderneming lagere goedkeuringsdrempels vast te leggen. De staat is in 2014 begonnen de statutaire goedkeuringsdrempels bij de staatsdeelnemingen te herzien.

De goedkeuringsdrempels zijn vastgesteld op grond van het investeringsgedrag, de omvang van de recente investeringen en de verwachte investeringen van de deelneming. De aandeelhouder wil de investeringdrempels zodanig vaststellen dat zijn goedkeuring nodig is voor grote, belangrijke en koersbepalende investeringen. Voor investeringen in het buitenland of in branchevreemde activiteiten hanteert de staat vaak lagere goedkeuringsdrempels dan voor binnenlandse en meer reguliere investeringen. In hoofdstuk 7 is per deelneming een overzicht van de goedkeuringsdrempels opgenomen.

### Bevoegdheden

Tabel 5.3 vat de verdeling van de bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen samen. Het initiatief voor investeringsplannen ligt bij de raad van bestuur van de staatsdeelneming. Het is de afspraak dat de staatsdeelneming de staat in een vroegtijdig stadium informeert over voorgenomen investeringen boven de goedkeuringsdrempel.

Tabel 5.3 Bevoegdheidverdeling bij goedkeuring 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 keurt het investeringsvoorstel van de RvB goed.
<b>AvA</b>	Investerings die (i) een waarde vertegenwoordigen boven de opgenomen goedkeuringsdrempels en/of (ii) van ingrijpende en/of principiële aard en/of afwijken van het vastgestelde strategisch plan, worden na goedkeuring door de RvC voorgelegd aan de AvA.

## Beoordeling van investeringen

De staat heeft een beoordelingskader vastgesteld met criteria op basis waarvan investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen worden beoordeeld. Op hoofdlijnen bestaat dit beoordelingskader uit zes onderdelen, die in tabel 5.4 zijn genoemd.

Tabel 5.4 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

Allereerst toetst de staat als aandeelhouder of er voldoende en goede redenen zijn om te investeren. Uit het investeringsvoorstel van de staatsdeelneming moet daarom de zogenoemde strategische rationale duidelijk naar voren komen. Daarmee is onlosmakelijk verbonden dat de investering aansluit bij het publieke belang dat de onderneming dient of dit publieke belang in ieder geval niet schaadt. Investeringsvoorstellen moeten ook passen in de strategie van de onderneming. Vervolgens beoordeelt de staat de financiële aspecten van de investering om zeker te zijn dat de onderneming ook na de investering financieel gezond blijft. Daarom verwacht de staat onder andere dat de onderneming een marktconform rendement op de investering behaalt.

Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria (het financieel model). De staat beoordeelt onder meer het effect van de investering op de kredietwaardigheid en de solvabiliteit van de staatsdeelneming. Ook toetst de staat of de risico's voldoende afgewogen zijn en of deze voldoende zijn gekwantificeerd in een zogenoemde sensitiviteitsanalyse. De sensitiviteitsanalyse geeft weer in welke mate de verschillende aannames in het financieel model invloed hebben op de uitkomst daarvan. De staat verlangt van het management voldoende maatregelen om de geïdentificeerde risico's te beperken. Dit moet duidelijk naar voren komen in het investeringsvoorstel.

Ook beoordeelt de staat het implementatieplan van de onderneming. Het is vooral van belang dat de onderneming een volledige en realistische planning hanteert voor de voorgenomen investering. Bij fusies en overnames is ook de toekomstige ondernemingsstructuur een onderdeel dat de staat beoordeelt. Daarbij beoordeelt de staat bijvoorbeeld of en hoe bevoegdheden van de staat als aandeelhouder wijzigen.

Bij de beoordeling van investeringsvoorstellen baseert de aandeelhouder zich op de gegevens die de raad van bestuur ter beschikking stelt. In sommige gevallen schakelt de staat een extern adviseur in om (bepaalde onderdelen van) het investeringsvoorstel te toetsen. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij technisch complexe onderdelen van een investering of bij investeringen die erg afwijken van eerder voorgelegde projecten. Aan de hand van de ontvangen gegevens, en eventueel het advies van de externe adviseur, beoordeelt de staat het investeringsvoorstel op de criteria uit het beoordelingskader en geeft al dan niet goedkeuring voor de investering.

Staatsdeelnemingen hebben in 2015 in totaal elf investeringsvoorstellen aan de aandeelhouder voorgelegd. Tabel 5.5 geeft een overzicht van deze investeringen. Investeringsvoorstellen in buitenlandse of branchevreemde activiteiten zijn in deze tabel cursief gedrukt. Op de buitenlandse activiteiten van de deelnemingen gaat de volgende paragraaf nader in.

Tabel 5.5 Voorgelegde investeringsvoorstellen in 2015 per deelneming

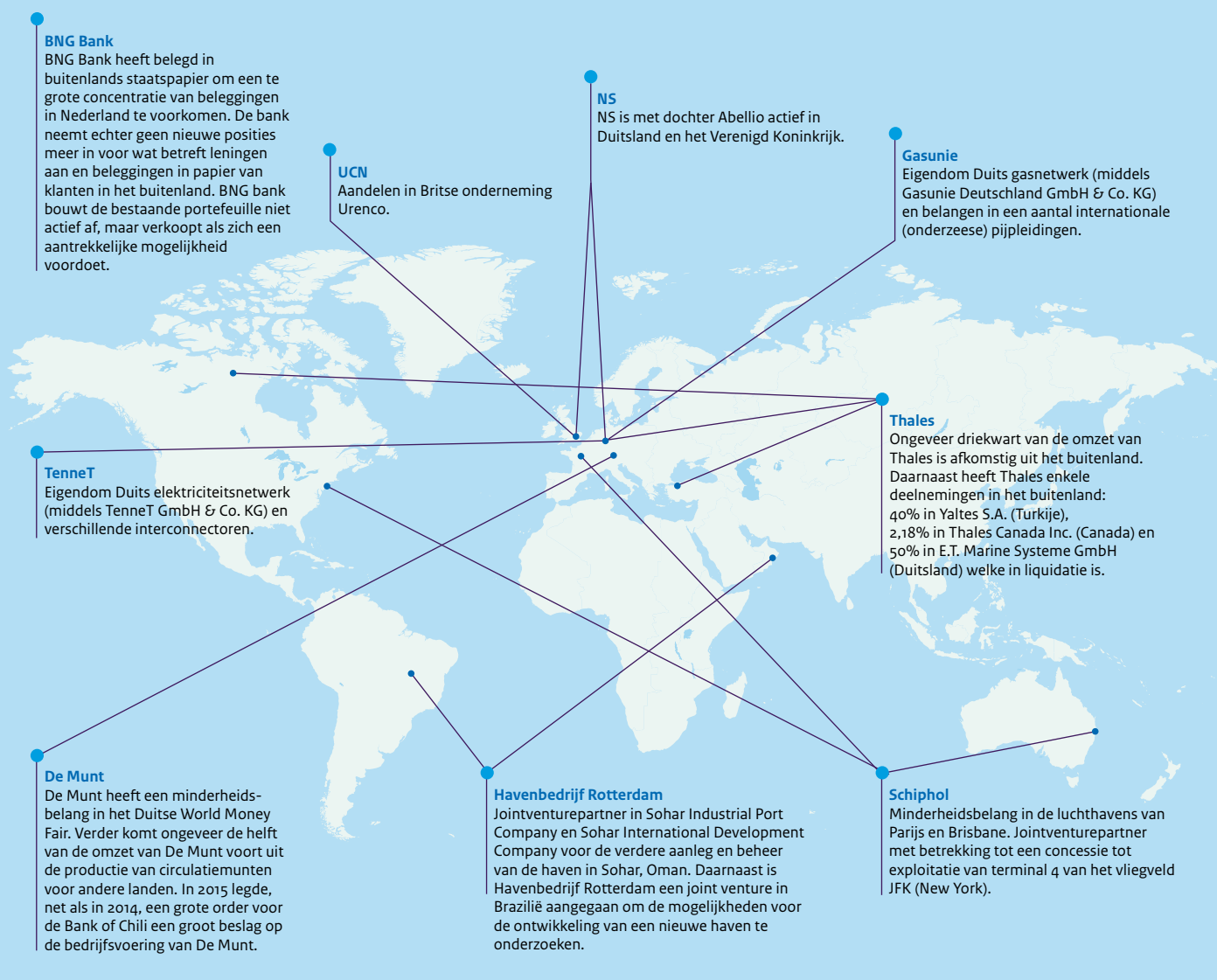
Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale	Goedkeuring
Havenbedrijf Rotterdam	3	Theemswegtracé	Oplossing van een capaciteitsknelpunt voor het vervoer van goederen uit de Rotterdamse haven per spoor.	beoordeling in 2016
		Container Exchange Route	Realisatie van efficiënte, betrouwbare en snelle uitwisseling van containers op de Tweede Maasvlakte.	beoordeling in 2016
		Porto Central, Brazilië	Opzetten van een dochtervennootschap in Brazilië.	beoordeling in 2016
Holland Casino	3	Nieuwbouw vestiging Utrecht	De huidige Holland Casino-vestiging in Utrecht staat op een tijdelijke bestemming sinds het jaar 2000. Inmiddels is het pand bijna vijftien jaar in gebruik en is er de afgelopen jaren nauwelijks geïnvesteerd in onderhoud. Er is sprake van substantieel achterstallig onderhoud. Dit heeft impact op de concurrentiekracht van de vestiging.	beoordeling in 2016
		Verplaatsen vestiging Schiphol naar huurlocatie Amsterdam Sloterdijk	De vestiging op Schiphol was niet rendabel. Uit analyse van Holland Casino blijkt dat een tweede vestiging in Amsterdam potentie heeft.	ja
		Nieuwbouw vestiging Venlo	In 2006 opende Holland Casino haar vestiging in Venlo. Het betrof een tijdelijke bestemming, die in 2010 eenmalig verlengd kon worden tot september 2015. Om in aanmerking te komen voor een gedoogperiode op de huidige locatie, diende er uiterlijk op 1 juli 2015 een concreet ontwikkelplan te worden ingediend voor een nieuwe vestiging.	ja
NS	1	Intercity Nieuwe Generatie (ICNG)	Uitbreiding van het materieel (inclusief materieel dat op het HSL-traject kan rijden) en vervanging van materieel dat is afgeschreven.	beoordeling in 2016
Schiphol	1	A-gebied	Bouw van een nieuwe pier en terminal om de groei van het aantal passagiers dat via Schiphol reist te kunnen opvangen.	ja
TenneT	8	Altheim - St. Peter: 380 kV hoogspanningsverbinding	Wettelijk verplichte investering in Duitsland om de capaciteit tussen Duitsland en Oostenrijk te vergroten, waardoor betrouwbaarheid en leveringszekerheid toenemen.	ja
		Ostbayernring: uitbreiding van bestaande 220 kV/380 kV verbinding	Wettelijk verplichte investering in Duitsland, die onderdeel is van het netwerkontwikkelingsplan. De uitbreiding vergroot de mogelijkheden om duurzame energie in het netwerk op te nemen.	ja
		Wilhelmshaven - Conneforde: aanleg van 380 kV verbinding	Wettelijk verplichte investering in Duitsland, waarmee een energiecentrale op het netwerk wordt aangesloten en die de mogelijkheden om duurzaam opgewekte energie in het netwerk op te nemen vergroot.	ja
		Emden Ost - Conneforde: aanleg van 380 kV verbinding en substation bij Emden/Ost	Wettelijk verplichte investering in Duitsland, die nodig is voor het vergroten van de opname van duurzaam opgewekte energie in het netwerk.	ja
		Gandersee - Wehrendorf: aanpassing van eerder goedgekeurd budget door wijzigingen in het project	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verhoging van het reeds goedgekeurde budget.	beoordeling in 2016
		Stade - Landesbergen	Wettelijk verplichte investering in het Duitse net. Het betreft uitbreiding en versterking van het bestaande net, die noodzakelijk is voor het transporteren van duurzaam opgewekte energie.	beoordeling in 2016
		Wahle - Mecklar: aanpassing van eerder goedgekeurd budget door wijzigingen in het project	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verhoging van het reeds goedgekeurde budget.	beoordeling in 2016
		Doetinchem - Wesel: aanpassing van eerder goedgekeurd budget door wijzigingen in het project	Investering in een interconnector tussen Nederland en Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verhoging van het reeds goedgekeurde budget.	beoordeling in 2016
<b>Totaal</b>	<b>16</b>			

### 5.3 Buitenlandse activiteiten

Het kabinet meent dat activiteiten in het buitenland, net als branchevreemde activiteiten, kunnen passen binnen de strategie van staatsdeelnemingen. De buitenlandse activiteiten mogen de continuïteit van de Nederlandse activiteiten echter op geen enkele manier in gevaar brengen en moeten aantoonbaar bijdragen aan het Nederlandse publieke belang dat de betreffende staatsdeelneming dient. Bovendien moet het risico in verhouding staan tot het rendement daarvan en moet de onderneming adequate risicobeheersingmaatregelen nemen.

In figuur 5.6 is een overzicht van de buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen opgenomen. FMO is hierin niet terug te vinden, omdat het de kernactiviteit is van deze deelneming om leningen in het buitenland uit te zetten. Om een vergelijkbare reden is ook KLM niet opgenomen. Staatsdeelnemingen zijn in 2015 niet met nieuwe buitenlandse activiteiten gestart.

Figuur 5.6 Buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen



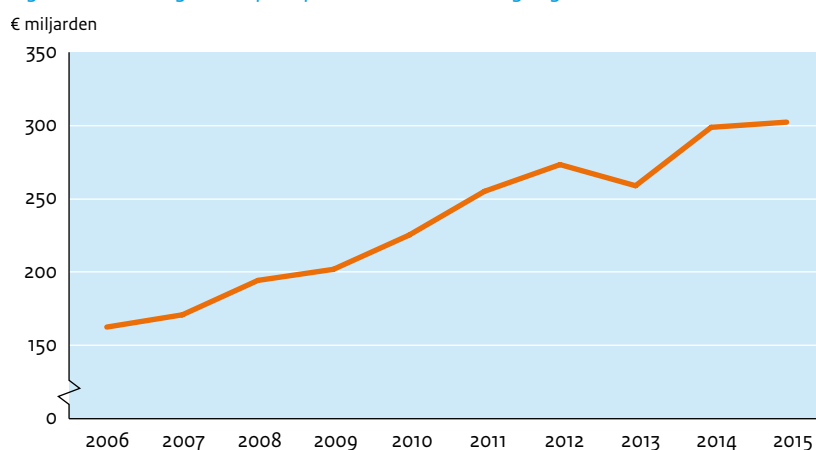
## 6 Financiële positie

Een staatsdeelneming vertegenwoordigt financiële waarde. De staat als aandeelhouder wil dat de staatsdeelnemingen die waarde behouden. Bovendien is behoud van een goede financiële positie noodzakelijk voor de continuïteit van het bedrijf en om zo de publieke belangen, ook op de langere termijn, te kunnen blijven borgen. De staat geeft daar – indirect – richting aan door te sturen op voldoende rendement (vaststellen van een normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel (behoud van credit rating) en door te streven naar een gezonde vermogensverhouding bij de afzonderlijke staatsdeelnemingen. Dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen worden (onder meer) in dat licht beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op het balanstotaal, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2015.

### 6.1 Omvang van de portefeuille

Hoewel de staat niet stuurt op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen, geeft de omvang van de balans wel een indicatie van de grootte van de onderneming. Alle balanstotalen bij elkaar geven vervolgens een indicatie van de totale omvang van de portefeuille staatsdeelnemingen. Figuur 6.1 geeft de groei van de staatsdeelnemingenportefeuille weer op basis van de ontwikkeling van het balanstotaal. In totaal was de waarde ruim € 300 miljard. Uit figuur 6.1 blijkt verder dat het balanstotaal in 2015 licht is gestegen. De groei is met name zichtbaar bij TenneT, FMO en NWB Bank. Bij TenneT zijn uitbreidingen van het hoogspanningsnet de verklaring van de groei. TenneT heeft een uitgebreide investeringsagenda in zowel Nederland als Duitsland. Het bedrijf legt nieuwe hoogspanningsleidingen en verbindingen met windparken op zee aan. Dit leidt tot groei van de TenneT's vaste activa. De groei van de balans van FMO met € 1,2 miljard wordt veroorzaakt door de groei van de investeringsportefeuille bij deze staatsdeelneming. FMO participeert meer in investeringsprojecten en heeft meer krediet uitgezet. Bij NWB Bank heeft de groei van het balanstotaal een boekhoudkundige achtergrond. Die hangt samen met een daling van de rente waardoor de marktwaarde van derivaten op de balans van NWB Bank stijgt.

*Figuur 6.1 Omvang van de portefeuille staatsdeelnemingen gemeten in balanstotaal*



## 6.2 Vermogenspositie

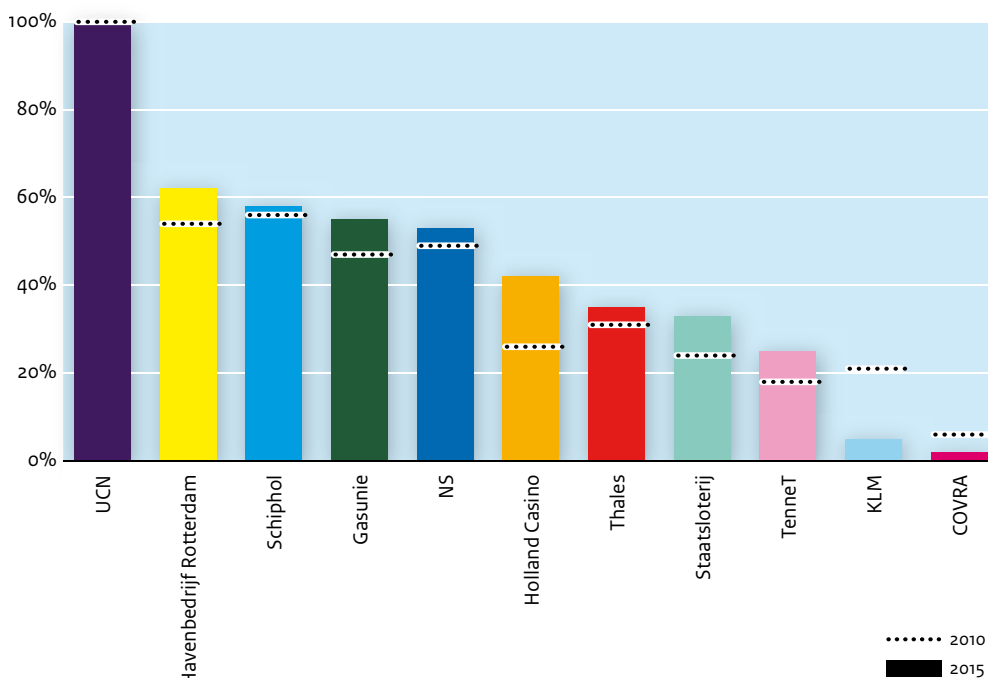
Als aandeelhouder heeft de staat belang bij een solide vermogenspositie van staatsdeelnemingen. Met de vermogenspositie wordt de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bedoeld. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen (eigen 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 onderneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Ook kan de onderneming nieuwe investeringen financieren als de vermogenspositie in orde is. In algemene zin geldt dat een goede vermogenspositie bijdraagt aan de continuïteit van de staatsdeelneming en daarmee aan een blijvende borging van de publieke belangen. Met een goede vermogenspositie wordt bedoeld dat er een passende verhouding is tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen van de onderneming. De staat wil daarom dat de reserves van staatsdeelnemingen (het eigen vermogen) niet te laag zijn. Aan de andere kant moet het eigen vermogen van staatsdeelnemingen ook niet te hoog zijn. Het eigen vermogen van de onderneming komt uiteindelijk immers aan de staat als aandeelhouder toe, die dat kapitaal ook kan gebruiken om andere publieke zaken te financieren. Bij de beoordeling van de vermogenspositie bekijkt de aandeelhouder daarom de financiële buffers in verhouding tot de verplichtingen van de deelneming en de risico's waarmee de deelneming nu en in de toekomst te maken heeft.

Het eigen vermogen van alle staatsdeelnemingen bedroeg in 2015 ruim € 28 miljard. In figuur 6.2 is de ontwikkeling te zien van het eigen vermogen op de balans bij de staatsdeelnemingen eind 2015 ten opzichte van vijf jaar terug. Daaruit is af te leiden dat de meeste staatsdeelnemingen een solide buffer aan eigen vermogen hebben. Ook is te zien dat die vermogenspositie (het aandeel eigen vermogen binnen het balanstotaal) over de afgelopen jaren is verbeterd.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2015 ten opzichte van 2010 (exclusief financiële instellingen)





Bij drie deelnemingen is sprake van een verslechtering van de vermogenspositie. Dit heeft verschillende oorzaken. Zo heeft De Munt in 2014 en 2015 verliezen geleden door een problematische order met de Bank of Chili. Die verliezen zijn deels opgevangen door het eigen vermogen, dat daardoor is geslonken. De jaarcijfers zijn nog niet klaar, maar het is wel al duidelijk dat eind 2015 sprake was van een negatieve vermogenspositie. Bij KLM is de vermogenspositie met name teruggelopen door de aanpassing van pensioenverplichtingen. Afgelopen jaar heeft KLM het eigen vermogen wel zien toenemen. COVRA kampt met lagere rendementen op het fonds voor eindberging van radioactief afval, die ten koste gaan van het eigen vermogen van het bedrijf.

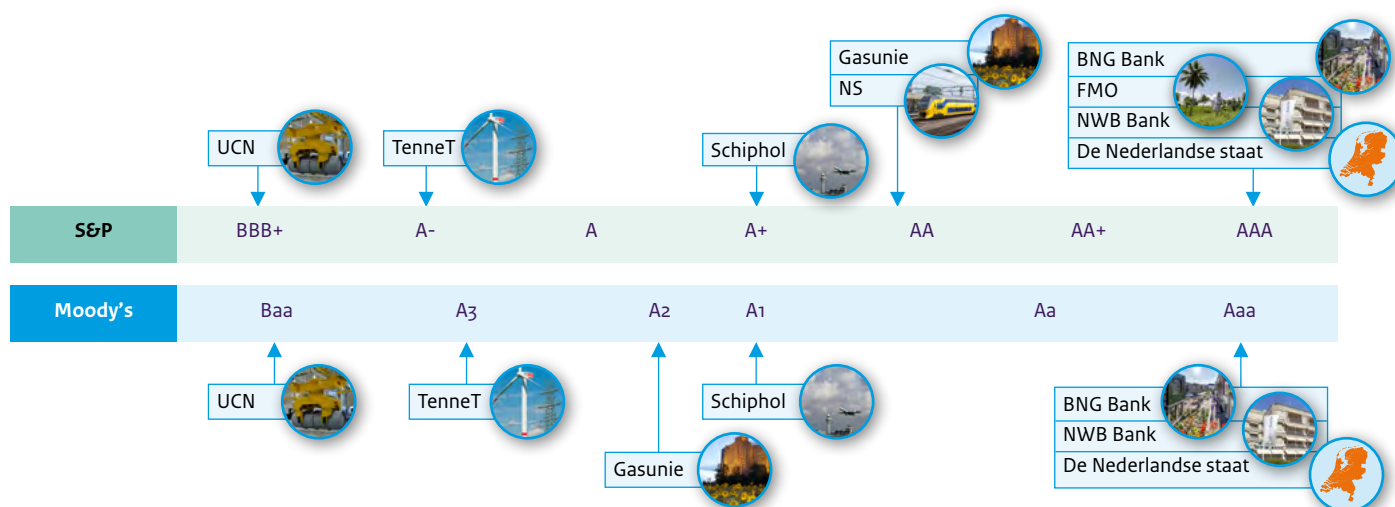
### Credit rating

De staat heeft als uitgangspunt dat staatsdeelnemingen zelfstandig vreemd vermogen moeten kunnen aantrekken, tegen acceptabele voorwaarden. Staatsdeelnemingen zijn hiertoe in staat als zij financieel gezond zijn. Verschaffers van vreemd vermogen gebruiken de zogenoemde credit rating van een onderneming om zich een oordeel te vormen over de financiële gezondheid en het risicoprofiel van de onderneming. De credit rating van een onderneming is voor hen een risico-indicator, die is gebaseerd op een aantal kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Een lage credit rating betekent een hoog risico. In dat geval eisen verschaffers van vreemd vermogen een hoge rente. Hoe slechter de rating dus is, hoe duurder het voor een onderneming wordt om vreemd vermogen aan te trekken.

Een deelneming die zich wil financieren met verhandelbaar schuld papier, zoals obligaties, heeft dus een credit rating nodig. Daarom gebruikt de staat de credit rating als indicator voor de beoordeling van de financiële gezondheid van de staatsdeelnemingen.

De staat meent dat staatsdeelnemingen minimaal een credit rating moeten hebben die overeenkomt met wat gebruikelijk is in de markt of sector waarin de onderneming actief is. Alle staatsdeelnemingen, met uitzondering van Ureco, hadden minimaal een A minus rating of een A3 rating. Deze ratings staan voor een laag risicoprofiel. Ureco heeft een BBB+/Baa1 rating als gevolg van de daling in de wereldwijde vraag naar verrijkt uranium. De potentiële verdien capaciteit voor de onderneming is daardoor gedaald. De verdien capaciteit van een onderneming is één van de indicatoren waarop de credit rating is gebaseerd. Uit een lagere toekomstige verdien capaciteit volgt zodoende een lagere credit rating. Ureco heeft wel voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. In onderstaande figuur staat de credit rating van de staatsdeelnemingen voor zover zij daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens S&P en Moody's ultimo 2015



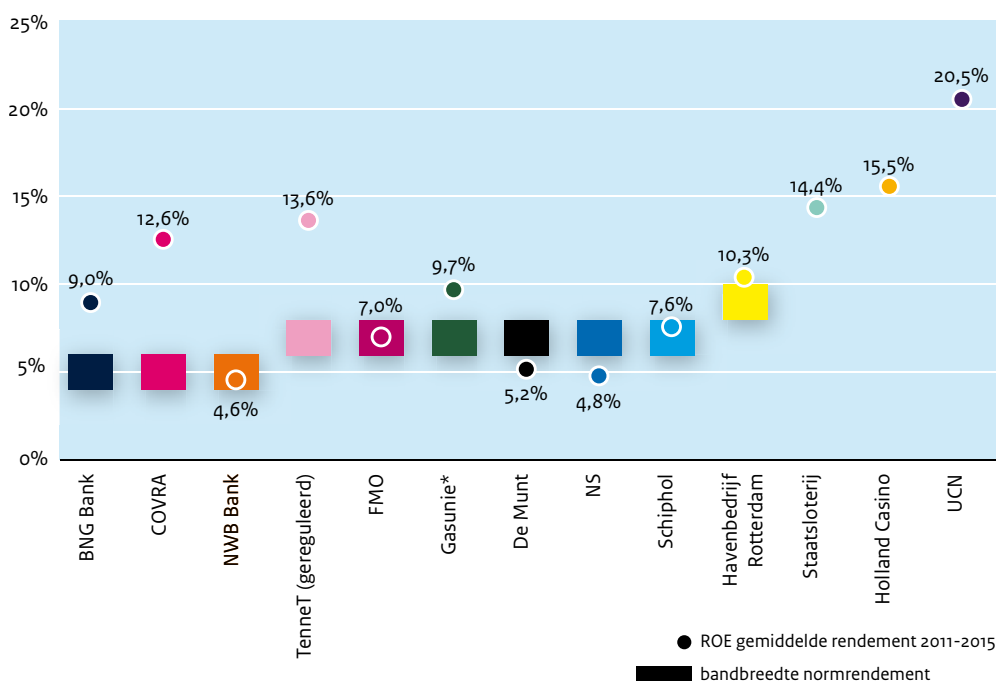
### 6.3 Normrendement

Om de financiële waarde van staatsdeelnemingen voor de toekomst te behouden beoordeelt de staat actief het rendement dat iedere staatsdeelneming maakt. Daarom vindt de staat het ook onderdeel van zijn aandeelhoudersrol om het bestuur van een staatsdeelneming een rendementsverwachting mee te geven. Dit is het zogenoemde normrendement. Het gaat de staat daarbij niet om winstmaximalisatie, maar om het vaststellen van een rendementsverwachting, die met het oog op het risicoprofiel nodig is voor financieel waardebehoud en de continuïteit van de onderneming. De gedachte is, dat de onderneming bij dat rendement voldoende buffers kan opbouwen om tegenvallers op te vangen, er voldoende ruimte is voor de financiering van de (vervangings)investeringen en de staatsdeelneming ten slotte ook nog dividend kan uitkeren.

In de Nota Deelnemingenbeleid is het voornemen geuit om voor iedere staatsdeelneming een eigen normrendement vast te stellen. In 2014 heeft de staat voor de grootste deelnemingen een normrendement vastgesteld. Voor de gereguleerde activiteiten van Gasunie en TenneT is het normrendement hetzelfde als de door de Autoriteit Consument en Markt (ACM) vastgestelde rendementen. Voor Holland Casino, Staatsloterij en UCN is er nog geen normrendement bepaald, omdat er over de toekomstige positionering van deze niet-permanente deelnemingen nog discussie plaatsvindt. In afwachting van de mogelijke fusie tussen Staatsloterij en Lotto, is de vaststelling van een normrendement uitgesteld. De fusie is in 2016 tot stand gekomen waardoor binnenkort ook voor het fusiebedrijf een normrendement zal worden opgesteld.

De staat heeft voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld. Figuur 6.4 geeft weer welke bandbreedte de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert. Naast de bandbreedtes voor het normrendement presenteert figuur 6.4 het daadwerkelijk gerealiseerde, gemiddelde rendement op eigen vermogen over de periode 2011-2015. Het gemiddelde rendement geeft een beter beeld over het rendement van de staatsdeelnemingen door de jaren heen. Het rendement in het afgelopen jaar kan een positieve of negatieve uitschieter zijn waardoor een vertekend beeld kan ontstaan over de financiële prestaties van de onderneming.

*Figuur 6.4 Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2011-2015 afgezet tegen het normrendement per staatsdeelneming*



\* Voor Gasunie is een gecombineerd rendement (gereguleer en ongereguleerd) berekend.

Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2011-2015 en de afwijking ten opzichte van de vastgestelde norm.

*Tabel 6.5 Toelichting op het gerealiseerde gemiddelde rendement per staatsdeelneming*

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	Bij de berekening van het rendement op eigen vermogen voor BNG Bank is het eigen vermogen gecorrigeerd voor de herwaarderingsreserve en de cashflow hedge reserve). De afgelopen jaren hanteert de bank een lagere pay-out (25 procent i.p.v. 50 procent), waardoor het eigen vermogen sterker groeit dan voorheen. Dit heeft een drukkend effect op het rendement in vergelijking met voorgaande jaren. Het normrendement in 2015 is gehaald. De belangrijkste positieve bijdragen komen van het renteresultaat, het provisie resultaat en het resultaat financiële transacties. Het rendement over de afgelopen vijf jaar ligt boven het normrendement, de belangrijkste positieve bijdrage was het renteresultaat van de bank.
COVRA	Bij COVRA heeft het autonome renteresultaat op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging verhoudingsgewijs een groot effect op de balans en resultatenrekening. In de afgelopen jaren heeft dit geleid tot verliezen en een afname van het eigen vermogen. Om meer inzicht te krijgen in de operationele rentabiliteit wordt bij COVRA voor de berekening van het normrendement (zie hoofdstuk 6) het operationeel resultaat gebruikt en een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat. Hieruit komt naar voren dat COVRA zowel in 2015 als gemiddeld over de afgelopen vijf jaar de norm haalt.
FMO	Het gemiddelde rendement op het eigen vermogen van FMO over de afgelopen vijf jaar is in lijn met het in overleg met FMO vastgestelde normrendement. Voornaamste reden hiervoor is dat de investerings- en leningenportefeuille van FMO over het algemeen goed gepresteerd heeft. De afschrijvingen waren in 2015 relatief beperkt en ook in voorgaande jaren werd rond de doelstelling gepresteerd.
Gasunie (gereguleerd)	Financiën is met Gasunie in overleg over de wijze waarop het Eigen Vermogen van Gasunie wordt toegeschreven aan het gereguleerd (en ongereguleerd) deel van de onderneming. De gesprekken zullen naar verwachting op korte termijn tot een uitkomst leiden waarna de gerealiseerde rendementen kunnen worden berekend. Op dit moment is dit echter nog niet mogelijk.
Gasunie (ongereguleerd)	Financiën is met Gasunie in overleg over de wijze waarop het Eigen Vermogen van Gasunie wordt toegeschreven aan het (gereguleerd en) ongereguleerd deel van de onderneming. De gesprekken zullen naar verwachting op korte termijn tot een uitkomst leiden waarna de gerealiseerde rendementen kunnen worden berekend. Op dit moment is dit echter nog niet mogelijk.
Havenbedrijf Rotterdam	De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. is in 2015 met 2,6% gestegen tot € 676,9 miljoen. De kosten waren onder controle. De winst was in vergelijking met 2014 1,7% lager: € 211,6 miljoen door het afkopen van een langlopende lening. Hierdoor viel het rendement wat lager uit dan in 2014, maar lag het rendement wel boven het normrendement.
Holland Casino	Na jaren van herstructurering in verband met slecht rendement heeft Holland Casino de afgelopen twee jaar weer een positief resultaat laten zien. Het rendement is de laatste twee jaar dan ook significant verbeterd.
De Munt	De jaarrekening over 2014 en 2015 is nog niet vastgesteld, door vertraging van de accountantscontrole hierop. Door problemen rondom een grote order voor de Bank of Chili heeft KNM twee verliesjaren van cumulatief ca. € 20 miljoen gehad. Als gevolg daarvan is het eigen vermogen gedaald tot ca. 10 miljoen negatief eind 2015. Daarmee is duidelijk dat het rendement over de laatste twee jaar fors negatief is geweest en daardoor ook het gemiddelde 5-jaars rendement negatief uit zal vallen. Doordat definitieve cijfers ontbreken kunnen we dit echter nog niet kwantificeren.
NS	Het vijfjarig gemiddelde rendement van de NS blijft achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaken zijn de (minder rendabele) maatschappelijke investeringen en activiteiten zoals kosten voor sociale veiligheid, de hoge vergoedingen voor de HSL en de HRN concessie en de afwaardering van het V250-materieel (de Fyra-treinen) in 2013.
NWB Bank	In 2015 is het renteresultaat sterk verbeterd en is de kredietverlening toegenomen. Dit verklaart mede het hogere rendement in 2015 t.o.v. het normrendement. Voor de rest ligt het rendement boven het gemiddelde van de afgelopen jaren. De afgelopen jaren keert de bank geen dividend uit in het kader van het voldoen aan de leverage ratio in 2018, waardoor het eigen vermogen sterker groeit dan voorheen. Dit heeft een drukkend effect op het rendement. Het normrendement in 2015 is gehaald.
Schiphol	Het rendement van Schiphol ligt aan de bovenkant van de rendementsdoelstelling. Dit komt met name door een combinatie van de snelle groei van de luchthaven, kostenbeheersing en enkele eenmalige baten in de afgelopen jaren.
Staatsloterij	Er is nog geen normrendement vastgesteld voor Staatsloterij aangezien de organisatie zich in 2015 klaarmaakte voor een mogelijke fusie met Lotto hetgeen implicaties kan hebben voor het normrendement. Nu de fusie is geïmplementeerd zal er het komend jaar een normrendement met de deelneming worden vastgesteld. Op dit moment is het normrendement het resultaat dat overblijft na de wettelijke verplichte afdracht van 15% van de omzet op basis van de wet op de Kansspelen. De afgelopen vijf jaar is het rendement van de Staatsloterij achteruit gegaan als gevolg van lagere omzet die zich doorvertaalt in teruglopend resultaat.

## 6.4 Dividend

De staat heeft kapitaal ingebracht in de staatsdeelnemingen. Dat is maatschappelijk vermogen waarmee het publieke belang kan worden gediend dat de onderneming met haar dienst of product behartigt. Daarnaast kan dit maatschappelijk vermogen via een dividenduitkering ook financieel renderen voor de rijksbegroting. Dat zijn middelen die dus weer beschikbaar zijn voor andere publieke zaken.

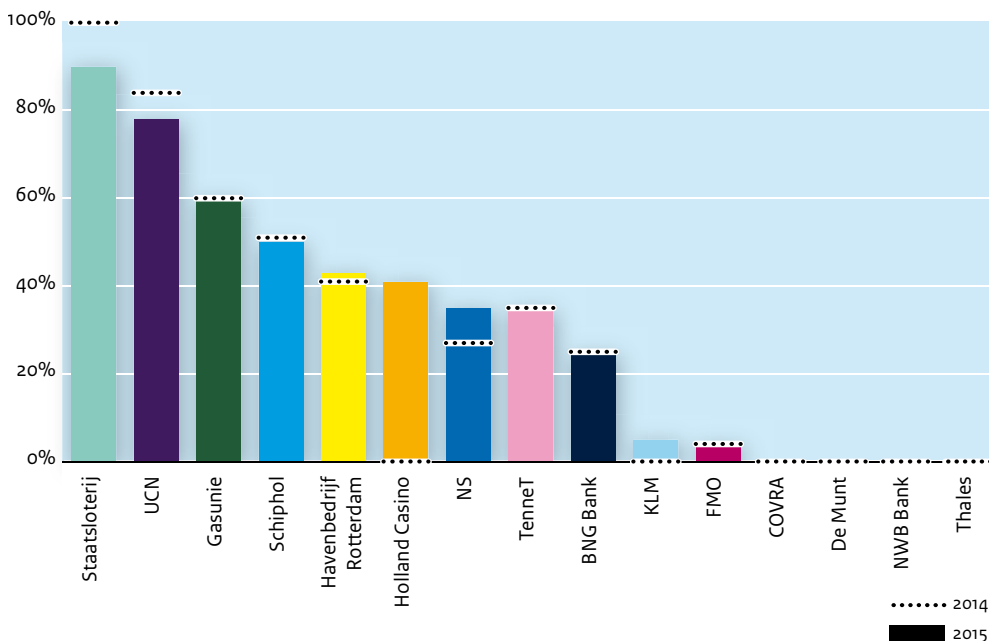
Elke staatsdeelneming heeft een dividendbeleid waarin vastligt welk deel van de winst de onderneming jaarlijks als dividend aan de aandeelhouder uitkeert (de zogenoemde pay-outratio of uitkeringspercentage). Op basis van het dividendbeleid doen de raad van bestuur en de raad van commissarissen jaarlijks een voorstel aan de aandeelhouder voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 geeft de verdeling van de bevoegdheden voor de vaststelling van het dividend weer voor een naamloze vennootschap. Bij een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling min of meer gelijk, met dien verstande dat het bestuur de zogenoemde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de aandeelhouder(s) pas geldig is als het bestuur dit heeft goedgekeurd.

Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')
<b>RvB</b>	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
<b>RvC</b>		RvC keurt voorstel RvB goed.
<b>AvA</b>	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA neemt besluit en 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.

Het uitkeringspercentage verschilt per deelneming. Bij de vaststelling van het dividend gaat het om een balans tussen enerzijds een redelijke vergoeding op het aandelenkapitaal en anderzijds het belang van een duurzame gezonde financiële positie van de onderneming. Onder andere de gewenste vermogenspositie en de investeringsagenda van de onderneming worden in samenhang met elkaar bezien. Het deel van de winst dat de staatsdeelneming niet als dividend uitkeert, wordt toegevoegd aan de reserves (het eigen vermogen) van het bedrijf. De staat stelt zich hierbij op als prudent aandeelhouder. Als een deelneming bijvoorbeeld een uitgebreide investeringsagenda heeft, kan het verstandig zijn een groter deel van de winst te reserveren (en dus minder dividend uit te keren). Ook als er substantiële risico's bij een deelneming zijn gesignaleerd die de toekomstige resultaten onder druk kunnen zetten, kan het verstandig zijn om een groter deel van het resultaat toe te voegen aan het eigen vermogen. Aan de hand van financiële ratio's die relevant zijn voor de credit rating van de deelnemingen – zoals de verhouding tussen langlopend vreemd vermogen en het balanstotaal – en door een vergelijking met vergelijkbare ondernemingen, toetst de staat het dividendbeleid en de dividendvoorstellen van de deelnemingen. Figuur 6.7 geeft een overzicht van de uitkeringspercentages van de staatsdeelnemingen in 2014 en 2015.

Figuur 6.7 Pay-outratio's per staatsdeelneming

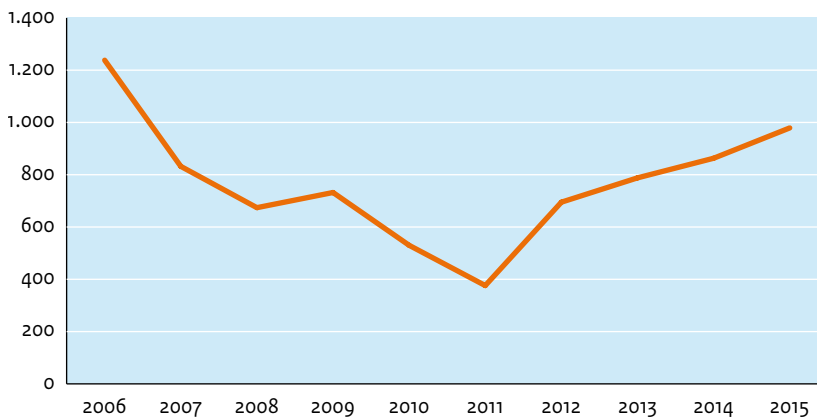


In 2015 heeft de staat € 977 miljoen aan dividend ontvangen uit de portefeuille staatsdeelnemingen (in 2014: € 863 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten is weergegeven in figuur 6.8. Figuur 6.9 geeft weer welke bijdrage de afzonderlijke staatsdeelnemingen in 2015 leverden aan de totale dividendontvangsten van de staat. Hieruit volgt dat de totale omvang van de dividendontvangsten sterk afhankelijk is van een klein deel van de staatsdeelnemingen: vier staatsdeelnemingen keren 83 procent van het totale dividend uit. Gasunie draagt in 2015 met 35 procent veruit het grootste deel bij aan de dividendontvangsten, gevolgd door TenneT (21 procent), Schiphol (14 procent) en UCN (12 procent). Ook in eerdere jaren was een klein deel van de staatsdeelnemingen verantwoordelijk voor het grootste deel van de dividendontvangsten. De laatste jaren is het aandeel van TenneT en Schiphol toegenomen. De bijdrage van BNG Bank aan de totale dividendontvangsten is gedaald door een verlaging van het uitkeringspercentage. NWB Bank gebruikt het resultaat al enkele jaren volledig om haar vermogenspositie te versterken in verband met de verscherpte kapitaaleisen voor banken.

In vergelijking met 2014 vallen drie deelnemingen op. De dividendontvangsten van Gasunie zijn € 30 miljoen (circa acht procent) lager dan in 2014. Dit is het gevolg van lagere omzet doordat de tarieven die Gasunie in rekening mag brengen zijn verlaagd door de ACM. Ook zijn de kosten toegenomen, doordat Gasunie de infrastructuur in Groningen aardbevingsbestendig moet maken. De dividenduitkering van TenneT was ruim tweederde hoger dan in 2014. De omzet van TenneT is gegroeid als gevolg van uitbreiding van het net. Hierdoor is ook de winst hoger en is er dus meer geld beschikbaar om als dividend uit te keren. Met name op de investeringen in Duitsland boekt TenneT goede resultaten. De dividenduitkering van Schiphol is ten opzichte van 2014 met ruim een derde toegenomen, met name door een hogere omzet, die het gevolg was van groei van de luchthaven, de verkoop van 60% van de aandelen van Schiphol Airport Retail en het resultaat uit deelnemingen. In hoofdstuk 7 is per deelneming een toelichting op het uitgekeerde dividend opgenomen.

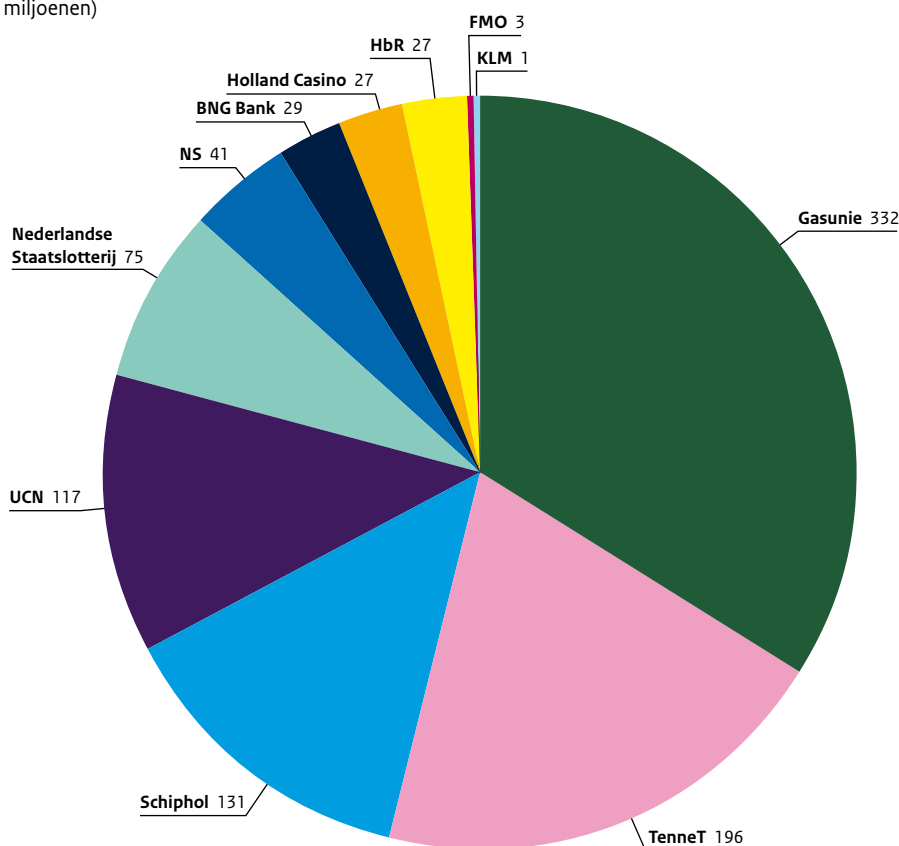
**Figuur 6.8** Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen

(€ miljoenen)



**Figuur 6.9** Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2015

(€ miljoenen)



### Dividendramingen versus dividendrealisatie

De Rijksbegroting bevat een raming van de dividendontvangsten. Tussen realisatie en raming van de dividendontvangsten bestaat altijd een verschil. In deze paragraaf lichten we de systematiek van dividendramingen toe, analyseren we de voornaamste oorzaken van de verschillen tussen raming en realisatie en beschrijven we de stappen die zijn gezet om raming en realisatie beter op elkaar te laten aansluiten.

Eén keer per jaar maakt de staat een gedetailleerde dividendraming. Op basis van de meest recente cijfers van elke staatsdeelneming wordt per deelneming een realistische dividendverwachting voor de komende vijf jaar opgesteld. Deze verwachte dividenden worden geaggregeerd. Om te voorkomen dat de dividendopbrengsten te hoog worden ingeschat hanteert de staat bij het vaststellen van de dividendopbrengst op portefeuilleniveau vervolgens een

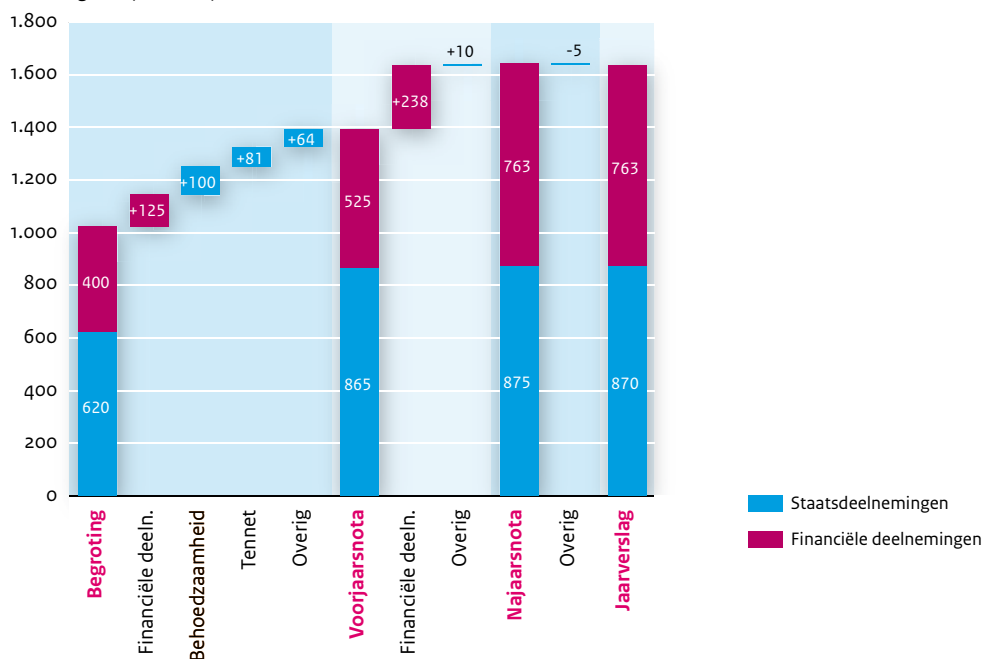
risicoafslag vanwege (onvoorziene) risico's in de markt. Het resultaat is de dividendraming die in de Rijksbegroting te vinden is. Gedurende het jaar kunnen nieuwe ontwikkelingen leiden tot aanpassing van de verwachte dividendopbrengst per staatsdeelneming, die doorwerken in de raming voor de dividendontvangsten op de Rijksbegroting.

In de periode 2013 tot en met 2015 waren de gerealiseerde dividendontvangsten hoger dan de raming: € 429 miljoen in 2013, € 295 miljoen in 2014 en € 614 miljoen in 2015. Hieronder is voor deze periode per jaar aangegeven wat de voornaamste oorzaken waren van de hoger dan geraamde dividendontvangsten. Figuur 6.10 geeft inzicht in het verschil tussen geraamde en gerealiseerde dividendontvangsten over de afgelopen drie jaar.

Figuur 6.10 Verschil tussen geraamde en gerealiseerde dividendontvangsten in 2013, 2014 en 2015

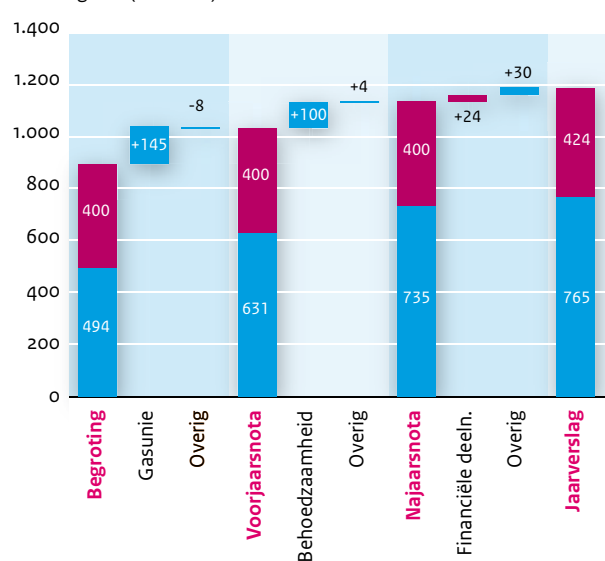
### Dividendraming 2015

Ontvangsten (in € min.)



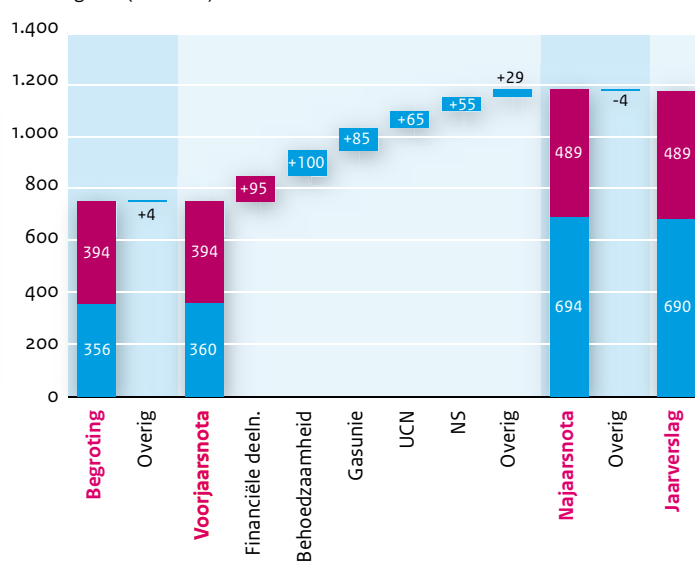
### Dividendraming 2014

Ontvangsten (in € min.)



### Dividendraming 2013

Ontvangsten (in € min.)



Achteraf is gebleken dat de mate waarin risico's optraden in de periode 2013, 2014 en 2015 lager was dan verwacht. De gerealiseerde dividendontvangsten vielen daardoor hoger uit. Dit is in figuur 6.10 terug te zien onder de noemer 'risicoafslag'.

Naast het effect van de risicoafslag zijn er enkele deelnemingspecifieke redenen waardoor de realisatie van de raming afwijkt. In 2013 viel het dividend van Gasunie hoger uit dan verwacht als gevolg van een eenmalige vrijval van een deel van de pensioenvoorziening. Urenco kende in dat jaar een wijziging van pay-outbeleid.

Ook in 2014 viel de realisatie hoger uit, onder andere door een hogere dividenduitkering door Gasunie. Deze hogere dividenduitkering was mogelijk door lagere financieringslasten en door het aflopen van terugbetalingsverplichtingen. Daarnaast zorgde een relatief warme winter ervoor dat Gasunie minder energiekosten maakte, omdat de hoeveelheid getransporteerd gas lager was dan normaal.

In 2015 viel bij enkele deelnemingen de realisatie lager uit dan de raming, maar dit is gecompenseerd door meevallers bij andere deelnemingen. Per saldo was er sprake van een meevaller van € 65 miljoen. Die meevaller is toe te rekenen aan hogere resultaten bij Gasunie als gevolg van betere economische ontwikkelingen. Daarnaast had NS een meevaller door vrijval van voorzieningen en een hogere omzet. Ook bij TenneT was sprake van een hogere winst als gevolg van enkele eenmalige, positieve resultaten. Verder is gedurende het jaar de pay-outratio bij ABN AMRO verhoogd, waardoor een groter deel van de winst is uitgekeerd dan waarvan bij de raming werd uitgegaan.

Ten slotte komen de dividendontvangsten van financiële deelnemingen vaak boven de raming uit. Dit wordt veroorzaakt doordat deze deelnemingen zelf vooraf geen inschatting geven van het dividend dat zij zullen uitkeren. De staat wil bij de financiële instellingen geen sturende rol spelen voor wat betreft het uit te keren dividend en heeft de dividendverwachting daarom behoedzaam vastgesteld.

### Verbeterde dividendramingen

Naar aanleiding van Kamervragen en de motie Nijboer/Koolmees<sup>4</sup> over de dividendontvangsten in 2015 is de wijze waarop het dividend wordt geraamd geëvalueerd. Dit heeft geresulteerd in twee maatregelen die per Voorjaarsnota 2016 zijn doorgevoerd.

Allereerst wordt op portefeuilleniveau een minder grote risicoafslag gehanteerd dan gebruikelijk was. De afgelopen jaren is immers gebleken dat de risicomarge erg ruim was. Op deze manier zal de dividendraming naar verwachting gedurende het jaar minder naar boven hoeven worden bijgesteld.

Ten tweede zal er frequenter worden gekeken naar de dividendverwachtingen. Oorspronkelijk werd alleen in het voorjaar een meerjarig dividendbeeld opgesteld en werd in het najaar alleen het lopende jaar beschouwd. Vanaf nu zal ook in de Miljoenennota het meerjarige beeld voor de dividenden worden bijgesteld. Dit moet de verschillen tussen de Miljoenennota en de daaropvolgende Voorjaarsnota beperken.

Deze twee maatregelen kunnen op lange termijn leiden tot kleinere afwijkingen tussen raming en realisatie. Veranderingen in dividendramingen gedurende het jaar zullen echter altijd blijven bestaan, omdat het merendeel van deze aanpassingen het gevolg is van eenmalige, niet te voorzien gebeurtenissen bij deelnemingen. De maatregelen kunnen er overigens ook toe leiden dat in sommige jaren de raming juist te hoog is en dat er minder dividend wordt ontvangen dan is geraamd.

<sup>4</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2013–2014, 32 013, nr. 63



## 7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2015 was de staat aandeelhouder in 35 ondernemingen. Deze zijn onder te verdelen in twee categorieën, namelijk staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Sinds 2001 is de aandeelhoudersrol zoveel mogelijk centraal belegd bij het ministerie van Financiën. De ondernemingen waarvoor dit geldt zijn de staatsdeelnemingen. Er zijn ook deelnemingen waarvoor het decentrale model geldt. Het aandeelhouderschap van deze bedrijven is ondergebracht bij een beleidsdepartement. Dit zijn de beleidsdeelnemingen. In dit hoofdstuk worden de individuele deelnemingen uit beide categorieën beschreven. Iedere beschrijving bestaat uit een algemene omschrijving, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

### Algemene gegevens, publiek belang, strategie

Elke deelneming is in eerste instantie opgenomen met de naam zoals deze bekend is in de volksmond. Bij 'Naam staatsdeelneming' wordt de volledige en/of statutaire naam van de deelneming genoemd. Per deelneming is allereerst een algemene beschrijving opgenomen: wat doet de onderneming, voor wie doet ze dat en hoeveel mensen werken er? Ook worden bedrijfsspecifieke kerncijfers gepresenteerd. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2015 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 geborgd wordt. Verder worden de buitenlandse activiteiten beschreven en is een korte vooruitblik opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agendapunten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken.

### Corporate governance

Na de meer algemene thema's is er aandacht voor de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de directie of raad van bestuur en de raad van commissarissen is, welke wijzigingen zich daar in 2015 hebben voorgedaan en wat het gehanteerde beloningsbeleid was.

Bij de beloning van de leden van directie of raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen het vaste en eventuele variabele deel. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Voor een eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de 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 zijn in een tabel indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de naleving van de Corporate Governance Code. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI (Global Reporting Initiative) en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen.

Voor GRI is het door de staatsdeelneming gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen opgenomen. Voor de Transparantiebenchmark is de positie van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2015 vermeld. De Transparantiebenchmark 2015 beoordeelt de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2014. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2015 is nog niet gepubliceerd.

### **Financieel overzicht**

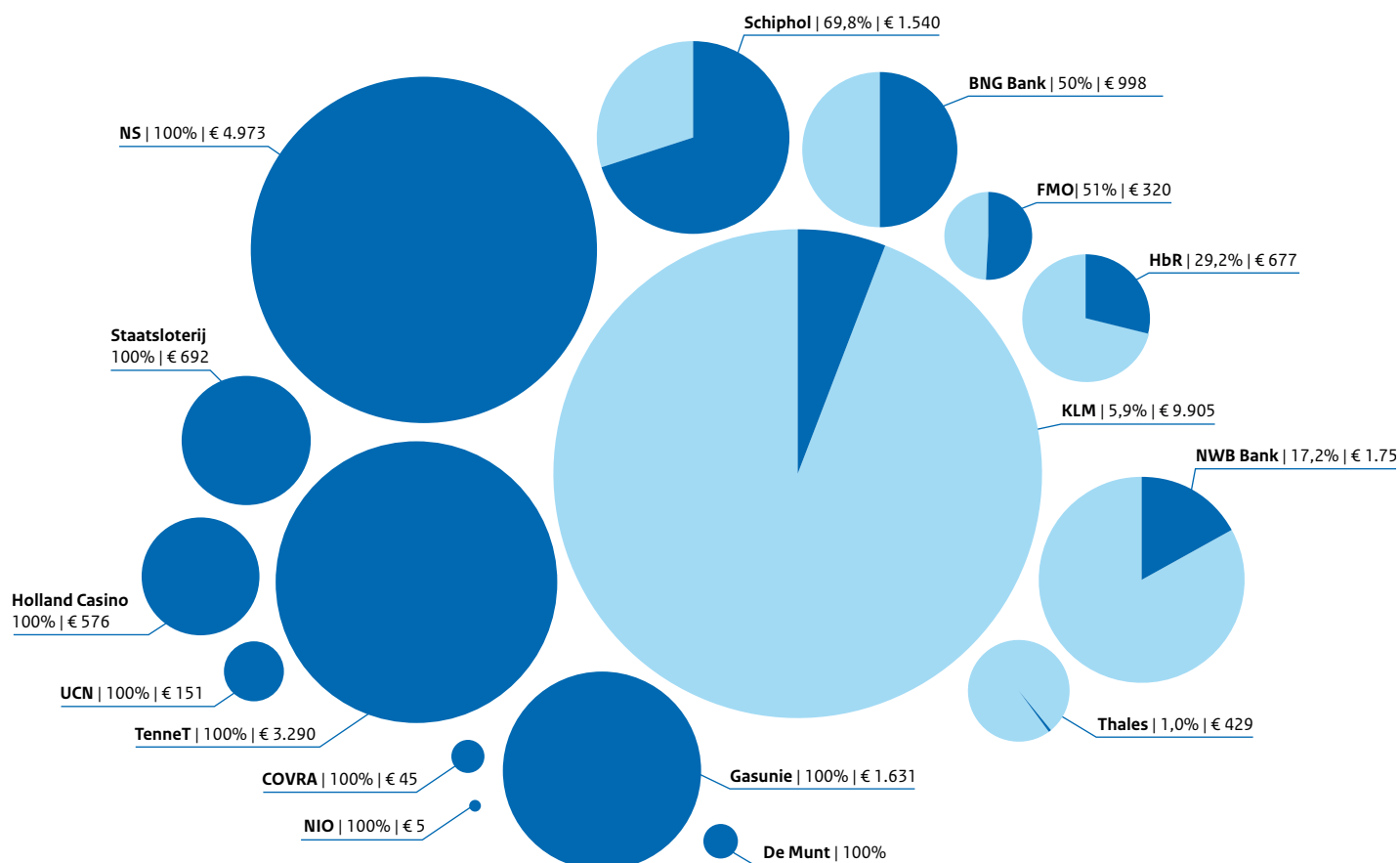
Het financieel overzicht bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Deze worden in tabel- en grafiekvorm gepresenteerd. Door deze meer generieke aanpak kan het voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke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

### **Investerings**

Ten slotte is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarbij worden indien relevant ook de in 2015 geldende investeringsdrempels vermeld.

## 7.1 Staatsdeelnemingen

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



Tabel 7.1 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de staatsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BNG Bank	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank voor gemeenten, provincies en (semi)publieke sector.
COVRA	Centrale Organisatie voor Radioactief Afval	Uitvoerder van het nationale radioactief 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	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland	Aanbieder van casinospelen.
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij	Vervoerder van reizigers door de lucht.
De Munt	Koninklijke Nederlandse Munt	Producent van munten ten behoeve van o.a. de staat.
NIO	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden	Beheerder van in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden; NIO geeft geen nieuwe leningen meer uit.
NS	Nederlandse Spoorwegen	Vervoerder van reizigers over het spoor.
NWB Bank	Nederlandse Waterschapsbank	Bank voor de Nederlandse (semi)publieke sector.
Schiphol	Schiphol	Exploitant van luchthavens.
Staatsloterij	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij	Aanbieder van loterijen.
Thales	Thales Nederland	Producent van geavanceerde elektronica voor defensie en openbaar vervoer.
TenneT	TenneT	Beheerder van het landelijk elektriciteitstransportnet.
UCN	Ultra Centrifuge Nederland	Houdstermaatschappij van Urenco, een internationaal opererende uraniumverrijkende onderneming.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Renteresultaat (€ mln.)	450	444	530	473	462	410
Verstreckte kredieten (€ mln.)	89.366	90.732	92.074	90.699	90.775	86.581
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	12.797	11.681	11.530	11.729	11.647	11.181
BIS-ratio Tier 1 (%)	27%	24%	24%	22%	20%	20%
Capital ratio (%)	3,0%	2,0%	2,3%	2,0%	1,8%	2,0%
Aantal werknemers (fte)	285	278	273	279	278	276

## Beschrijving

N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank. Zij fungeert sindsdien als intermediair tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en de semipublieke sector. Hoewel BNG Bank in de kern een kredietbedrijf is, biedt de bank haar klanten ook aanvullende diensten aan op het gebied van betalingsverkeer en gebiedsontwikkeling. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. BNG Bank had eind 2015 285 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

2015 was een goed jaar voor BNG bank. De bank heeft haar doelen gehaald en een goed financieel resultaat geboekt. BNG Bank is er in 2015 in geslaagd om overheden en semipublieke instellingen te voorzien van goedkope financiering en heeft op die manier een bijdrage geleverd aan het maatschappelijk belang. Gunstig voor de obligatiehouders is dat BNG Bank in 2015 is toegevoegd aan de lijst met instellingen waarvan de obligaties in aanmerking komen voor het opkoopprogramma van de Europese Centrale Bank. Daarnaast heeft De Nederlandsche Bank BNG Bank in 2015 aangemerkt als nationaal systeemrelevante bank.





### 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 draagt BNG Bank bij aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen. 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 buitenlandse kredietverlening nog slechts in uitzonderlijke gevallen aan te gaan. BNG Bank bouwt de bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten af.

### Strategie

BNG Bank is een bank voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. De strategie van BNG Bank is gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor financieringsvraagstukken. De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. In 2015 heeft BNG Bank veel aandacht besteed aan de koers van de bank voor de komende jaren. Medewerkers, directie en commissarissen hebben diepgaande en constructieve discussies gevoerd over de vraag hoe de bank haar dienstverlening het best kan invullen. De uitkomst van de discussies is dat de bank haar positie als bankier voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang onverkort zal handhaven en als betrokken partner zal optreden. De bank wil zich daarnaast explicieter profileren op het gebied van duurzaamheid.

### Vooruitblik

De focus van BNG Bank blijft het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi) publieke sector. Het beleid van BNG Bank is erop gericht om begin 2018 te voldoen aan de verwachte minimumeis van 3% voor de leverage ratio (de verhouding tussen het kernkapitaal en het balanstotaal van de bank). Dit wil BNG Bank bereiken door winst-inhouding en plaatsing van hybride kapitaal.

### Corporate governance

BNG Bank is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie leden, allen man. In 2009 is voor het laatst het beloningsbeleid bij BNG Bank vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. C. van Eykelenburg	Voorzitter	452	108	139	560	512	552	592	590	589	
dhr. O.J. Labe (vanaf 1 mei 2015)	Lid	229		33	229	410	453	480	474	472	
dhr. J.C. Reichardt	Lid	359	72	58	431	406	438	470	468	418	

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2015 uit negen leden, onder wie drie vrouwen. In 2015 zijn mevrouw S.M. Dekker en de heer H.O.C.R. Ruding afgetreden. De ontstane vacatures zijn vervuld door de heren J.C.M. van Rutte en J.B.S. Conijn. Mevrouw M. Sint is de heer H.O.C.R. Ruding opgevolgd als voorzitter van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie										
mw. M. Sint	Voorzitter				34	30	26	11	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.J. Nooitgedagt	Vice-voorzitter en secretaris				29	29	29	22	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. C.J. Beuving	Lid				33	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. L.M.M. Bolsius	Lid				26	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. T.J.F.M. Bovens	Lid				26	26	26	20	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.B. S. Conijn	Lid				0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. P.H.M. Hofsté	Lid				29	29	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. J. Kriens	Lid				30	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.C.M. van Rutte	Lid				5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. S.M. Dekker (afgetreden in 2015)	Lid				11	32	32	31	23	23	
dhr. W.M. van den Goorbergh (afgetreden in 2015)	Lid				12	35	35	35	29	29	
dhr. H.O.C.R. Ruding (afgetreden in 2015)	Lid				33	36	36	36	31	31	

### Zeggenschap bij BNG

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

BNG Bank had in 2015 een balanstotaal van € 149,5 miljard (2014: € 153,5 miljard) en behaalde een winst van € 226 miljoen. Het rendement op eigen vermogen bedroeg 6,2%. De gewijzigde internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken. Om aan de norm voor de zogeheten leverage ratio van 3% te voldoen moet BNG Bank het eigen vermogen laten groeien. Als gevolg hiervan voert BNG Bank een stringenter dividend- en reserveringsbeleid, waardoor de bank met ingang van de uitkering over het boekjaar 2011 25% (voorheen: 50%) van de nettowinst uitkeert als dividend. In 2015 ontving de staat € 28,5 miljoen aan dividend.

### Investeringen

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De kredietportefeuille bedroeg in 2015 € 89,4 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2015 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

### Financieel overzicht

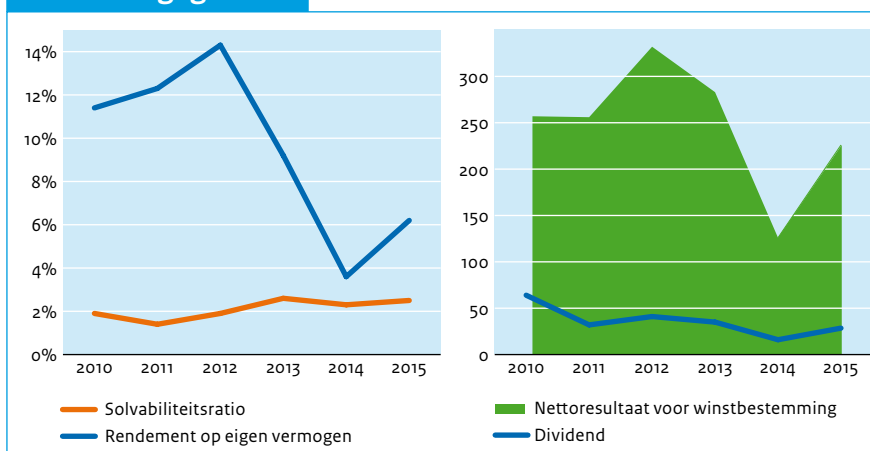
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	149.511	153.505	131.183	142.228	136.460	118.533
Eigen vermogen	3.739	3.582	3.430	2.752	1.897	2.259
Vreemd vermogen	145.772	149.923	127.753	139.476	134.563	116.274
Inkomsten <sup>1</sup>	998	1.258	1.514	2.115	2.327	1.898
Winst	226	126	283	332	256	257
Dividend	57	32	71	83	64	128
Ontvangen door staat	28,5	16	35	41	32	64
Solvabiliteitsratio	2,5%	2,3%	2,6%	1,9%	1,4%	1,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen <sup>2</sup>	6,2%	3,6%	9,2%	14,3%	12,3%	11,4%
Pay-out ratio	25%	25%	25%	25%	25%	50%

- 1 Voor de BNG Bank betreft het hier de rentebaten.
- 2 Het rendement op eigen vermogen wijkt af van hetgeen daarover in het jaarverslag van BNG Bank \ is gerapporteerd vanwege een andere berekeningswijze.
- 3 De helft van deze variabele beloning betreft een lange termijn variabele beloning.

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	179	184	186	185	161	68
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	A+	A+	B+	C+
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nederlandse Corporate Governance Code	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

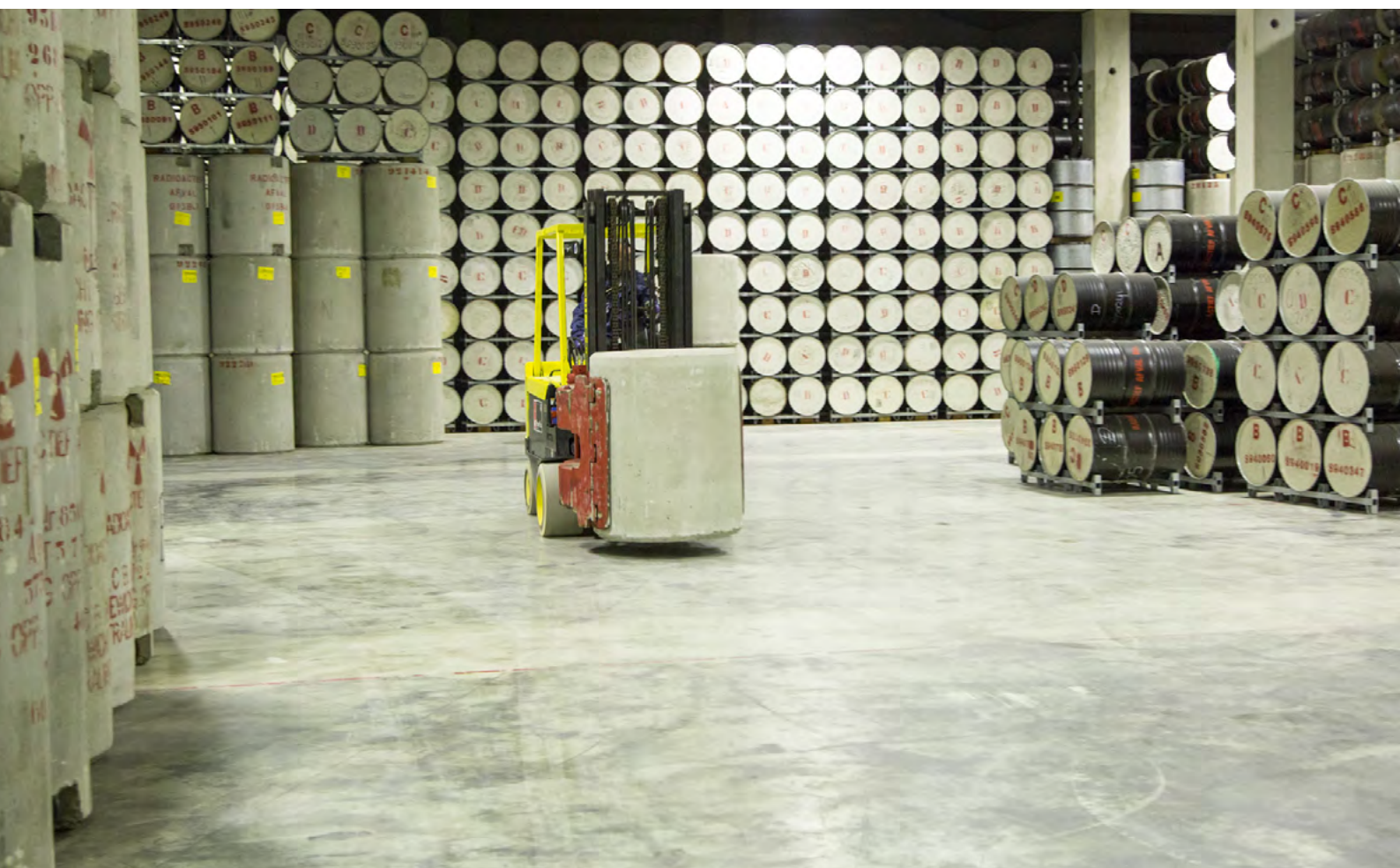
	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	31.525	29.612	27.967	25.724	23.444	20.541
Totale volume opgeslagen hoog-radioactief afval (m <sup>3</sup> )	98,2	90,8	85,6	73,0	67,9	51,6
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.567	2.540	2.857	2.839	3.365	2.752
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	82%	72%	69%	33%	4%	4%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	55,3	56,3	55,7	54,3	53,3	51,3

## Beschrijving

De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en geeft uitvoering aan het nationale radioactief afvalbeleid. Hierin is één centrale organisatie verantwoordelijk voor achtereenvolgens de overname van het radioactief afval bij de producenten, de verwerking en de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het resterende radioactieve deel wordt ondergebracht in een eindbergingsfaciliteit. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren onder meer Urenco, EPZ, ECN en ziekenhuizen. COVRA had in 2015 in totaal 55,3 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

Ondanks een positief bedrijfsresultaat leed COVRA als gevolg van tegenvallende beleggingsresultaten in 2015 een nettoverlies van € 1,5 miljoen. Dit nettoresultaat is vergelijkbaar met het resultaat over 2014 (€ 1,5 miljoen negatief). Het jaar 2015 stond in het teken van de vernieuwing van de grote contracten met afvalleveranciers. Daarnaast zijn plannen voor nieuwe afvalcapaciteit in gang gezet.





### Juridische status en eigendom

COVRA is een naamloze vennootschap. Per 15 april 2002 is de staat de enige aandeelhouder in deze vennootschap. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol bij COVRA. De minister van Infrastructuur en Milieu draagt per 1 mei 2015 de verantwoordelijkheid voor nucleaire veiligheid, waaronder aangelegenheden op het terrein van radioactief afval. Tot 1 mei 2015 was de minister van Economische Zaken hiervoor verantwoordelijk.

### Publiek belang

Radioactieve stoffen worden in diverse toepassingen gebruikt en zijn niet weg te denken in de huidige maatschappij. Hierdoor zal 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 bij de producenten;
- verwerking tot een geconditioneerde vorm van dit afval;
- langdurige opslag onder gecontroleerde omstandigheden;
- het bewaken en controleren van al het opgeslagen afval;
- voorbereiden van de eindberging en
- reserveren en beheren van financiële middelen voor langetermijns opslag en eindberging.

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

COVRA heeft in 2015 haar strategie herijkt en besproken met de aandeelhouder. COVRA heeft haar bestaansreden opnieuw geformuleerd: 'Blijvend zorgen voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen'. COVRA wil opereren als professionele organisatie, gezien worden als het kenniscentrum van Nederland met betrekking tot radioactief afval en bijdragen aan de vorming van de Nederlandse spelregels omtrent radioactief afval.

### Vooruitblik

2016 staat in het teken van verdere uitvoering van de herijkte strategie. Het vraagstuk van het achterblijvende rendement op de middelen voor langetermijns opslag en eindberging staat ook dit jaar op de agenda. Onlangs is uw Kamer nader geïnformeerd over het voorstel tot een aanpassing van het middelenbeheer van COVRA<sup>4</sup>. Deze oplossingsrichting wordt thans nader uitgewerkt.

<sup>4</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 25 422, nr. 153

### Corporate governance

COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

COVRA heeft één directeur. Sinds 1 januari 2014 is dat de heer J. Boelen.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. J. Boelen	directeur	156	0	27	156	147	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vier leden, allen man. Er waren in 2015 geen veranderingen in de samenstelling van de RvC. Bij het benoemen van nieuwe leden wordt gestreefd naar een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen.

#### RAAD VAN COMMISSARISEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. J.J. Verwer	Voorzitter	21	21	21	21	14	13
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid	16	16	16	14	6	n.v.t.
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	16	16	16	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Lintjer	Lid	16	16	16	14	11	10

#### Zeggenschap bij COVRA

Wat?	Wie?		
	RvC	AvA	
Bestuur	Benoemen	AvA benoemt op voordracht RvC.	AvA benoemt op voordracht RvC.
	Schorsen	RvC zelfstandig.	AvA na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Niet bindend voorstel aan AvA.	AvA op niet bindend voorstel RvC of op eigen initiatief na raadpleging RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA. Indien AvA zelfstandig overgaat tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid, dan heeft de RvC een adviesrecht.	AvA bepaalt, op voorstel van RvC. Indien RvC niet tijdig met een voorstel komt of AvA wijst voorstel af, dan kan AvA zelfstandig overgaan tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid, na advies te hebben gevraagd aan de RvC.
	Bezoldiging	RvC stelt bezoldiging vast. AvA wordt 14 dagen voor vaststellen van de bezoldiging geïnformeerd door RvC.	AvA wordt 14 dagen voor vaststellen van de bezoldiging geïnformeerd door RvC.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	AvA benoemt op voordracht RvC.
	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	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	OR om standpunt vragen en daarna vertrouwen opzeggen op een AvA.
	Bezoldiging	RvC kan aan AvA voorstel tot bezoldiging doen.	AvA stelt bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Kenmerkend voor de balans van COVRA zijn de voorzieningen ter dekking van de toekomstige kosten van de opslag en de eindberging van het radioactief afval (in 2130). Deze voorzieningen groeien op twee manieren. Enerzijds door de vergoeding die aanbieders van afval aan COVRA betalen voor het gehele traject van behandeling, opslag en de eventuele eindberging. Anderzijds indexeert COVRA de voorzieningen met 4,3% per jaar. In 2015 heeft COVRA het doelrendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging niet gehaald. De aangroei van deze middelen blijft hierdoor achter bij de aangroei van de voorzieningen. Dit resulteert in een negatief 'renteresultaat'. COVRA heeft hierdoor een totaal verlies geleden van € 1,5 miljoen (2014: - € 1,5 miljoen), ondanks een positief bedrijfsresultaat van € 5,1 miljoen (2014: € 4,5 miljoen). Het in 2015 geleden verlies komt ten laste van de algemene reserve van COVRA<sup>5</sup>. Over het achterblijvende beleggingsresultaat en het voornemen voor het aanpassen van het middelenbeheer is de Kamer schriftelijk geïnformeerd<sup>6</sup>.

### Investeringen

In 2015 heeft COVRA geen investeringen gedaan die ter goedkeuring dienden te worden voorgelegd aan de aandeelhouder.

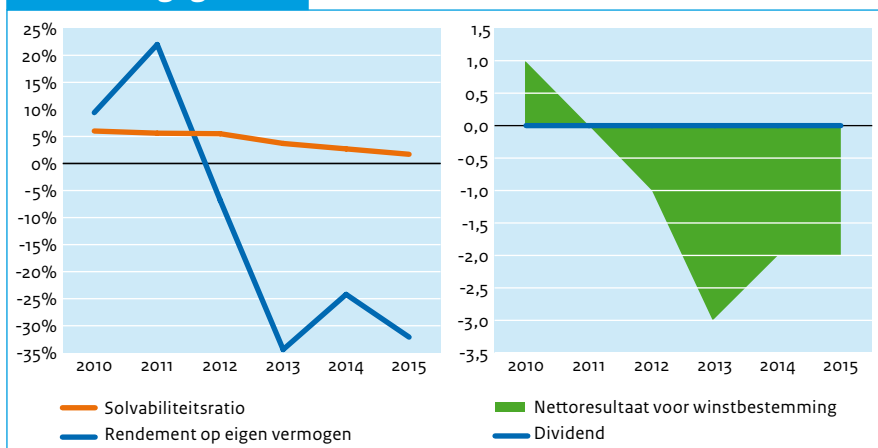
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	227	199	190	181	189	173
Eigen vermogen	4	5	7	10	11	10
Vreemd vermogen	223	194	183	171	179	163
Inkomsten	45	17	18	18	27	18
Winst	-2	-2	-3	-1	0	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,7%	2,7%	3,7%	5,5%	5,6%	6,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-32,1%	-24,2%	-34,4%	-6,8%	2,2%	9,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	117	142	158	155	106	55
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	C+	C+	C+	C+	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

5 Bij COVRA heeft het autonome renteresultaat op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging verhoudingsgewijs een groot effect op de balans en resultatenrekening. In de afgelopen jaren heeft dit geleid tot verliezen en een afname van het eigen vermogen. Om meer inzicht te krijgen in de operationele rentabiliteit wordt bij COVRA voor de berekening van het normrendement (zie hoofdstuk 6) het operationeel resultaat gebruikt en een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat. Hieruit komt naar voren dat COVRA zowel in 2015 als gemiddeld over de afgelopen vijf jaar de norm haalt.

6 Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 25422, nr. 142

## 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
BIS Solvency ratio	23%	21%	28%	29%	29%	29%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.500	1.149	962	914	795	688
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	4.307	3.860	2.981	2.817	2.585	2.269
Aantal werknemers (fte)	372	362	342	306	283	270

### Beschrijving

De 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. 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 in 2015 gemiddeld 372 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

Hoewel er sprake was van volatiele (markt-) omstandigheden heeft FMO in 2015 goed gepresteerd. Het bereikte de meeste van haar doelstellingen voor het jaar, inclusief de ontwikkelingsdoelstellingen en de financiële doelstellingen. FMO is goed op weg naar het bereiken van zijn doelstellingen voor 2020: het verdubbelen van de ontwikkelingsimpact en het halveren van de ecologische voetafdruk. FMO houdt in de selectie van projecten rekening met de ontwikkelingsimpact en het effect op de ecologische voetafdruk.





### 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 betreft het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Het verminderen van armoede door middel van het versterken van de private sector in deze landen is een afgeleide van dit publiek belang. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent 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 'goed bestuur' aan het beschikbaar stellen van financiering. Door de 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 vanuit haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. De onderneming houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De risico's die FMO hierbij loopt zijn inherent aan het bedrijfsmodel. FMO doet in de beoordelingsfase van een project uitgebreid klantonderzoek, waarbij ondermeer wordt gekeken 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. Deze risico's zijn ingeprijsd in de rente die FMO op leningen vraagt.

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 co-investeert daar met het Nederlands midden- en grootbedrijf met behulp van kapitaal en leningen. FMO biedt ook exportfinanciering aan, zolang ze 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 business kansen voor Nederlandse bedrijven.

### Strategie

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

### Vooruitblik

Opkomende economieën kunnen in 2016 onder meer beïnvloed worden door de Chinese economie en de voortdurende schommelingen van de grondstoffenprijzen. Dit kan ingrijpende gevolgen hebben voor opkomende economieën, met name voor landen die grondstoffen exporteren. Ook het monetaire beleid in de Verenigde Staten en daarmee de koers van de Amerikaanse dollar en de rente hebben invloed op de kapitaalstromen naar opkomende economieën.

De beschreven situatie vereist dat FMO voorzichtig is met het beheer van haar balans en in het bijzonder met het kredietrisico van de opkomende markten in de portefeuille. Voor FMO is het van belang om te voldoen aan de regels voor kapitaalvereisten en *financial accounting*. Op dit terrein wordt nieuwe regelgeving verwacht; FMO neemt hier maatregelen voor, zodat de financiële duurzaamheid van FMO gewaarborgd blijft. Door de groei van de portefeuille in de afgelopen jaren legt de uitvoering van FMO's doelstellingen druk op de capaciteit van de organisatie. FMO zal het jaar 2016 gebruiken om te consolideren en terug te keren naar het groeiniveau zoals voorzien bij het opstellen van de strategie voor 2020.

### Corporate governance

De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie leden, twee mannen en één vrouw. Er hebben zich in 2015 geen mutaties voorgedaan in de samenstelling.

In 2015 was het beloningsbeleid uit 2012 van kracht. In 2016 wordt een nieuw beloningsbeleid vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen							
dhr. N. Kleiterp	CEO	300	0	98	300	297	297	297	316	321	
dhr. J. Rigterink	CRFO	241	0	56	241	227	227	227	241	253	
mw. L. Broekhuizen	CIO	241	0	49	241	227	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit zes leden, onder wie twee vrouwen. De samenstelling van de RvC is in 2015 niet gewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie											
dhr. J. Frijns	Voorzitter					28	28	28	28	25	13	
dhr. P. Vellinga	Vice-voorzitter					20	18	18	18	18	18	
dhr. B. Bruggink	Lid					19	19	18	18	18	19	
mw. A. Jongerius	Lid					19	19	19	18	17	17	
mw. A. Schaapveld	Lid					18	18	18	11	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 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 ongeveer € 2,5 miljard. FMO realiseerde in 2015 een nettowinst van € 174 miljoen, tegen € 124 miljoen in 2014. Het rendement op eigen vermogen kwam uit op 7%. De staat als aandeelhouder ontving over 2015 € 3,2 miljoen aan dividend. De kredietwaardigheid is in 2015 verbeterd; Standard & Poor's heeft de rating van FMO bijgesteld van AA+ naar AAA. De beoordeling van de kredietwaardigheid door Fitch is onveranderd op AAA gebleven.

### Investerings

FMO heeft in 2015 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 per debiteur.

In 2015 heeft FMO in totaal voor € 1,4 miljard aan nieuwe investeringen gedaan. Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van Buitenlandse Zaken € 184 miljoen geïnvesteerd. Met de bijdrage van FMO zijn volgens FMO 858.000 banen ondersteund en is 936.000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot voorkomen. De totale investeringsportefeuille was eind 2015 € 9,3 miljard, waarvan € 1,2 miljard voor rekening van de overheidsfondsen.

### Financieel overzicht

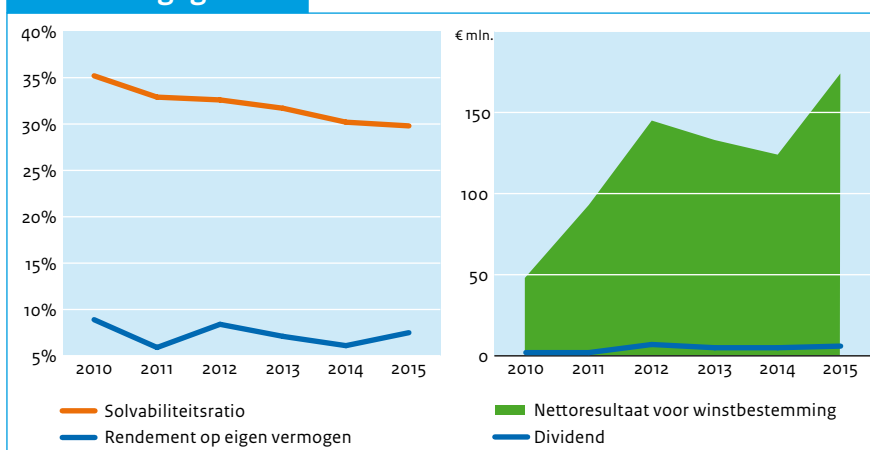
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	8.421	7.088	6.184	5.564	5.059	4.305
Eigen vermogen	2.511	2.138	1.963	1.815	1.665	1.514
Vreemd vermogen	5.910	4.950	4.221	3.749	3.394	2.791
Inkomsten	320	260	254	271	238	225
Winst	174	124	133	145	93	126
Dividend	6	5	5	7	2	2
Ontvangen door staat	3	2	3	3	1	1
Solvabiliteitsratio	29,8%	30,2%	31,7%	32,6%	32,9%	35,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,5%	6,1%	7,1%	8,4%	5,9%	8,9%
Pay-out ratio	4%	4%	4%	5%	2%	2%

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	146	143	170	175	152	142
Global Reporting Initiative (GRI)*	G4	n.v.t.	B+	B+	B+	B
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* FMO bevindt zich in een transitiefase voor wat betreft de reporting methodologieën.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

\*\* 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	96	100	116	105	102	111
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	24	26	24	24	25	24
Investerings materiële vaste activa (€ mln.)	357	507	678	501	681	1171
Aantal werknemers (fte)	1.748	1.704	1.664	1.685	1.683	1.713

## Beschrijving

NV Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht door de staat, Shell en ExxonMobil om het gas uit het toen ontdekte gasveld in Groningen te verkopen en te distribueren. In 2005 zijn de handelsactiviteiten afgesplitst en werd de staat enig aandeelhouder van het gastransport en de gasinfrastructuuractiviteiten. Sinds 2007 bezit Gasunie ook een gastransportnet in Duitsland. Gasunie beschikt over ongeveer 15.500 km aan gasleidingen, waarvan circa 12.000 km in Nederland en 3.500 km in Duitsland. Gasunie had eind 2015 1.748 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

In 2015 is minder gas (120 miljard m<sup>3</sup>) door het Gasunienet getransporteerd dan in 2014 (126 miljard m<sup>3</sup>). Dit komt door een lagere export van gas uit het Groningerveld. De import van gas is toegenomen als gevolg van de productiebeperking van gas uit het Groningerveld. Om deze productiebeperking op te vangen, vermengt Gasunie gas dat niet afkomstig is uit het Groningerveld met stikstof, om dezelfde gaskwaliteit als het gas uit Groningen te leveren. 2015 was een solide boekjaar voor Gasunie.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

- 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 de Gaswet, het Besluit milieutaak gasbedrijven Gaswet, het Besluit stimulering duurzame energieproductie en het Besluit leveringszekerheid Gaswet.

### Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals Nord Stream (een leiding onder de Baltische Zee). De totale waarde van de buitenlandse activa was eind 2015 ongeveer € 2,5 miljard. Van de totale omzet van Gasunie (ad € 1.631 miljoen) was € 290 miljoen afkomstig van de gereguleerde activiteiten in het buitenland. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

### Strategie

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

### Vooruitblik

In 2016 verwacht Gasunie een afname van het bedrijfsresultaat uit reguliere operationele activiteiten, onder andere door een daling van de opbrengsten als gevolg van efficiencykortingen in de tariefregulering. Gasunie wil de komende jaren efficiencyverbeteringen realiseren. Het doel is om de operationele kosten de komende jaren minimaal stabiel te houden, ondanks de uitvoering van het meerjarig vervanings- en onderhoudsprogramma. De financiële lasten zullen naar verwachting de komende jaren verder dalen, hetgeen een positief effect heeft op het netto resultaat. De verwachte afname van het netto resultaat zal hierdoor minder sterk zijn dan de afname van het bedrijfsresultaat.

**Corporate governance**

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

**Raad van bestuur**

De RvB bestaat per eind 2015 uit een CEO en een CFO, beiden man.  
Het beloningsbeleid voor de RvB dateert uit 2010.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.J. Fennema	CEO	297	49	63	346	340	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. I.M. Oudejans	CFO	274	45	59	319	314	324	79	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**Raad van commissarissen.**

De RvC bestaat uit zes leden, van wie twee vrouwelijke leden.  
Er zijn in 2015 geen commissarissen benoemd of afgetreden.

RAAD VAN COMMISSARISEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010	
dhr. R. de Jong	Voorzitter	32	37	43	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	26	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.M. Jonk	Lid	22	22	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.J. Poots-Bijl	Lid	27	27	29	29	9	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	25	25	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.P.H.J. Vermeire	Lid	25	22	30	30	30	30	30

**Zeggenschap bij Gasunie**

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

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,4 miljard per eind 2015 (2014: € 10,3 miljard). Gasunie realiseerde in 2015 een omzet van circa € 1,6 miljard (2014: € 1,7 miljard) en een winst van € 553 miljoen (2014: € 603 miljoen). Van die winst is € 332 miljoen (60% van de winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 9,9%. Ten opzichte van 2014 is de kredietwaardigheid van Gasunie verbeterd: van A+ naar AA- (Standard & Poor's) en A2 (Moody's).

**Investerings**

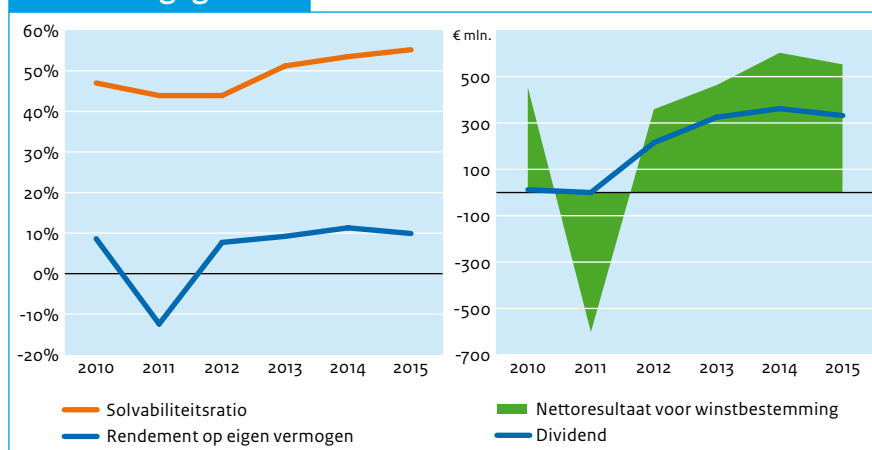
De investeringen van Gasunie in 2015 bedroegen in totaal € 356 miljoen (2014: € 461 miljoen). Deze bestonden voornamelijk uit reguliere onderhouds-investeringen in de netten van Gasunie en de uitvoering van uitbreidingsinvesteringen die in eerdere jaren zijn goedgekeurd.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	10.362	10.299	10.188	11.073	10.109	11.113
Eigen vermogen	5.717	5.505	5.214	4.857	4.437	5.261
Vreemd vermogen	4.645	4.794	4.974	6.216	5.672	5.852
Inkomsten	1.631	1.651	1.464	1.506	1.726	1.523
Winst	553	603	464	359	-602	454
Dividend	332	362	325	215	0	182
Ontvangen door staat	332	362	325	215	0	182
Solvabiliteitsratio	55,2%	53,5%	51,2%	43,9%	43,9%	47,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,9%	11,3%	9,2%	7,7%	-12,4%	8,6%
Pay-out ratio	60%	60%	70%	60%	0%	40%

**Corporate governance**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	181	161	156	164	157	19
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C	C	C	C	C

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

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Overslag (mln. metric tons)	466	445	440	442	435	430
Aantal bezoeken zeeschepen	29.122	29.027	29.448	32.057	33.681	34.404
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	38%	37%	38%	38%	37%	38%
Aantal werknemers (fte)	1.113	1.128	1.118	1149	1.210	1.219

## Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Via langlopende contracten verhuurt Havenbedrijf Rotterdam haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-) chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en haven- en overslaggelden. Het Havenbedrijf Rotterdam had eind 2015 in totaal 1.113 medewerkers in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2015 met 4,9% gestegen. De groei van de overslag is bijna volledig toe te schrijven aan de toegenomen overslag van ruwe olie en olieproducten.



### Juridische status en eigendom

Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf is op 22 mei 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder. Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap met twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70 5/6% van de aandelen, de staat heeft 29 1/6% van de aandelen. Samen hebben zij *joint control* over het Havenbedrijf Rotterdam; besluiten worden gezamenlijk genomen door beide aandeelhouders.

### Publiek belang

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

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

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

### Buitenlandse activiteiten

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt wereldwijd aan het bevorderen van de handel met Rotterdam. Op dit moment heeft het Havenbedrijf Rotterdam drie buitenlandse deelnemingen: twee in Oman en één in Brazilië. De twee deelnemingen in Oman zijn 50/50 joint ventures met de Omaanse overheid. Deze deelnemingen noteerden samen een winst van € 8,45 miljoen. De in 2014 opgerichte joint venture tussen het Havenbedrijf Rotterdam en TPK Logistica S/A in Brazilië is bezig met de voorbereiding van de ontwikkeling van een nieuwe haven in Brazilië. Daarnaast heeft het Havenbedrijf Rotterdam in 2015 een drietal intentieovereenkomsten getekend voor betrokkenheid bij de ontwikkeling van havens in Indonesië en India.

De waarde van de buitenlandse deelnemingen bedraagt 1,66% van het totale balanstotaal van Havenbedrijf Rotterdam. Het resultaat van de buitenlandse deelnemingen bedroeg € 8,19 miljoen in 2015, dit is 3,87% van het totale resultaat.

### Strategie

In 2015 heeft het Havenbedrijf Rotterdam een nieuwe strategie vastgesteld voor de periode 2016-2020, die door de aandeelhouders is goedgekeurd. Het Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in de haven. Om deze strategische doelstelling te realiseren blijft het Havenbedrijf Rotterdam onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeimarkten (zoals containers en LNG). Daarnaast wil het Havenbedrijf Rotterdam ook koploper zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased).

### Vooruitblik

De Europese Commissie heeft besloten dat vrijstelling voor vennootschapsbelasting voor zeehavens per 1 januari 2017 beëindigd moet worden. Vanaf dat moment is het Havenbedrijf Rotterdam vennootschapsbelastingplichtig. Aankomend jaar zal het Havenbedrijf Rotterdam starten met een tweetal grote investeringen: het omleggen van de havenspoorlijn via het Theemswegtracé en de aanleg van de *container exchange route* voor efficiënte uitwisseling van containers.

### Corporate governance

Op het Havenbedrijf Rotterdam is het verlicht structuurregime van toepassing.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie leden (CEO, CFO en COO), allen man. In 2015 hebben er geen wijzigingen in de RvB plaatsgevonden. Het beloningsbeleid voor de RvB dateert uit 2012.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. A.S. Castelein	CEO	348	43	78	391	398	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	278	35	64	312	326	310	307	175	n.v.t.	
dhr. R. Paul	COO	278	35	63	312	326	310	99	n.v.t.	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, onder wie één vrouw. Per 1 juni 2015 is mevrouw M. van Vroonhoven gestopt. Zij is per 1 januari 2016 opgevolgd door mevrouw M. Maes.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. R.P.M. van Slobbe	President-commissaris	35	35	35	35	33	30
dhr. R. Frohn	Lid	30	30	30	30	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.H. Huges	Lid	30	30	30	25	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.M. Kroon	Lid	30	30	30	30	30	30
mw. M.W.L. van Vroonhoven (t/m 30 juni 2015)	Lid	15	30	30	30	13	n.v.t.

### Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam is in 2015 met 2,6% gestegen tot € 676,9 miljoen (2014: € 660 miljoen). De winst daalde met 1,8% tot € 211,6 miljoen (2014: € 215 miljoen), vooral veroorzaakt door het afkopen van een langlopende lening waardoor het havenbedrijf in 2015 eenmalig € 19,2 miljoen aan extra rentekosten betaalde. De door de aanleg van Maasvlakte Twee opgebouwde schuld is hierdoor afgenomen. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 8,7% en is daarmee lager dan de afgelopen paar jaar. Conform de bestaande langlopende afspraken ontvangen de aandeelhouders over 2015 € 91,0 miljoen (2014: 89,2 miljoen) aan dividend; € 64,5 miljoen voor de gemeente Rotterdam en € 26,5 miljoen voor de staat.

### Investeringsen

In 2015 investeerde het Havenbedrijf Rotterdam in totaal € 151,1 miljoen (in 2014 € 189,4 miljoen). Het havenbedrijf investeerde onder andere in nieuwe boeien en palen in het Caland- en Hartelkanaal, de aanleg van nautische infrastructuur voor de LNG Breakbulk terminal en kademuuren. In 2015 zijn in totaal drie investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders. Eenmaal betrof het een voorstel voor het opzetten van lokale dochtervennootschappen in Brazilië voor het faciliteren van lokale activiteiten. Daarnaast heeft het Havenbedrijf Rotterdam twee investeringsvoorstellen voor verbetering van het goederenvervoer per spoor aan de aandeelhouders voorgelegd. Deze investeringen zijn van groot belang voor een goede verbinding tussen haven en achterland. Het betreft het omleggen van de havenspoorlijn via het Theemswegtracé in plaats van de renovatie van de Calandspoorbrug, waarvoor het Havenbedrijf Rotterdam bereid is om de meerkosten (€ 96 miljoen) ten opzichte van renovatie van de Calandspoorbrug op zich te nemen. Daarnaast is het voorstel voor aanleg van de container exchange route (€ 175 miljoen), die de uitwisseling van containers op de Maasvlakte vereenvoudigt, voorgelegd aan de aandeelhouders. Begin 2016 hebben de aandeelhouders met alle drie de investeringsvoorstellen ingestemd.

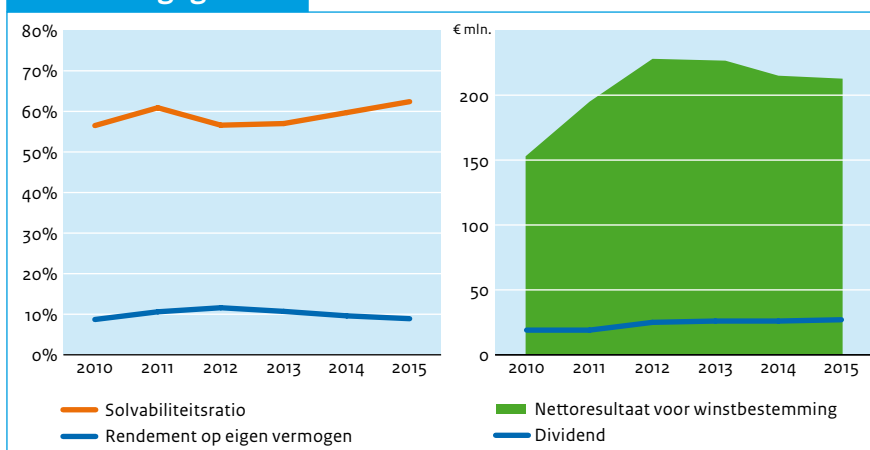
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	3.967	3.961	3.918	3.698	3.215	3.280
Eigen vermogen	2.440	2.311	2.178	2.038	1.902	1.770
Vreemd vermogen	1.473	1.594	1.686	1.605	1.258	1.426
Inkomsten	677	660	640	615	588	551
Winst	212	215	227	228	195	154
Dividend	91	89	87	86	65	64
Ontvangen door staat	27	26	26	25	19	19
Solvabiliteitsratio	62,4%	59,2%	56,4%	55,9%	60,2%	55,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,9%	9,6%	10,7%	11,6%	10,6%	8,7%
Pay-out ratio	43%	41%	39%	38%	33%	41%

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	191	186	193	193	176	141
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	A+	A+	A+	A+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 mln.	€ 50 mln.
Overname / participatie	€ 27,5 mln.	€ 0 mln.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.832	5.465	5.403	5.594	5.699	5.624
Besteding per bezoek (€)	99	95	93	97	98	97
Afgedragen kansspelbelasting (mln. €)	153	137	131	140	145	142
Aantal medewerkers (fte)	2.360	2.308	2.621	3.079	3.210	3.347

## Beschrijving

Holland Casino is in 1974 door de Nederlandse overheid opgericht om een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen. Sinds 1975 is Holland Casino de enige vergunninghouder in Nederland voor het aanbieden van casinospelen. In 2015 bezochten 1,1 miljoen bezoekers één van de veertien casino's van Holland Casino. In totaal ging het om 5,8 miljoen bezoeken. Eind 2015 had Holland Casino in totaal 2.360 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

Holland Casino heeft een zware periode achter de rug, maar het tij lijkt nu te zijn gekeerd. Na het verlies van € 22,3 miljoen over 2013 heeft Holland Casino drastisch ingegrepen in de organisatie en haar strategie bijgesteld. In 2014 waren de resultaten hiervan voor het eerst zichtbaar. De stijgende lijn is in 2015 voortgezet. Over dat boekjaar heeft de staat € 27,3 miljoen aan dividend ontvangen. De succesvolle herstructurering heeft niet alleen geleid tot duidelijk beter financiële resultaten, maar ook tot een stijging van de klanttevredenheid en een daling van het ziekteverzuim onder medewerkers.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

Holland Casino geeft bij haar bedrijfsvoering invulling aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid. Die doelstellingen zijn het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Uit die doelstellingen volgt het publiek belang van Holland Casino, namelijk:

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

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

### Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Strategie

In 2013 heeft Holland Casino haar strategie herijkt. Hierbij zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. Eind 2015/begin 2016 heeft Holland Casino de strategie herzien en zijn er vijf pijlers geformuleerd waarin extra nadruk gelegd wordt op innovatie, partnerships en de bijdrage aan de samenleving.

### Vooruitblik

Voor Holland Casino staat 2016 in het teken van de nadere voorbereiding op de legalisering van online kansspelen in Nederland en de beoogde modernisering van de *landbased* casinomarkt. Daarnaast bereidt Holland Casino zich voor op de in 2017 voorziene privatisering van de onderneming. Verder staan er enkele grote verbouwingen gepland en gaat Holland Casino werken aan het optimaliseren van de IT-voorzieningen. Ook streeft Holland Casino ernaar om in 2016 samen met de vakbonden te komen tot een modernisering van de CAO, waarin de belangen van de medewerkers en de toekomst van de onderneming voor de lange termijn worden geborgd.

### Corporate governance

De ondernemingsstructuur van Holland Casino is overeenkomstig een verlicht structuurregime ingericht.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit twee leden (CEO en CFO). Op 1 augustus 2015 heeft de heer W.J. van den Dijssel zijn ad interim functie als CEO neergelegd. Tot 7 maart 2016 heeft de CFO, mevrouw A. de Kleijn, tijdelijk de taken van de CEO waargenomen. De CFO heeft hiervoor, in een deel van 2015, de vergoeding ontvangen die hoort bij de functie van CEO. Het huidige beloningsbeleid is vastgesteld per 1 januari 2011.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
mw. A.M.J.H. de Kleijn	CFO	216	52	33	301	200	200	33	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.J.M. Van den Dijssel (tot 1 augustus 2015)	CEO	154	n.v.t.	n.v.t.	154	264	176	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2015 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. De termijn van de heer W. Stevens stopt per 1 januari 2016 en mevrouw A. Schaapveld is per 1 november 2015 tijdelijk herbenoemd totdat er een opvolger is gevonden. Voor beiden wordt momenteel naar een opvolger gezocht.

#### RAAD VAN COMMISSARISEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. A. Schouwenaar	Voorzitter	29	29	29	29	29	23
dhr. P.F. Roks	Lid	21	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	23	23	23	23	22	23
dhr. W.F.C. Stevens	Lid	21	21	21	21	21	21
mw. M.M. van Zuijlen	Lid	23	23	22	22	12	n.v.t.

### Zeggenschap bij Holland Casino

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

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

De omzet van Holland Casino steeg van € 521,2 miljoen in 2014 naar € 576,2 miljoen in 2015. Holland Casino sloot het jaar af met een nettowinst van € 67,3 miljoen (2014: € 12 miljoen). Hiervan ontvangt de staat € 27,3 miljoen als dividend (2014: € 0). Holland Casino gebruikt € 40 miljoen om het eigen vermogen te versterken. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 89% (2014: 25%).

**Investeringen**

Holland Casino heeft in 2015 circa € 25 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Daarnaast heeft Holland Casino in 2015 drie investeringen informeel ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. Hierbij ging het om de verbouwing danwel de verplaatsing van drie vestigingen. De vestiging in Venlo moet Holland Casino verplaatsen in verband met het aflopen van de vergunning, in Utrecht is er sprake van een verouderde speelomgeving en op Schiphol is de vestiging van Holland Casino verlieslatend. Deze investeringen zijn beoordeeld vanuit twee invalshoeken. Zowel in de situatie van 'going concern' als voor het geval dat Holland Casino geprivatiseerd wordt. De investeringen kennen een looptijd van meerdere jaren, hebben een totale omvang van € 148 miljoen en zijn gelijktijdig met de beoordeling van de herfinanciering van Holland Casino besproken. De staat heeft ingestemd met deze investeringen.

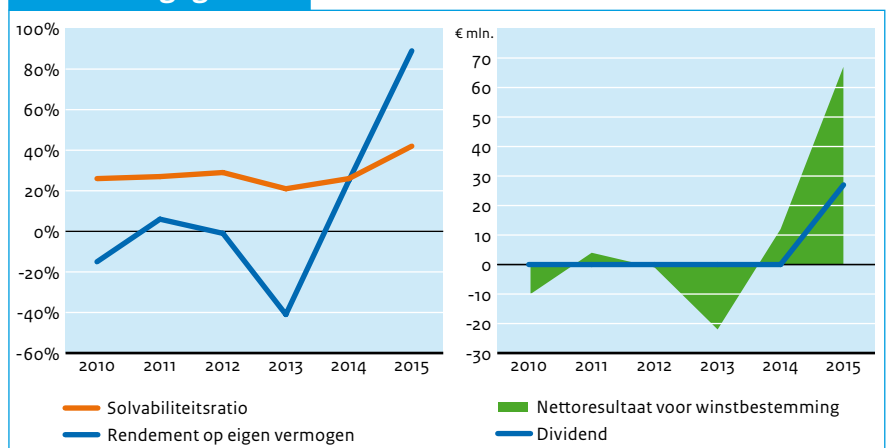
**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	226	215	200	228	246	237
Eigen vermogen	95	55	43	65	66	62
Vreemd vermogen	131	142	140	152	164	151
Inkomsten	576	521	504	540	558	547
Winst	67	12	-22	-1	4	-10
Dividend	27	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	27	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	42,0%	25,5%	21,4%	28,6%	26,8%	26,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	89,4%	24,5%	-41,2%	-1,0%	5,9%	-14,8%
Pay-out ratio	41%	0%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	92	70	178	164	138	103
Global Reporting Initiative (GRI)	4 core	unreported	C	C	C	C

**Financiële gegevens**



**Investeringsdrempels voor de AvA**

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Bezettingsgraad passagiers (%)	86,4%	86,5%	85,8%	85,7%	85,6%	83,6%
Bezettingsgraad vrachtovervoer (%)	67,4%	68,9%	68,8%	69,1%	70,4%	73,6%
Aantal werknemers (fte)	32.343	32.694	32.505	32.850	33.918	33.442

### 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 AirFrance in 2004 maakt KLM deel uit van de Air France KLM groep. In 2015 vervoerde KLM 28,6 miljoen passagiers en 705 miljoen kilo vracht. KLM had in 2015 gemiddeld 32.343 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

Door de lage olieprijs zijn de financiële resultaten van KLM verbeterd. Verder zijn de eerste resultaten zichtbaar van de strategie om de kosten te verlagen en de organisatie te hervormen. In 2015 staat KLM samen met Air France voor de elfde achtereenvolgende keer op de eerste plaats op de Dow Jones Sustainability Index, als meest duurzame luchtvaartmaatschappij.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen dat vanaf mainport Schiphol wordt aangeboden 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 publieke belang van KLM is vooral verbonden met netwerkqualiteit, markttoegang en luchtvaartpolitiek. Dit publiek belang wordt geborgd door:

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

### Buitenlandse activiteiten

Air France KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM als luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat KLM op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (bijvoorbeeld de verkoop van tickets in lokale valuta). Een belangrijk risico van deze buitenlandse activiteiten is 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 27% van de aandelen in Kenya Airways en, via dochtermaatschappij Transavia, 40% van de aandelen in Transavia France S.A.S.

### Strategie

De strategie van KLM is onderdeel van de strategie van Air France KLM, genaamd Perform 2020. Onder Perform 2020 wordt winstgevende groei nagestreefd door enerzijds de kosten per eenheid te verlagen en anderzijds de productiviteit te verhogen. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij met een wereldwijd netwerk worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.

### Vooruitblik

In 2016 staan verdere kostenreductie en productiviteitsverhoging centraal. De autonome positie van KLM binnen Air France KLM zal in 2016 een belangrijk onderwerp op de agenda blijven.

8 Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 29232, nr. 6

## Corporate governance

KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie statutair directeuren, allen man.  
De heer E.F. Varwijk is begin 2015 afgetreden als bestuurder bij KLM.  
De heer R.M. de Groot is in 2015 benoemd als COO van KLM. In 2015 heeft de aandeelhoudersvergadering in meerderheid een nieuw

beloningsbeleid voor de RvB goedgekeurd. De staat heeft tegen het nieuwe beloningsbeleid gestemd, omdat het niet conform het beloningskader voor staatsdeelnemingen is.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2013	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011*	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	450	374	106		824	511	588	303	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.M. de Groot (sinds 23 april 2015)	COO	207	106	43		313	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim	CFO	300	155	71		455	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.F. Varwijk (tot 1 juli 2015)	Managing Director	205	0	44		205	443	539	544	214	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2015 uit negen leden, onder wie zes mannen en drie vrouwen. In 2015 zijn er geen wijzigingen geweest in de bezetting van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011*	2010
(€ duiz.)	Functie						
dhr. H.N.J. Smits	Voorzitter	46	42	31	31	24	31
mw. I.P. Asscher-Vonk	Lid	30	30	29	33	22	30
dhr. P. Calavia**	Lid	27	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Dautry-Varsat	Lid	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Guillaume	Lid	29	29	29	29	22	29
dhr. C. 't Hart	Lid	29	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Laan	Lid	31	31	30	36	22	30
dhr. J. Peyrelefade	Lid	31	29	27	27	20	27
mw. A.J.M. Roobeek	Lid	29	29	29	29	14	n.v.t.

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

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

## Zeggenschap bij KLM

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van KLM is in 2015 gestegen naar € 9,9 miljard (2014: € 9,6 miljard). Het aantal passagiers nam in 2015 toe met 3% naar 28,6 miljoen. Ook het operationeel resultaat is gestegen, van € 175 miljoen in 2014 naar € 384 miljoen in 2015. De winst van KLM kwam uit op € 54 miljoen. Het eigen vermogen van KLM steeg van € 9 miljoen naar € 396 miljoen. KLM heeft geen dividend uitgekeerd aan de gewone aandeelhouders. Wel heeft de staat als preferente aandeelhouder een uitkering van € 0,9 miljoen ontvangen, dit ziet op het dividend over de jaren 2014 en 2015.

### Investerings

De netto investeringskasstroom van KLM bedroeg in 2015 340 miljoen. Dit bedrag bestaat onder meer uit € 118 miljoen voor de vernieuwing van de vloot en aanpassingen aan de vliegtuigen. Daarnaast heeft KLM voor € 260 miljoen aan de vloot gerelateerde investeringen gedaan en € 135 aan overige investeringen. Verkoop van vliegtuigen en andere activa leidde tot een opbrengst van € 173 miljoen. KLM heeft in 2015 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

### Financieel overzicht

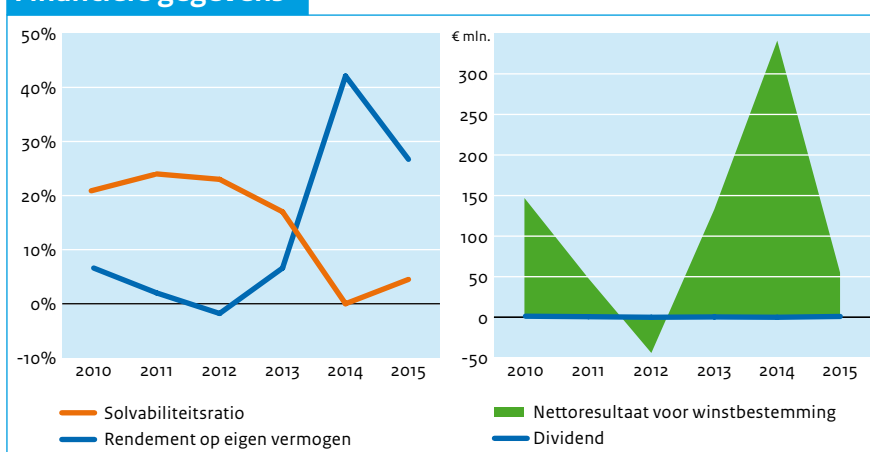
(€ mln.)	2015	2014	2013*	2012	2011**	2010***
Totaal activa	8.725	8.499	9.609	10.788	10.617	10.799
Eigen vermogen	396	9	1.611	2.441	2.558	2.238
Vreemd vermogen	8.329	8.490	7.998	8.347	8.059	8.559
Inkomsten	9.905	9.643	9.688	9.473	6.985	8.651
Winst	54	341	133	-44	48	147
Dividend	3	0	7	0	0	10
Ontvangen door staat	1	0	0	0	1	1
Solvabiliteitsratio	4,5%	0,1%	16,8%	22,6%	24,1%	20,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	26,7%	42,1%	6,6%	-1,8%	2,0%	6,6%
Pay-out ratio	5%	0%	5%	0%	0%	6%

\* De cijfers voor boekjaar 2013 zijn aangepast naar aanleiding van wijzigingen in IAS19.  
 \*\* Het betreft een periode van 9 maanden, namelijk april 2011 tot en met december 2011.  
 \*\*\* Per 31 maart 2010.

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	166	168	168	169	170	151
Global Reporting Initiative (GRI)	n.n.b.	A	A	A	A	A

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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



### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015*	2014*	2013	2012	2011	2010
Productie van euromunten (mln.)			39,1	16,4	26,2	40,0
Aantal werknemers (fte)		105	88	88	84	90

\* Problemen in de bedrijfsvoering bij De Munt hebben ertoe geleid dat de jaarrekeningen over 2014 en 2015 nog niet zijn vastgesteld. Er zijn in dit overzicht daarom geen cijfers over 2014 en 2015 opgenomen. Duidelijk is wel dat De Munt de afgelopen twee jaar verlies heeft geleden.

#### Beschrijving

De basis van de Koninklijke Nederlandse Munt (De Munt) werd in 1567 gelegd als munthuis van Utrecht. De Munt is in 1994 verzelfstandigd met de staat als enig aandeelhouder. De taken van De Munt zijn het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten.

Dit alles ten behoeve van de Nederlandse staat, andere overheden, consumenten en commerciële partijen. De Munt produceert ook munten die de staat voor bijzondere gelegenheden uitgeeft. Daarnaast is De Munt aangewezen als Nationaal Analyse Centrum voor Munten en produceert zij de koninklijke onderscheidingen en de onderscheidingen voor de Huisorde van Oranje. De Munt heeft 80 fte in dienst.

#### 2015 in vogelvlucht

In 2015 is duidelijk geworden dat De Munt over zowel 2014 als 2015 een aanzienlijk verlies zal lijden. De oorzaak hiervan zijn problemen in de bedrijfsvoering bij de afhandeling van een grote order voor de centrale bank van Chili. Er waren productie- en leveringsproblemen, waardoor boetes in het contract in werking zijn getreden en De Munt extra investeringen moest doen. Het gehele jaar heeft in het teken gestaan van het beperken van de verliezen uit deze order. De Munt heeft als gevolg hiervan binnen de wettelijke termijn alleen een voorlopige jaarrekening over 2014 kunnen deponeren. Ook zijn de jaarcijfers over 2015 nog niet extern beschikbaar. De staat heeft in het vorige jaarverslag aangekondigd een strategische heroriëntatie op het aandeelhouderschap van de staat in De Munt uit te voeren en verschillende toekomstvarianten voor De Munt te onderzoeken. Hiermee is in het najaar van 2015 een start gemaakt. Inmiddels heeft de staat als aandeelhouder besloten om De Munt te gaan verkopen.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

- Beschikbaarheid van Nederlandse euromunten, bijzondere munten met de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en munten zonder de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en daarvoor benodigde productiecapaciteit;
- Veiligheid van de productie tegen vervalsing en de aanwijzing van De Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten en
- Beheer van voorraden euromunten van het ministerie van Financiën.

### Buitenlandse activiteiten

De Munt heeft een 16,7% deelneming in World Money Fair Berlijn in Duitsland. Het gaat om een zeer beperkt belang van € 92.000. De hieraan verbonden risico's zijn dan ook minimaal. De productie van Nederlandse euromunten is circa 20% van de omzet; buitenlandse klanten dragen bij aan ongeveer de helft van de omzet (productie buitenlandse circulatiemunten). De overige omzet behaalt De Munt uit commerciële opdrachten in Nederland.

### Strategie

In het kader van de strategische heroriëntatie en het onderzoek naar de toekomstvarianten voor De Munt, heeft de aandeelhouder uitgebreid met het bedrijf gesproken over de te voeren strategie. De Munt wil zich - naast haar publieke taken en haar activiteiten op de verzamelaarsmarkt - in de toekomst alleen bezig houden met circulatieorders die passen bij de omvang van het bedrijf. Om weer structureel gezond te worden zal De Munt zich ook moeten richten op orders met hogere bruto marges, en zich op proces- en productontwikkeling richten.

### Vooruitblik

In het onderzoek naar de toekomstvarianten voor De Munt is de markt waarin zij zich begeeft nader geanalyseerd. De productiemarkt van muntgeld wordt geconfronteerd met een afnemend gebruik van contant geld in Nederland en overcapaciteit binnen een door de invoering van de euro grotere en meer uniforme productie- en afzetmarkt. Dat maakt het een zeer concurrerende productiemarkt met dunne marges waarin het voor een munthuis essentieel is om kostenbesparing, schaalvergroting en/of diversificatie van bedrijfsactiviteiten te kunnen realiseren. De bewegingsruimte die De Munt onder dergelijke marktomstandigheden nodig heeft kan de staat als aandeelhouder niet bieden. De staat kijkt als aandeelhouder, conform het deelnemingenbeleid, immers nadrukkelijk of de publieke belangen centraal staan in de strategie van de onderneming. Daardoor heeft De Munt minder vrijheid om meer commerciële activiteiten te ontplooiën dan zij zou hebben bij een private aandeelhouder. Hierbij kan worden gedacht aan activiteiten die ver affliggen van het publiek belang, maar die wel kunnen bijdragen aan een mogelijk beter rendement voor de onderneming. De staat is daarom tot de conclusie gekomen dat de onderneming beter kan worden verkocht.

### Corporate governance

De Munt kent een verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit één statutaire directeur. Het beloningsbeleid is begin 2012 vastgesteld. In 2015 heeft de heer M.T. Brouwer De Munt verlaten en is de heer K. Bruinsma als interim-bestuurder aangesteld.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. M.T. Brouwer	Directeur					182	186	185	181	165

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. Er hebben geen mutaties plaatsgevonden in 2015.

#### RAAD VAN COMMISSARISEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. A. Verberk RA	Voorzitter		22	22	22	20	19
dhr. M.H. Hendrikse	Lid		15	15	15	3	14
mw. W.A.A. Peek-Vissers	Lid		15	15	15	14	14

### Koninklijke Nederlandse Munt NV – bevoegdheden AvA

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

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

Er zijn nog geen goedgekeurde cijfers over 2014 en 2015 bekend.

**Investerings**

In 2015 heeft De Munt geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

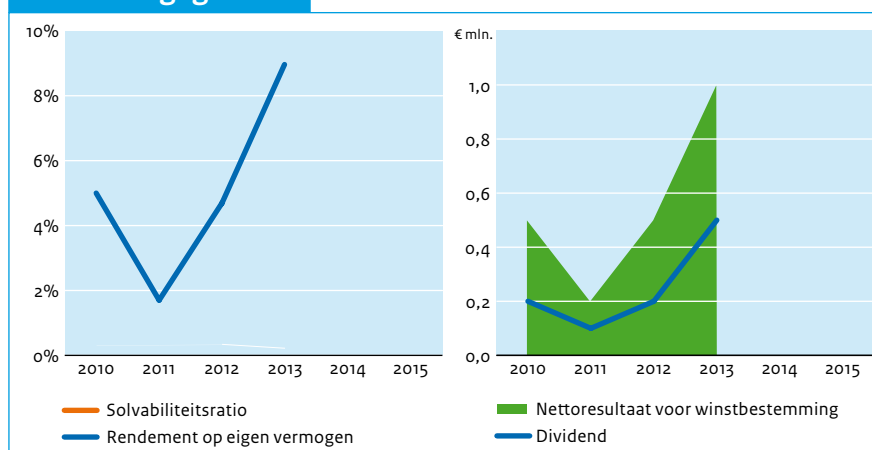
**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2015*	2014*	2013	2012	2011	2010
Totaal activa			49	31	35	33
Eigen vermogen			11	11	10	10
Vreemd vermogen			38	20	25	22
Inkomsten			43	28	32	28
Winst			1	1	0	1
Dividend			1	0	0	0
Ontvangen door staat			1	0	0	0
Solvabiliteitsratio			22,5%	34,4%	29,4%	31,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen			9,0%	4,7%	1,7%	5,0%
Pay-out ratio			50%	50%	50%	40%

\* Problemen in de bedrijfsvoering bij De Munt hebben ertoe geleid dat de jaarrekeningen over 2014 en 2015 nog niet zijn vastgesteld. Er zijn in dit overzicht daarom geen cijfers over 2014 en 2015 opgenomen. Duidelijk is wel dat De Munt de afgelopen twee jaar verlies heeft geleden.

**Corporate governance**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark			105	102	73	46
Global Reporting Initiative (GRI)		C +	C +	C +	C +	C

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

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010*
Leningenportefeuille (€mln.)	386	429	480	533	586	
Aantal leningen	74	87	101	113	123	
Aantal landen met een lening	13	15	15	17	18	
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	

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

### Beschrijving

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank, de voorloper van het huidige NIBC, was toen een volledige staatsbank, die in 1945 is opgericht om de Marshall-hulp 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 (alle verstrekt voor 2001) waren destijds een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Eind jaren negentig is de Nationale Investeringsbank geprivatiseerd. In 2000 zijn de aandelen NIO, overgenomen door FMO (waar de staat 51% van de aandelen in houdt). Sindsdien is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste resterende werkzaamheden van NIO zijn het beheren van de aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Tussen deze taken en de kerntaak van FMO zijn weinig raakvlakken. FMO ondersteunt het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden, terwijl NIO zich richt op ondersteuning van overheden in ontwikkelingslanden. Op verzoek van FMO heeft de staat 17 november 2010 de aandelen NIO overgenomen voor het symbolische bedrag van € 1<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 28165, nr. 113 en nr. 114.



### 2015 in vogelvlucht

NIO verstrekt al geruime tijd geen nieuwe leningen meer aan overheden van ontwikkelingslanden. In 2015 is de leningenportefeuille van NIO verder afgenomen.

### 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.

### Publiek belang

Het publiek belang dat NIO dient is het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden. NIO verstrekt al geruime tijd geen nieuwe leningen meer. De deelneming is dan ook in afbeheer.

### Buitenlandse activiteiten

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

### 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 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010*
dhr. T.C. Sevenster**	Directeur	40			40	40	53	67	115	

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011***	2010
dhr. A. Betting	Voorzitter		1,5	1,5	1,5	n.v.t.	

## NIO | Financiële gegevens

### Financieel overzicht

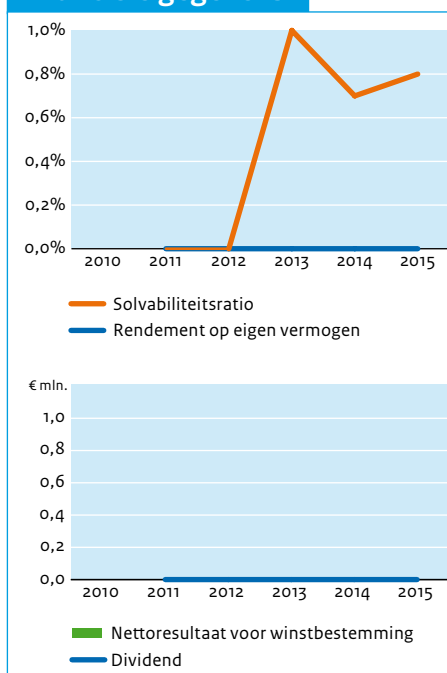
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010*
Totaal activa	145	165	192	224	326	
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	
Vreemd vermogen	144	164	191	223	325	
Inkomsten	5	6	7	11	13	
Winst	0	0	0	0	0	
Dividend	0	0	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	
Solvabiliteitsratio	0,8%	0,7%	1,0%	0,0%	0,0%	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	

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

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

\*\*\* NIO heeft sinds 2012 een RvC.

### 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	16.920	16.237	16.128	15.995	15.748	15.400
Aankomst punctualiteit trein NL	94%	95%	94%	94%	95%	93%
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	75%	75%	75%	74%	74%	75%
Aantal werknemers (in fte)	33.895	25.532	28.592	27.879	24.201	23.630

### Beschrijving

In 1937 werd de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht, omdat de overheid een concentratie van het aantal spoorwegmaatschappijen nastreefde. Dit betekende het einde voor de in Nederland actieve spoorwegmaatschappijen de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij (HIJSM) en de Maatschappij

tot Exploitatie van Staatsspoorwegen (SS). De HIJSM en de SS waren in 1917 al een samenwerkingsverband aangegaan. De bundeling van de twee maatschappijen in de nieuwe NV Nederlandse Spoorwegen (NS) vloeyde hieruit voort. De NS werd een naamloze vennootschap met de Staat der Nederlanden als enig aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS. Hieronder vallen ook knooppuntontwikkeling en exploitatie. Eind 2015 had NS 30.565 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

NS kreeg afgelopen jaar onder meer te maken met een parlementaire enquête over de hogesnelheidstrein Fyra. Ook werden onregelmatigheden bekend rondom de aanbesteding voor regionaal vervoer in Limburg. Operationeel voldeed NS aan de meeste doelstellingen zoals afgesproken met het ministerie van I&M. Maar de reizigers waren minder tevreden dan in 2014 en de punctualiteit van NS daalde. In financieel opzicht ging het goed met de NS. De onderneming haalde een nettowinst van € 118 miljoen. Verder steeg de omzet met een vijfde naar € 5 miljard.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

Omdat het spoor een landelijk dekkend, goed verbonden netwerk van stations heeft tot in de kern van stedelijke agglomeraties, is het spoor onmisbaar om de stedelijke gebieden bereikbaar te houden, waar grote concentraties zijn van werken, wonen en winkelen. 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 komen voor rekening van NS. Met het oog hierop stelt de staat als aandeelhouder vanuit risicobeheersing grenzen aan de totale omvang van de buitenlandse activiteiten. Om risico's van buitenlandse activiteiten te beperken wordt bij elke concessie bovendien een zorgvuldige risicoanalyse uitgevoerd en geldt het uitgangspunt dat deze activiteiten geen nadelige gevolgen mogen hebben voor de reiziger in Nederland. Abellio behaalde over 2015 een omzet van ruim € 2 miljard en boekte daarbij een nettowinst van € 37 miljoen.

### Strategie

NS heeft de strategie in 2015 gewijzigd. 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.

### Vooruitblik

NS heeft in 2016 als belangrijkste doelstelling om de prestaties op zowel het hoofdrailnet als de hogesnelheidslijn (HSL) te verbeteren en het vertrouwen van de reiziger te herstellen. Tegelijkertijd zal de NS in 2016 nog geduld vragen van de reizigers. Zo zijn er rond Utrecht Centraal en op andere belangrijke plekken veel buitendienststellingen in verband met werkzaamheden. NS heeft een start gemaakt met het testen van de nieuwe sprinters. Het doel is om de eerste treinen eind 2016 in de dienstregeling op te nemen. Vanaf 2017 komt de instroom van nieuw materieel echt op gang, waardoor het in 2016 in de spits op een aantal trajecten druk blijft in de trein. De aandeelhouder heeft op voorstel van de RvC besloten om in 2016 de RvB uit te breiden van twee naar vijf personen, om zo het ondernemingsbestuur van de NS te versterken. Verder staat 2016 in het teken van de afronding van de parlementaire enquête Fyra en de daaruit voortvloeiende acties voor NS en de aandeelhouder. Ook zal NS een nieuw risicokader voor de internationale activiteiten aan de aandeelhouder ter goedkeuring voorleggen.

### Corporate governance

Het ondernemingsbestuur van NS is ingericht volgens het gemitigeerde structuurregime.

### Raad van bestuur

Begin 2015 bestond de RvB uit twee personen, beiden man. De heer T.H. Huges is in juni 2015 afgetreden en opgevolgd door de heer R. van Boxtel, die fungeert als interim-bestuurder. De Limburg-affaire leerde dat de bestuursstructuur en de zogenoemde risk & compliance-structuur bij de NS versterking behoeften. Daarom is de RvB uitgebreid

met één persoon, die specifiek belast is met de governance, risk en compliance van de NS. In deze functie is mevrouw S. Zijdeveld benoemd. Ook zijn twee andere nieuwe functies in de RvB gecreëerd. Het beloningsbeleid van de RvB is dateert uit 2012.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. R.H.L.M. van Boxtel (vanaf 1 augustus)	President-directeur	179	n.v.t.	11	179	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.M. Robbe	Lid directie	415	0	11	415	461	392	379	471	n.v.t.
dhr. T.H. Huges (tot 1 juli)	President-directeur	215	0	11	215	430	108	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC van de NS bestaat uit vijf personen onder wie twee vrouwen. Medio 2015 is de toenmalige voorzitter van RvC, de heer C.J. van den Driest teruggetreden en opgevolgd door mevrouw T.M. Lodder.

Daarnaast is de heer J.J.M. Kremers herbenoemd voor een periode van vier jaar.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
mw. T.M. Lodder	Voorzitter	40	39	35	35	36	30
dhr. G. van de Aast	Lid	33	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I.M.G. Jankovich	Lid	30	30	24	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J.M. Kremers	Lid	35	34	30	28	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Rosenmöller	Lid	33	30	30	30	30	30
dhr. C.J. van den Driest (tot 24 juni 2015)	Voorzitter	19	40	39	5	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 2015 € 4.973 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 536 miljoen, vooral in treinen en stations. Over 2015 bedroeg de winst € 118 miljoen. Dit was € 180 miljoen in 2014. Van de winst over 2015 is in 2016 35% (€ 41 miljoen) uitgekeerd als dividend. De solvabiliteit is 53% en daarmee iets lager dan vorig jaar (2014: 55%). Het rendement op het eigen vermogen was 3,6% in 2015 (5,8% in 2014). Het rendement van NS is lager uitgevallen dan het normrendement waarvoor de aandeelhouder de bandbreedte 6-8% hanteert bij NS. Belangrijke oorzaken zijn de (minder rendabele) maatschappelijke investeringen en activiteiten zoals kosten voor sociale veiligheid, de hoge vergoedingen voor de HSL en de concessie voor het hoofdrailnet en de afwaardering van het V250-materieel (de Fyra-treinen) in 2013. In 2016 vindt een herijking van het normrendement plaats. NS wil het rendement verbeteren door omzetgroei op de lange termijn in combinatie met gerichte kostenbesparingsprogramma's.

### Investeringen

In het kader van de aanbesteding voor de nieuwe generatie intercity's, een omvangrijke order, heeft de aandeelhouder in 2015 goedkeuring gegeven aan het versturen van de zogenaamde Request for Proposal (RfP) aan een aantal gekwalificeerde fabrikanten. Dit nadat deze uitvraag was getoetst door een externe adviseur. In 2015 heeft NS dochter Abellio vier voorstellen voorgelegd om te participeren in de aanbesteding van spoorconcessies. Deze voorstellen vormen een onderdeel van de strategie van beheerste groei in een beperkt aantal Europese landen. Het betrof een tweetal concessies in Duitsland, één in Zweden en één Engeland. De aanbesteding van de concessie in Engeland is nog niet afgerond. De participatie in de aanbesteding voor de concessie in Zweden leverde niks op, waarna NS heeft besloten om zich in de toekomst alleen nog te richten op de bus- en spoormarkt in Engeland en de spoormarkt in Duitsland. De twee aanbestedingen in Duitsland heeft Abellio gewonnen: Stuttgarter Netz en Dieselnetz Sachsen-Anhalt.

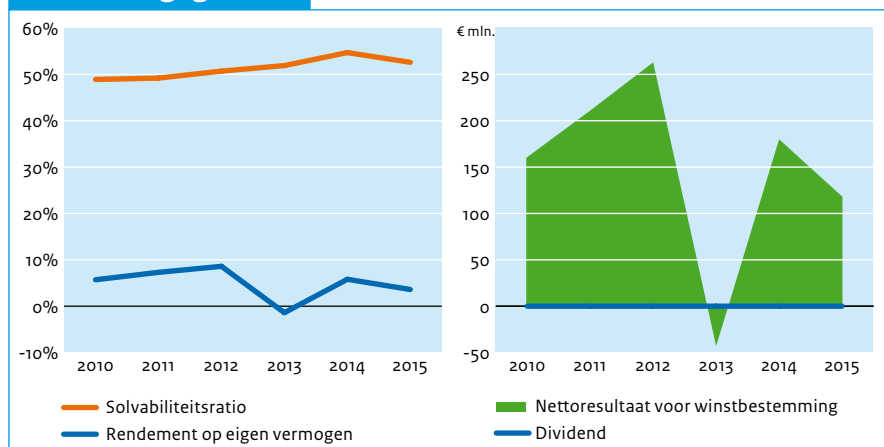
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050	5.794
Eigen vermogen	3.309	3.216	3.044	3.168	2.977	2.831
Vreemd vermogen	2.977	2.665	2.826	3.085	3.073	2.963
Inkomsten	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520
Winst	118	180	-43	263	211	160
Dividend	41	48	0	92	74	52
Regulier dividend ontvangen door staat	41	48	0	92	74	52
Bijzonder dividend ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	52,6%	54,7%	51,9%	50,7%	49,2%	48,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,6%	5,8%	-1,4%	8,6%	7,3%	5,7%
Pay-out ratio regulier dividend	35%	27%	0%	35%	35%	33%

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	194	195	195	174	157	102
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	A+	A+	A+	B+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Renteresultaat (€ mln.)	180	117	95	107	75	104
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	49.069	49.421	49.595	48.142	45.474	43.172
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.421	1.152	1.039	933	1.112	904
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	80%	73%	101%	111%	90%	100%
Capital ratio	2,1%	1,8%	1,9%	1,6%	1,8%	2,0%
Aantal werknemers (fte)	49,6	48,5	46,2	44,2	38,7	36,5

## Beschrijving

Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank) opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft de NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de Nederlandse (semi-)publieke sector. Momenteel vormen woningcorporaties de grootste klantengroep. NWB Bank had in 2015 49,6 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

De NWB Bank heeft een goed jaar achter de rug. In 2015 heeft de bank haar marktaandeel kunnen handhaven, ondanks de toegenomen concurrentie van binnen- en buitenlandse institutionele beleggers. De nieuwe lange kredietverlening (inclusief renteherzieningen) van de NWB Bank aan de Nederlandse publieke sector bedroeg in 2015 € 7,4 miljard, een niveau dat de bank nog niet eerder heeft gerealiseerd. Tevens heeft de bank in 2015 de eerste transactie afgesloten voor een publiek-private samenwerking.



### Juridische status en eigendom

De NWB Bank is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen in handen zijn van Nederlandse overheden. De staat bezit 17,2% van de stemgerechtigde aandelen en 7,7% van het economische belang<sup>10</sup>. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het ministerie van Financiën is het betrokken beleidsministerie voor de financiële markten.

### Publiek belang

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren zo laag mogelijk te zijn. De NWB Bank draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen in de semipublieke sector; zowel in goede als in slechte tijden. Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door:

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

Sinds de oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. NWB Bank beoogt met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. Daarnaast verzorgt de NWB Bank projectfinanciering voor publiek-private samenwerking.

### Vooruitblik

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

<sup>10</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, maar is een gewone vennootschap.

### Directie

De directie van de NWB Bank bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. In 2015 zijn er geen mutaties geweest in de samenstelling van de directie. In 2015 is er een aandeelhouderscommissie gevormd om tot een nieuw beloningsbeleid te komen door middel

van het toepassen van het beloningskader voor staatsdeelnemingen van het Rijk. Dit heeft geresulteerd in een verlaging van de maximale totale (vaste en variabele) beloning voor nieuwe directieleden met 5%.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. R.A. Walkier*	Voorzitter	280	0	98	280	277	277	277	304	301
mw. L.M.T. van Velden	Directielid	212	28**	58	240	239	241	231	229	228
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	212	28**	53	240	228	231	231	n.v.t.	n.v.t.

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

\*\* Dit bedrag bestaat uit 18k korte termijn variabele en 10k lange termijn variabele beloning.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2015 uit zeven leden, onder wie drie vrouwen. Op 1 augustus 2014 is de heer V.I. Goedvolk afgetreden vanwege de inwerkingtreding van de beperking van het aantal (niet-) uitvoerende

bestuursfuncties bij significante banken. Op 23 april 2015 is hij door mevrouw P.C. van Hoeken opgevolgd.

#### RAAD VAN COMMISSARISEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. A.F.P. Bakker	Voorzitter	32	27	20	21	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.C.G. Glas	Vice-voorzitter	18	16	14	15	9	n.v.t.
mw. E.F. Bos	Lid	19	18	20	21	25	26
mw. P. van Hoeken (vanaf 23 april 2015)	Lid	14	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Lid	21	19	15	1	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Vliet-Kuiper	Lid	18	16	12	1	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.J.M. van Voorst tot Voorst	Lid	16	19	17	19	24	17

### Zeggenschap bij NWB Bank

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De nettowinst van NWB Bank bedroeg € 95 miljoen in 2015 tegen € 49 miljoen in 2014. Deze stijging kwam geheel voort uit een forse verbetering van het renteresultaat. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 7%. Dit is een forse verbetering ten opzichte van 2014 (3,9%). De NWB Bank heeft over 2015 geen dividend uitgekeerd omdat de leverage ratio uitkwam op 2,1% en daarmee onder de aangekondigde internationale norm van 3% lag. De credit ratings van de NWB Bank waren in 2015 gelijk aan die van de Nederlandse staat, AAA van Standard and Poor's en Aaa van Moody's.

### Investerings

NWB Bank heeft in 2015 geen investering ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. Op basis van de statuten hoeven kredietverstrekkingen, die verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank vormen, niet te worden voorgelegd. In 2015 verstrekte de NWB Bank € 7,4 miljard (2014: € 6,1 miljard) aan langlopende kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en aan door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw en zorg.

### Financieel overzicht

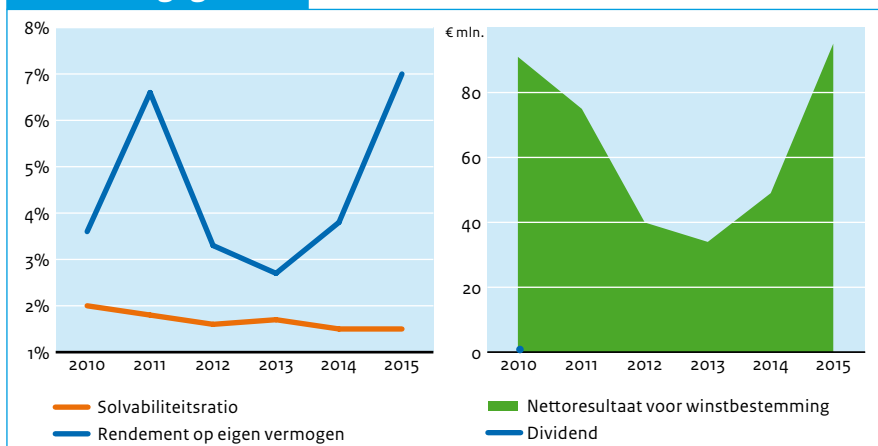
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012*	2011	2010
Totaal activa	91.314	88.249	73.006	76.084	67.696	57.358
Eigen vermogen	1.399	1.303	1.256	1.226	1.188	1.135
Vreemd vermogen	89.915	86.946	71.750	74.858	66.508	56.223
Inkomsten*	1.759	1.852	1.862	1.864	1.832	1.779
Winst	95	49	34	40	75	91
Dividend	0	0	0	0	0	23
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	2
Solvabiliteitsratio	1,5%	1,5%	1,8%	1,6%	1,8%	2,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,0%	3,8%	2,7%	3,3%	6,6%	3,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	61%

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

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	31	28	21	32	80	43
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	B+	B+	B+	B+
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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal lijnbestemmingen	322	319	323	317	313	301
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	14%	15%	15%	14%	14%	14%
Aantal werknemers (fte)	2.000	2.039	2.058	2087	2.115	2.328

## Beschrijving

Schiphol Group (Schiphol), opgericht in 1958, is exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. De belangrijkste is de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol. 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 2015 gemiddeld 2.000 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

Schiphol had een goed jaar. Het eigen vermogen steeg van € 3,4 miljard naar € 3,7 miljard, een stijging van 7,6%. Het aantal passagiers op de luchthavens in Nederland steeg met 6,1% naar 64,3 miljoen. Schiphol handelde hiervan 58,2 miljoen passagiers af, een stijging van 6,0% ten opzichte van 2014. Het aantal vliegtuigbewegingen op de luchthavens van Schiphol in Nederland nam met 3% toe tot 498.580. Het aantal bestemmingen waarop vanaf Schiphol kan worden gevlogen bleef met 322 nagenoeg gelijk. Via Schiphol werd 1,6 miljoen ton vracht vervoerd. Dit is 0,7% minder dan in 2014.



### 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 Milieu (in casu de staatssecretaris) gaat over het luchtvaartbeleid, het ministerie van Economische Zaken is betrokken vanwege het economische 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 publiek belang wordt niet alleen door het publieke aandeelhouderschap geborgd, maar ook door de Wet luchtvaart en de onderliggende wet- en regelgeving.

### Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten op luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk, Hong Kong en de Verenigde Staten. De omvang van het resultaat van Schiphol in buitenlandse luchthavens bedroeg 19% van het nettoresultaat van Schiphol. De resultaten – samen met de opgedane kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten – versterken Schiphol en zijn daarmee relevant voor het publiek belang dat Schiphol dient. Een voorbeeld is het uitwisselen van *best practices* op het gebied van beveiliging en energimanagement. De risico's van buitenlandse activiteiten zijn in grote mate vergelijkbaar met die van Nederlandse activiteiten, bijvoorbeeld volumerisico's, reguleringsrisico's en financiële risico's. Tegelijkertijd zorgen deze activiteiten ook voor een betere spreiding van risico's.

### Strategie

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

### Vooruitblik 2016

De aandeelhouders van Schiphol hebben begin 2016 goedkeuring gegeven aan de investering in het A-gebied. Dit project bestaat onder meer uit de bouw van een nieuwe pier en terminal. Ook wordt extra parkeergelegenheid gecreëerd. 2016 zal dan ook in het teken staan van de start van uitvoering van deze grote investering. Schiphol heeft per 1 april 2016 de luchthaventarieven verlaagd met ruim 11%.

### Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens een structuurregime. Naast de aandeelhoudersvergadering heeft het ministerie regulier kwartaalgesprekken met de directie en half jaargesprekken met de RvC. In 2015 is ook is

intensief contact geweest in het kader van de investering in het A-gebied.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit vier statutair directeuren, twee mannen en twee vrouwen. Per 1 april 2016 is de heer A. van den Berg benoemd als opvolger van de heer M.M. de Groof, wiens benoemingstermijn is

afgelopen. Het beloningsbeleid voor de directie is begin 2014 vastgesteld.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. J.A. Nijhuis	President-directeur	395	263	137	659	759	738	699	744	627
mw. E.A. de Groot	CFO	350	52	57	402	409	431	283	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.I. Otto	COO	350	38	59	388	137	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.M. de Groof	CCO	309	260	116	569	585	572	541	574	568

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2014 uit acht leden, onder wie drie vrouwen. De benoemingstermijn van de heren Ruys (voorzitter), J. Brouwer en F. Cremers liepen af en zij hebben daarom de RvC verlaten. De heer H.J. Hazewinkel (vice-voorzitter van de RvC) heeft tijdelijk het

voorzitterschap waargenomen totdat mevrouw L. Gunning-Schepers in september 2015 is benoemd als voorzitter. Verder zijn de heer M. Ohlson, de heer R. van de Kraats en mevrouw C. Clarke in 2015 tot de raad van commissarissen toegetreden.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	37	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.J. Hazewinkel	Vice-Voorzitter	45	35	35	35	35	35
mw. C. Clarke (per 8 april 2015)	Lid	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Galzy*	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J. van de Kraats (per 8 april 2015)	Lid	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.B.M. Ohlsson (per 8 april 2015)	Lid	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema	Lid	34	34	34	32	29	21
dhr. J.G. Wijn	Lid	35	34	33	16	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Ruys (tot 8 april 2015)	Voorzitter	11	42	42	42	42	38
dhr. J.G.B. Brouwer (tot 8 april 2015)	Lid	10	35	35	30	18	n.v.t.
dhr. F.J.G.M. Cremers (tot 8 april 2015)	Lid	10	35	35	35	35	35

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

### Zeggenschap bij Schiphol

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2015 behaalde Schiphol een omzet van € 1,5 miljard (2014: € 1,5 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 6,4 miljard (2014: € 5,8 miljard). De kredietwaardigheid van Schiphol is ongewijzigd gebleven. Standard & Poor's hanteert een ratio A+ en Moody's beoordeelt Schiphol met A1. De winst van Schiphol steeg van € 272 miljoen in 2014 tot € 374 miljoen in 2015. Ook het rendement op gemiddeld eigen vermogen van Schiphol kwam in 2015 hoger uit en bedroeg 10,4% (2014: 8,0%). Hiermee voldoet Schiphol aan het normrendement van 6,7%. Per 2015 is het dividendbeleid aangepast. De pay-outratio is verhoogd van 50% naar 60%. Bij de vaststelling van het dividend wordt getoetst wat de onderneming nodig heeft voor de gebudgetteerde investeringen voor de komende vier jaar. Bovendien worden zogenoemde non-cash bijdragen aan het resultaat niet meegeteld bij de dividenduitkering. Op deze manier is het dividendbeleid toekomstbestendiger geworden. Over 2015 keerde Schiphol € 131 miljoen aan dividend uit aan de staat als aandeelhouder.

### Investeringen

In 2015 is voor € 439 miljoen geïnvesteerd, 11% meer dan in 2014: € 396 miljoen. Schiphol heeft het nieuwe centrale beveiligingssysteem, waarin in 2015 € 195 miljoen is geïnvesteerd is, op 3 juni in gebruik genomen. In 2015 is verder voor een bedrag van € 19 miljoen geïnvesteerd in de renovatie van Vertrekhal Lounge 2. Een belangrijk project was daarnaast de investering in en de oplevering van het Hilton hotel (€ 27 miljoen in 2015). Ook heeft Schiphol € 35 miljoen in groot onderhoud geïnvesteerd. Deze investeringen vallen onder de statutaire drempels; de staat als aandeelhouder had daarom geen betrokkenheid.

### Financieel overzicht

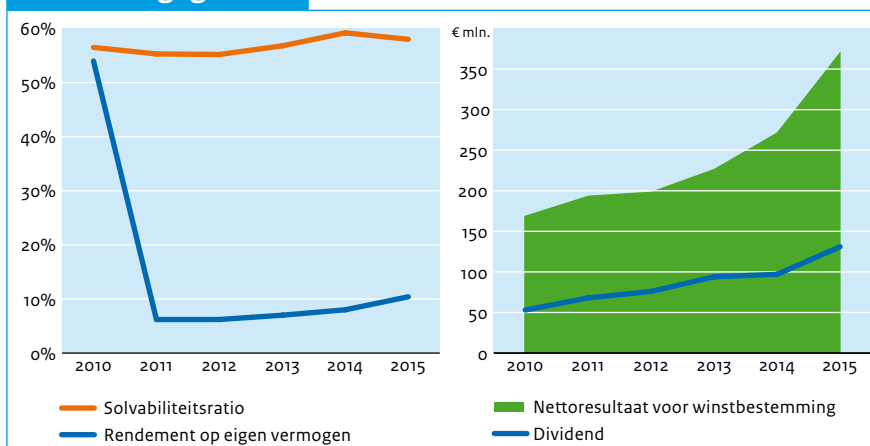
(€ mln.)	2015	2014*	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	6405	5830	5828	5788	5735	5506
Eigen vermogen	3716	3453	3309	3198	3173	3109
Vreemd vermogen	2689	2378	2518	2590	2562	2397
Inkomsten	1540	1474	1382	1353	1278	1180
Winst	374	272	227	199	194	169
Dividend	187	138	135	108	97	76
Ontvangen door staat	131	97	94	76	68	53
Solvabiliteitsratio	58,0%	59,2%	56,8%	55,2%	55,3%	56,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	10,4%	8,0%	7,0%	6,2%	6,2%	5,4%
Pay-out ratio	50%	51%	59%	55%	50%	45%

\* cijfers zijn volgens IFRS 11

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	191	178	181	161	160	129
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	B+	B+	B+	B+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels per 31 december 2015

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



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Bruto-uitkeringspercentage	68%	69%	69%	69%	70%	70%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	473	512	530	546	573	585
Aantal werknemers (fte)	132	147	158	151	136	132

## Beschrijving

De Nederlandse Staatsloterij is opgericht in 1992. In dat jaar is de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, verzelfstandigd. De Nederlandse Staatsloterij organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdag-trekking en de Oudejaartrekking. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook wekelijks het 'Miljoenenspel'. De Nederlandse Staatsloterij had eind 2015 132 fte in dienst. In 2016 is de fusie tussen de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto afgerond. Staatsloterij blijft als merknaam bestaan onder de paraplu van het fusiebedrijf.

## 2015 in vogelvlucht

In het eerste halfjaar van 2015 had de Staatsloterij te kampen met teruglopende omzet. Dit hangt onder meer samen met de uitspraak van de Hoge Raad rondom de misleidende reclame-uitingen van 2000 tot en met 2007. Na de uitspraak is de Staatsloterij in gesprek getreden met gedupeerden om tot een passende oplossing te komen. Ook is de Staatsloterij een campagne voor reputatieherstel gestart, waardoor de omzet in de tweede helft van 2015 stabiliseerde. Staatsloterij heeft het jaar afgesloten met een succesvolle Oudejaarsloterij.





### Juridische status en eigendom

Tot 31 maart 2016 was de Nederlandse Staatsloterij een stichting. De staat had volledige zeggenschap in deze stichting. Het beheer was vormgegeven zoals bij andere staatsdeelnemingen. De minister (in casu de staatssecretaris) van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als aandeelhouder.

In verband met de fusie met De Lotto is de Nederlandse Staatsloterij per 1 april 2016 omgezet in een B.V. Vanaf die datum heeft de staat 99,01% van de aandelen in handen. De overige aandelen zijn in handen van NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijmiddelen Nederland (ALN). Alleen de aandelen van de staat hebben stemrecht. De minister (in casu de staatssecretaris) van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

### Publiek belang

Het publiek belang van de Staatsloterij is verankerd in het kansspelbeleid. Daarvan is het hoofddoel het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelveslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Meer specifiek zijn de doelstellingen:

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

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

### Buitenlandse activiteiten

De Nederlandse Staatsloterij heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

De strategie van de Nederlandse Staatsloterij is er sinds het begin van dit decennium op gericht de dalende omzet tegen te gaan door het aanbieden van een verantwoord en actueel spelaanbod. Realisatie van de fusie met De Lotto in 2016 biedt de Nederlandse Staatsloterij mogelijkheden om het spelaanbod te verbreden, zowel op de offline en als op de online markt. De fusie-organisatie kan de online markt betreden zodra deze is gelegaliseerd.

### Vooruitblik

In 2016 fuseert de Staatsloterij met De Lotto. Dit jaar zal dan ook in het teken staan van de integratie van de twee kansspelaanbieders. Er ligt een uitdaging om van twee loterijaanbieders één sterk bedrijf te maken, dat klaar is voor de toekomst. Daarbij is het van belang dat het fusiebedrijf zich voorbereidt op de wijzigingen in de kansspelmarkt. Onder andere de ontwikkeling van online spelaanbod zal de komende tijd belangrijk zijn. Ook blijft de fusie-organisatie zorg dragen voor een aantrekkelijk aanbod van offline spellen. De visie van het kabinet is dat het aanbieden van gokspellen niet langer als taak van de overheid moet worden gezien. Het kabinet ziet de Staatsloterij dan ook als een deelneming die niet permanent in staatshanden hoeft te blijven.

### Corporate governance

De Nederlandse Staatsloterij was tot 31 maart 2016 een stichting, waarvan de ondernemingsstructuur overeenkomstig een verlicht structuurregime was ingericht. Per 31 maart 2016 is de Nederlandse Staatsloterij omgezet in een B.V. in verband met de fusie met De Lotto.

### Raad van bestuur

De Nederlandse Staatsloterij had in 2015 één statutair bestuurder (algemeen directeur, man), die deel uitmaakt van een directieteam.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. F.H. van Steenis	Algemeen Directeur	200	16	56		216	213	212	197	200	349

### Raad van commissarissen

De RvC bestond begin 2015 uit vijf personen, onder wie één vrouw. De heer J.A. Kamps is per 1 oktober 2015 herbenoemd voor de periode tot de fusie met De Lotto. Mevrouw H.M. Prast is per 1 oktober 2015 teruggetreden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie											
dhr. J.E. Lagerweij	Voorzitter					31	31	31	26	17	17	
dhr. W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter					21	21	21	17	17	17	
dhr. J.A. Kamps	Lid					21	21	21	17	17	17	
dhr. E. van Lambaart	Lid					21	21	21	17	17	17	
mw. H.M. Prast (tot 1 oktober 2015)	Lid					15	21	21	17	n.v.t.	n.v.t.	

### Zeggenschap Staat bij Staatsloterij

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

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

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van de Staatsloterij daalde in 2015 met 6,2% tot € 692 miljoen (2014: € 738 miljoen). Met name in het eerste halfjaar stond de omzet onder druk. In de tweede helft heeft de Staatsloterij de omzet gestabiliseerd. Conform de beschikking ontvangt de staat een afdracht van 15% (inclusief vennootschapsbelasting) van de omzet. De afdracht aan de staat exclusief vennootschapsbelasting bedroeg € 75,4 miljoen. Naast de wettelijke afdracht heeft de Nederlandse Staatsloterij geen restafdracht uitgekeerd.

### Investerings

De Nederlandse Staatsloterij heeft in 2015 geen investeringen gedaan die ter goedkeuring aan het ministerie van Financiën moesten worden voorgelegd. Rondom de fusie is wel gesproken over de integratie-investeringen en -kosten.

### Financieel overzicht

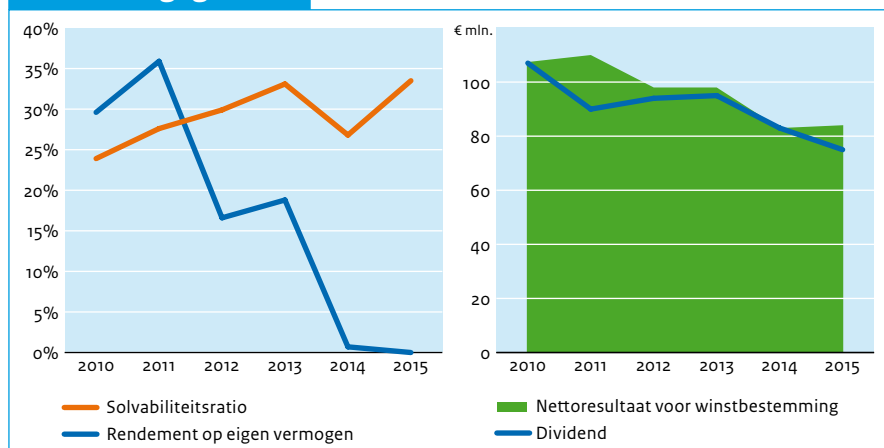
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	244	273	240	244	251	263
Eigen vermogen	82	73	80	73	69	63
Vreemd vermogen	163	200	161	171	182	200
Inkomsten	692	738	773	787	821	840
Winst	84	83	98	98	110	107
Dividend	75	83	95	94	90	107
Ontvangen door staat	75	83	95	94	90	107
Solvabiliteitsratio	33,5%	26,8%	33,1%	29,9%	27,6%	23,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	0,0%	0,7%	18,8%	16,6%	35,9%	27,8%
Pay-out ratio	90%	100%	92%	96%	86%	100%

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

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	110	128	157	146	90	60
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	B+	B+	B

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA\*\*

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

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Netbeschikbaarheid (%)	99,9975%	99,9999%	99,9999%	99,9999%	99,9996%	99,9990%
Aantal onderbrekingen	18	4	9	8	18	15
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	3.824	77	383	127	362	933
Aantal werknemers (fte)	2.879	2.770	2.500	2.282	2.140	2.012

#### Beschrijving

TenneT beheert het landelijk elektriciteits-transportnet vanaf 110 Kilovolt (kV) in Nederland. Ook de landsgrensoverschrijdende verbindingen heeft TenneT in beheer. Als *Transmission System Operator (TSO)* bewaakt TenneT de continuïteit van de Nederlandse

elektriciteitsvoorziening door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Naast deze taken levert TenneT diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren. Met de overname van een Duitse TSO in 2010 heeft TenneT haar activiteiten naar Duitsland uitgebreid. Daar is TenneT actief als één van de vier TSO's. In totaal bedient TenneT 41 miljoen eindgebruikers via ongeveer 22.000 kilometer aan hoogspanningsverbindingen in Nederland en Duitsland. Met bijna 3.000 medewerkers in dienst is TenneT één van de vijf grootste TSO's in Europa.

#### 2015 in vogelvlucht

Door de grote stroomstoring in Diemen was het beschikbaarheidspercentage van TenneT vorig jaar lager dan gebruikelijk: 99,9975% (2014: 99,9999%). Desondanks blijft TenneT één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa. In 2015 nam TenneT vijf Duitse offshore platforms in gebruik, gaf de onderneming een *green bond* uit en werden investeringen gedaan ter versterking van het Nederlandse en Duitse net.



### Juridische status en eigendom

De staat is 100% eigenaar van TenneT Holding B.V. TenneT TSO B.V. is een 100% dochteronderneming van de holding die verantwoordelijk is voor de gereguleerde taken in Nederland. Deze dochteronderneming beheert het landelijk transportnet voor elektriciteit in Nederland. De verantwoordelijkheid voor het energiebeleid ligt bij de minister van Economische Zaken.

### Publiek belang

Betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid zijn de doelstellingen van het Nederlandse energiebeleid. Het publieke belang van TenneT is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening in Nederland. TenneT geeft hieraan invulling door de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening te bewaken en bij te dragen aan verdere ontwikkeling, verduurzaming en integratie van de Europese markt voor elektriciteit. In het bijzonder dient TenneT de volgende publieke belangen:

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

De Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en het publieke aandeelhouderschap borgen dit publieke belang.

### Buitenlandse activiteiten

TenneT heeft enkele dochterondernemingen in Duitsland. De 100% dochterondernemingen TenneT TSO GmbH, TenneT Offshore GmbH en hun dochterondernemingen voeren de taken uit die TenneT in Duitsland als TSO heeft. Meer dan driekwart van de totale boekwaarde van TenneT bestaat uit activa in Duitsland en ook de inkomsten van TenneT zijn met name uit Duitsland afkomstig (Duitsland € 2,6 miljard versus Nederland € 0,7 miljard). De komende jaren staat TenneT in Duitsland voor grote investeringen in netwerk op land en offshore. Deze investeringen komen voort uit de Duitse duurzaamheidsdoelstellingen en de daardoor gewijzigde productielocaties waardoor er een toename is van transport van elektriciteit over land (windenergie in het noorden die naar het zuiden getransporteerd moet worden). Op de wettelijk verplichte investeringen ontvangt TenneT in Duitsland een gereguleerd rendement, waarmee ze winstgevend zijn. Er zijn ook risico's verbonden aan de investeringen. Een belangrijk risico is een verlaging van het gereguleerd rendement in een nieuwe reguleringsperiode. TenneT is voortdurend in overleg met de toezichthouder en de beleidsmakers om dit risico te minimaliseren. Daarnaast zijn er operationele risico's verbonden aan het op grote schaal implementeren van nieuwe technologie, zoals de aanleg van ondergrondse hoogspanningskabels, en is er een risico van vertraging in de realisatie van projecten, door langdurige vergunningstrajecten en door de eisen die aanvullend worden gesteld zoals voornoemde verkabeling.

### Strategie

TenneT heeft de strategie in 2015 geactualiseerd, inclusief de strategische prioriteiten voor de komende jaren. Met de herijkte strategie kan TenneT de leveringszekerheid van elektriciteit blijven waarborgen en als toonaangevende netbeheerder mee werken aan de ontwikkeling van een geïntegreerde en duurzame elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa. Op die manier is TenneT in staat om waarde voor stakeholders te creëren in het veranderende energielandschap.

### Vooruitblik

TenneT blijft zich richten op activiteiten die in het teken staan van leveringszekerheid, het bevorderen van de integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt en het bijdragen aan een doelmatige energiemarkt. Daarbij hoort een ambitieuze investeringsagenda in Nederland en Duitsland van in totaal circa € 22 miljard voor de periode 2016-2025. Zo wil TenneT onder andere de eerste 'stopcontacten op zee' voor de Nederlandse kust realiseren waarmee windparken worden aangesloten. Hiermee levert TenneT een belangrijke bijdrage aan de energiedoelstellingen van het kabinet. Uit deze investeringsagenda vloeit een kapitaalbehoefte voort. Begin 2016 heeft TenneT de staat verzocht om additioneel kapitaal te ontvangen voor de Nederlandse investeringen. Op het gebied van wet- en regelgeving wordt de Elektriciteitswet aangepast. Het ministerie van Economische Zaken zal deze wet wijzigen om zo belangrijke onderdelen van de wet STROOM, die in 2015 door de Eerste Kamer is afgewezen, alsnog te realiseren. Voor een deel van de in de wet STROOM opgenomen onderdelen, met name de wetgeving rondom net op zee en de regulering van RCR-projecten op zee en op land, is dit reeds gebeurd.

## Corporate governance

Op TenneT is het verlicht structuurregime van toepassing.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit vier statutair directeuren en twee niet-statutair directeuren, allen man. De heer B.G.M. Voorhorst is in 2015 herbenoemd als COO. Daarnaast hebben zich in 2015 geen wijzigingen voorgedaan in de bezetting van de RvB. Het beloningsbeleid voor de RvB is in 2011 vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.M. Kroon	CEO	337	73	153	410	411	397	393	392	378	
dhr. U.T.V. Keussen	Vice CEO	304	91	131	395	83	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. O. Jager	CFO	234	70	35	304	304	126	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	257	51	47	308	306	300	293	279	265	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond begin 2015 uit vijf leden, onder wie één vrouw. Per 1 juli 2015 is de RvC uitgebreid door de toetreding van mevrouw L.J. Griffith.

RAAD VAN COMMISSARISEN						Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)		Functie									
dhr. A.W. Veenman		Voorzitter			39	39	37	37	36	24	
dhr. J.L.M. Fischer		Lid			25	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. L.J. Griffith (vanaf 1 juli 2015)		Lid			13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. S. Hottenhuis		Lid			25	25	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. P.M. Verboom		Vice-voorzitter			29	29	26	9	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R.G.M. Zwitserloot		Lid			31	31	25	25	24	2	

## Zeggenschap bij TenneT

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; na 2 maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen, maar pas na raadplegen RvC.
	Ontslaan	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 financiële resultaten van TenneT waren goed in 2015. De omzet is gestegen van € 2,3 miljard in 2014 naar € 3,3 miljard in 2015. Dit heeft geresulteerd in een nettowinst van € 681 miljoen (2014: € 418 miljoen), waarvan in 2016 € 196 miljoen als dividend aan de staat is uitgekeerd. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen bedraagt 19,3% (2014: 14,3%). De kredietwaardigheid van TenneT is ongewijzigd vastgesteld op A- / A3.

### Investerings

TenneT investeert continu in de aanleg, exploitatie, beheer en onderhoud van elektriciteitsnetten en grensoverschrijdende verbindingen. De ambities van zowel de Nederlandse als de Duitse overheid op het gebied van duurzame energievoorziening en de versterking van het netwerk vertalen zich in een uitgebreide investeringsagenda voor TenneT. De staat als aandeelhouder heeft het businessplan en de daarin opgenomen investeringsagenda en het financieringsplan met TenneT besproken. In 2015 heeft TenneT acht investeringen met een totale waarde van € 3,8 miljard voorgelegd aan de aandeelhouder. Na een uitvoerig beoordelingsproces zijn de volgende investeringen goedgekeurd:

- Aanleg van een 380 kV hoogspanningsverbinding tussen Altheim en St. Peter (Duitsland) voor het vergroten van leveringszekerheid;
- Uitbreiding van bestaande verbindingen in Beieren (Duitsland) om de mogelijkheden voor het opnemen van duurzaam opgewekte energie in het netwerk te vergroten;
- Aanleg van een verbinding tussen Wilhelmshaven en Conneforde (Duitsland) waarmee een energiecentrale wordt aangesloten en waarmee de transportcapaciteit voor duurzaam opgewekte energie toeneemt;
- Een nieuwe verbinding van Emden naar Conneforde (Duitsland) voor versterking van de netwerken voor het afvoeren van de opgewekte wind op zee.

De overige vier voorgelegde investeringen zijn in 2016 goedgekeurd.

### Financieel overzicht

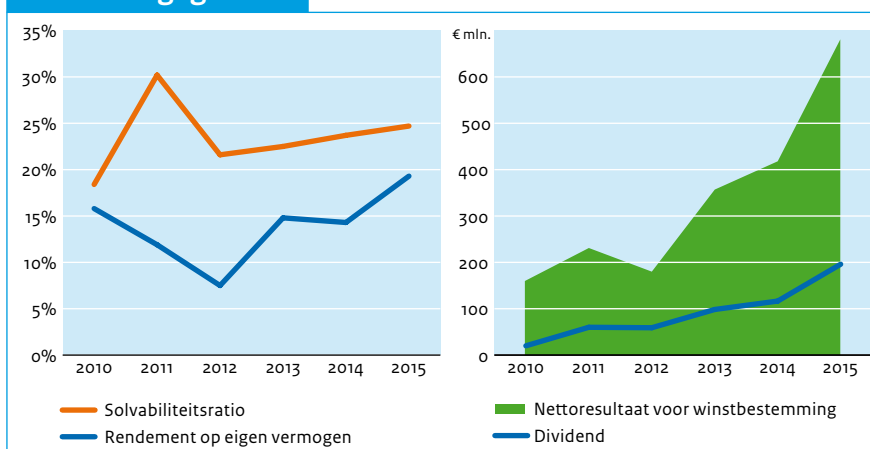
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012*	2011	2010
Totaal activa	15.424	13.645	11.534	10.284	8.592	7.054
Eigen vermogen	3.803	3.236	2.593	2.221	2.597	1.300
Vreemd vermogen	11.621	10.409	8.941	8.063	5.995	5.754
Inkomsten	3.290	2.315	2.243	1.769	1.567	1.323
Winst	681	418	357	180	231	77
Winst toekomend aan aandeelhouder	561	333	246	144	196	76
Dividend	196	117	98	59	60	20
Ontvangen door staat	196	117	98	59	60	20
Solvabiliteitsratio	24,7%	23,7%	22,5%	21,6%	30,2%	18,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	19,3%	14,3%	14,8%	7,5%	11,9%	7,6%
Pay-out ratio	35%	35%	40%	41%	31%	26%

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

### Corporate governance

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	174	166	135	140	138	120
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	G4 Core	G4 Core	C+	C+	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

### 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal werknemers (fte)	1.732	1.755	1.770	1.769	1.837	1.807

#### Beschrijving

In 1945 heeft de staat Hollandsche Signaalapparaten genationaliseerd. 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 de defensie-, transport- en veiligheids-

industrie zoals radar, command & control, OV-chipkaart, communicatie systemen en cybersecurity.

In 2015 bedroeg de omzet van Thales Nederland € 429 miljoen, die Thales voor ongeveer driekwart in het buitenland gerealiseerd heeft. In 2015 waren er bij Thales Nederland gemiddeld 1.732 medewerkers (fte) in dienst.

#### 2015 in vogelvlucht

Thales Nederland heeft in 2015 goed gepresteerd. Het bedrijf stond in 2015 op de zevende plaats van meest innovatieve bedrijven in Nederland met een investering van € 120 miljoen in research & development. Toch heeft Thales Nederland de verwachtingen wat betreft de omvang van de orders in 2015 binnen het defensiesegment niet waargemaakt. Dit komt doordat klanten wereldwijd investeringen uitstellen. Vanwege de achterblijvende orderportefeuille heeft Thales Nederland in december aangekondigd dat ze de werkverdeling moet aanpassen en in de komende anderhalf jaar (al dan niet tijdelijk) afscheid moet nemen van tweehonderd medewerkers in de vestiging in Hengelo.



**Juridische status en eigendom**

Thales is een besloten vennootschap. Het belang van de staat bedraagt 1%. De overige 99% van de aandelen is in handen van Thales S.A. (Thales Group). Het ministerie van Defensie is verantwoordelijk voor het defensiebeleid en daarmee het betrokken beleidsministerie.

**Publiek belang**

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales spelen diverse overwegingen een rol. Bijvoorbeeld het behouden van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis in Nederland. Het aandelenbelang van de staat is 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.

**Buitenlandse activiteiten**

Ongeveer driekwart van de omzet van Thales is afkomstig uit het buitenland. Daarnaast heeft Thales enkele deelnemingen in het buitenland: 40% in Yaltes S.A. (Turkije), 2,18% in Thales Canada Inc. (Canada) en 50% in E.T. Marine Systeme GmbH (Duitsland) welke in liquidatie is.

**Strategie**

In 2013 heeft de Thales Group een visie onder de noemer Ambition 10 geformuleerd waarin de missie, visie en strategie voor de komende tien jaar zijn uitgezet. 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 één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.

**Vooruitblik**

De staat is bezig met de evaluatie van het aandeelhouderschap in Thales. In de loop van 2016 zal het evaluatierapport gereed zijn waarin antwoord wordt gegeven op de vraag of voortzetting van het 1%-aandelenbelang in Thales gewenst is.

## Corporate governance

Thales past het gemitigeerde structuurregime toe.

### Raad van bestuur

In 2015 zijn er geen wijzigingen geweest in de RvB. De RvB bestaat uit één statutair directeur (man). Thales publiceert geen informatie over de beloning van de directeur. Dit is op basis van de wet toegestaan.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2014	2013	2012	2011	2010
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. Per 1 december 2015 is mevrouw M. Kopp-Raadgever toetreden tot de RvC. Zij neemt de positie in van de heer E.A. van Amerongen, die de RvC heeft verlaten per 1 december 2015. Twee van de commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. In totaal bedraagt de beloning voor beide commissarissen € 37.000 in 2015. De beloning per commissaris maakt Thales niet bekend.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. P.E.D.A. Pommellet	Voorzitter						
dhr. D.L. Berlijn	Lid						
dhr. A.C.K. Cresswel	Lid						
dhr. M.M.G. Darmon	Lid						
mw. M. Kopp-Raadgever (vanaf 1 december 2015)	Lid						
dhr. E.A. van Amerongen (tot 1 december 2015)	Lid						
Totale vergoeding*		37	56	56	56	68	77

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

## Zeggenschap bij Thales

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geen bevoegdheid tot benoeming van de RvB.	Benoemt de RvB en kan één van de leden van de RvB benoemen tot voorzitter.
	Schorsen	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 volstreekte meerderheid van stemmen vertegenwoordigend 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 Ondernemingskamer.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	Kan na het vragen van het standpunt van de OR het vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Geen bevoegdheid op het gebied van bezoldiging van de RvC.	Stelt de bezoldiging van de RvC vast. De AvA kan aan de voorzitter van de RvC een extra bezoldiging toekennen.

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

In 2015 behaalde Thales een omzet van € 429 miljoen (2014: € 422 miljoen) en bedroeg de totale winst € 12 miljoen (2014: € 39 miljoen). Dit vertaalt zich in een rendement op het gemiddeld eigen vermogen van 8,5%. Zoals gebruikelijk heeft Thales geen dividend uitgekeerd aan haar aandeelhouders. De laatste keer dat Thales dividend heeft uitgekeerd was in 2012 (over 2011), toen Thales een superdividenduitkering van in totaal € 100 miljoen heeft gedaan. De staat ontving hiervan toen 1% (€ 1 miljoen).

**Investerings**

Thales heeft in 2015 geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders.

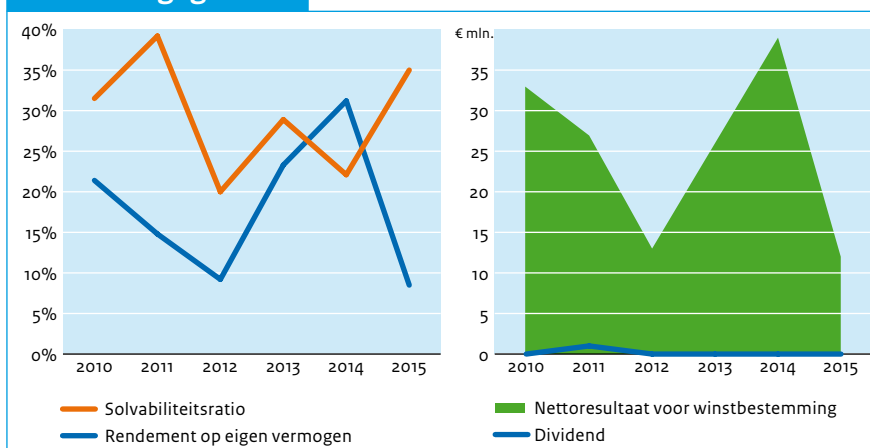
**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	499	519	458	445	505	542
Eigen vermogen	175	115	133	89	198	171
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	324	404	325	356	307	372
Inkomsten	429	422	406	404	484	636
Winst	12	39	26	13	27	33
Dividend	0	0	0	0	1	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	1	0
Solvabiliteitsratio	35,0%	22,1%	28,9%	20,0%	39,2%	31,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,5%	31,2%	23,3%	9,2%	14,8%	19,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	4%	0%

**Corporate governance**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark*	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Thales Nederland maakt sinds 2013 voor de transparantiebenchmark gebruik van de groepsregeling voor Nederlandse ondernemingen met een buitenlandse moeder. Het rapport voor Thales is te vinden op [www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales\\_2014\\_crar\\_accede.pdf](http://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_2014_crar_accede.pdf)

**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.



### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

#### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifuge-technologie om uranium te verrijken voor het gebruik in kerncentrales verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren ook soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings-

en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen werkzame gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot de fusienaam Urenco Ltd (Urenco). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN zelf heeft geen operationele activiteiten.

#### 2015 in vogelvlucht

Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders overwegen ook hun aandeel te verkopen. Nederland ontwikkelt samen met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk een nieuw en toekomstbestendig instrumentarium om de publieke belangen te borgen. Dit instrumentarium zal bestaan uit een samenstel van een Nederlands wetsvoorstel met publiekrechtelijke regulering en een nieuwe vennootschappelijke structuur van de Urenco-groep. Het jaar 2015 stond in het teken van de ontwikkeling hiervan.





### 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.

### Publiek belang

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

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

Het ministerie van Economische Zaken is het betrokken beleidsministerie.

### Buitenlandse activiteiten

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

### 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 *business plan* van Urenco. De strategische beslissingen waarbij de staat betrokken was inzake UCN stonden in 2015 volledig in het teken van de ontwikkeling van een nieuw instrumentarium voor de borging van de publieke belangen.

### Vooruitblik

In 2016 zal verder uitvoering worden gegeven aan het borgen van de publieke belangen.

### Corporate governance

UCN kent geen (verlicht) structuurregime, maar is een gewone vennootschap.

### Raad van bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder (man). Het huidige beloningsbeleid is eind 2010 vastgesteld. Er hebben in 2015 geen wijzigingen in de bestuursamenstelling plaatsgevonden.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. P.L. Sterkenburgh	CEO	59	0	0	59	88	115	77	64	62

### Raad van commissarissen

Per 1 oktober 2015 is de heer W.G. Kooijman teruggetreden als commissaris van UCN. Mevrouw M.H. Maes is benoemd als zijn opvolger. De RvC bestaat daarmee uit drie leden, onder wie één vrouw.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. G.H.B. Verberg	Voorzitter	14	14	14	14	14	13
dhr. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	12	12	12	12	12	11
mw. M.H. Maes (vanaf 1 oktober 2015)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.G. Kooijman (tot 1 oktober 2015)	Lid	9	12	12	12	12	11

### Zeggenschap bij UCN

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt of wijst voordracht af; AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen. Zonder raadplegen RvC schorsen.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA. Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA. Stelt bezoldigingbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging binnen het vastgestelde beleid.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen. Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskader 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 alleen uit eigen vermogen, dat is opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2015 € 811 miljoen (2014: € 716 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2015 € 150 miljoen (2014: € 134 miljoen). Daarmee bedraagt het rendement op het eigen vermogen 19,6 % in 2015. Het UCN-resultaat van Urenco wordt na aftrek van de kosten van UCN en de toename van de wettelijke reserve volledig uitgekeerd als dividend. Van het resultaat over 2015 is € 117 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd.

**Investerings**

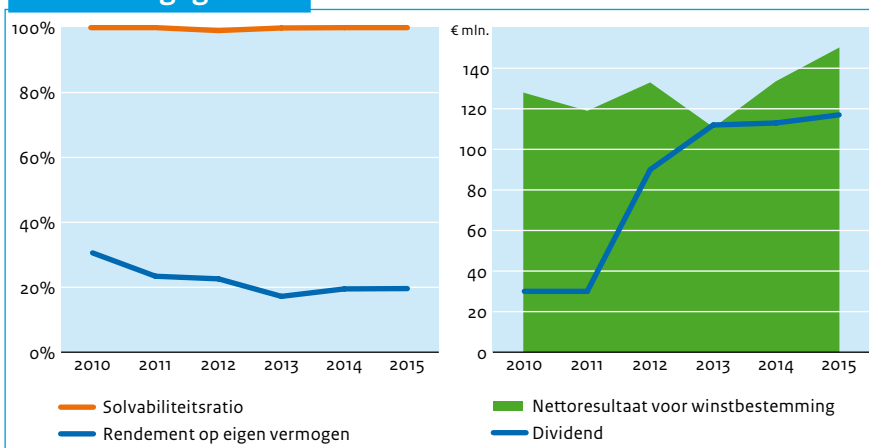
Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen investeringen plaats bij UCN. De staat heeft geen goedkeuringsrecht voor investeringen van Urenco.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	811	716	661	635	553	467
Eigen vermogen	811	716	660	630	552	467
Vreemd vermogen	0	0	1	6	0	0
Inkomsten	151	135	112	134	120	129
Winst	150	134	111	133	119	128
Dividend	117	113	112	90	30	30
Ontvangen door staat	117	113	112	90	30	30
Solvabiliteitsratio	1000%	100,0%	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	19,6%	19,5%	17,2%	22,6%	23,4%	27,3%
Pay-out ratio	78%	84%	101%	68%	25%	24%

**Corporate governance**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	22	25	33	29	31,4	26
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C+	C+	C+	C+	C

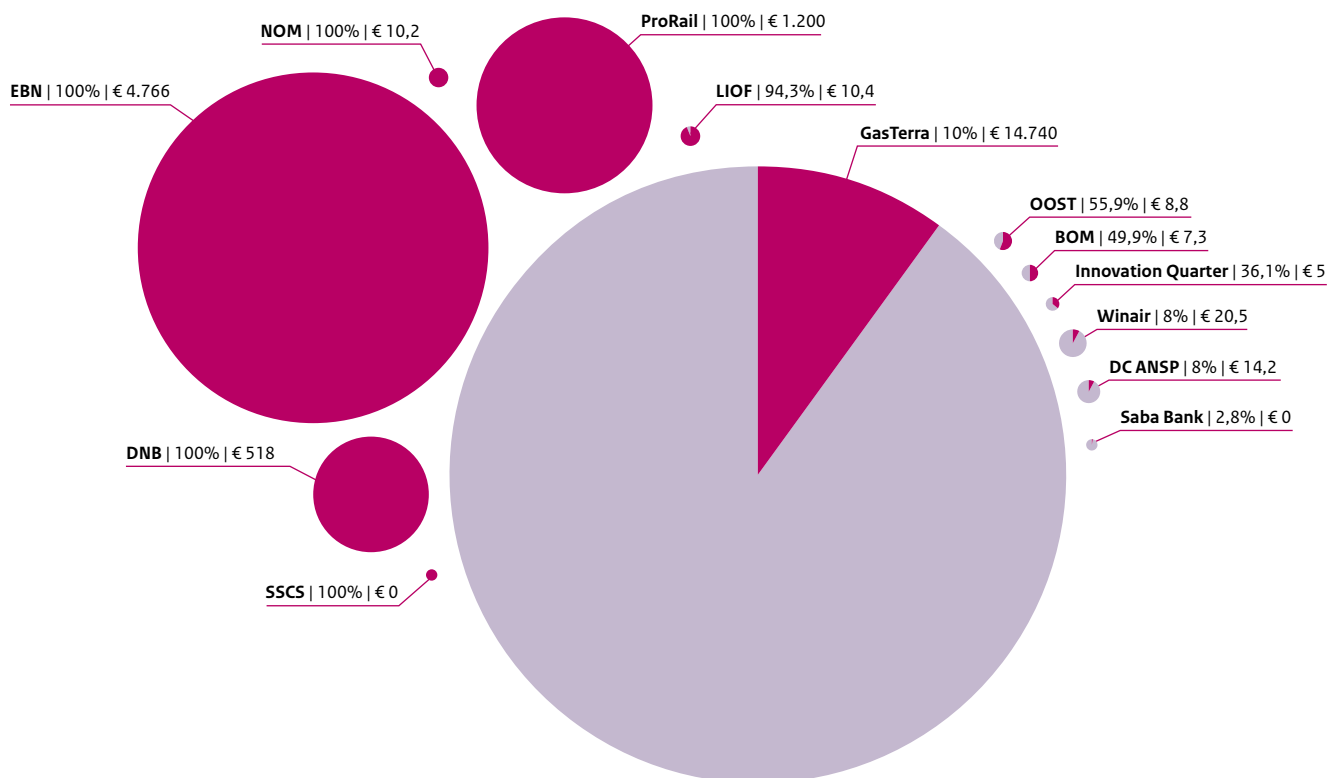
**Financiële gegevens****Investeringsdrempels**

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



## 7.2 Beleidsdeelnemingen

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



Tabel 7.2 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de beleidsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
DC ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, 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	Ontwikkelingsmaatschappij OOST Nederland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ProRail	ProRail	Beheerder van het landelijk hoofdspoorwegennet.
Saba Bank	Saba Bank Resources	Opslag, transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba Bank'.
SSCS	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
Winair	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

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

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	30	29	33	32	35	37
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	33	31	29	39	33	34
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	3	4	4	10	6	9
Aantal werknemers (fte)	40	40	40	45	43	50

**Beschrijving**

De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is een kerntaak van de ROMs. BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten zijn 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 de betreffende regio. De BOM had in 2015 40,1 fte in dienst.

**2015 in vogelvlucht**

In 2015 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs opnieuw verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. Voor BOM betekende dit dat het Rijk actief bij de uitvoeringstaken betrokken bleef en de provincie Noord-Brabant zijn betrokkenheid intensiverde.





### Juridische status en eigendom

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

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

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

De BOM heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

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

### Vooruitblik

De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2016 heeft het ministerie van Economische Zaken de evaluatie van de periode 2010-2015 afgerond. Kenmerkend voor deze periode is een nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid geweest alsmede het topsectorenbeleid. Ook heeft de hernieuwde relatie op economisch terrein tussen Rijk en regio de afgelopen jaren gestalte gekregen. De uitkomsten van de evaluatie worden meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij de BOM.

## Corporate governance

De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)*	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.J. Pelle	Directeur	167	0	23		167	170	172	184	159	125

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, allen man. Tegen het einde van 2015 is de heer C.H. van Dalen terug getreden als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015**	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. J.H.M. Hommen	Voorzitter	18	18	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.H. Hoefsloot	Lid	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Penning-de Vries	Lid	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C.H. van Dalen (t/m 15 november 2015)	Lid	12	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Het basissalaris is inclusief de kosten voor een leaseauto. De kosten van de bestuurder komen voor circa 53% ten laste van BOM Capital I en BOM BD&FI.

\*\* Bedragen inclusief btw. De kosten van de RvC komen voor circa 53% ten laste van BOM Capital I en BOM BD&FI.

## Zeggenschap bij BOM

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2015 bedroeg de omzet van de BOM € 7,3 miljoen en is een winst van € 11,3 miljoen behaald. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van BOM was 31,9% in 2015. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010 - 2015.

### Investerings

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

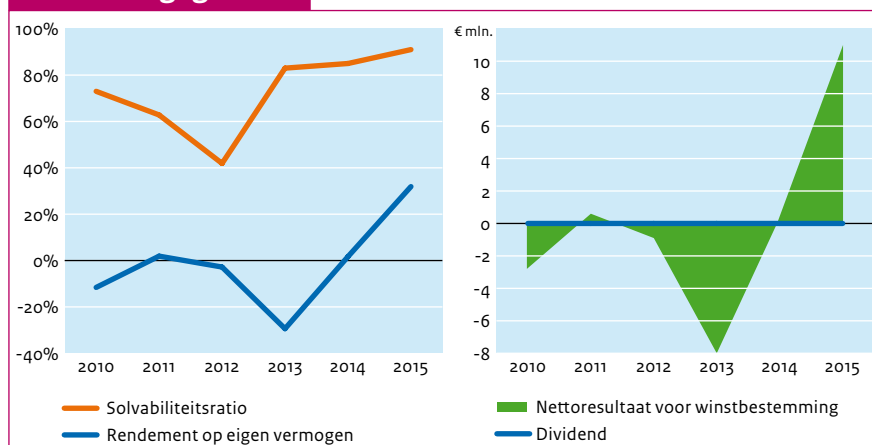
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	39	28	29	73	50	42
Eigen vermogen	35	24	24	31	32	31
Vreemd vermogen	4	4	5	43	19	11
Inkomsten	7	8	6	0	9	8
Winst	11	0	-8	-1	1	-3
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	91,0%	85,0%	83,0%	41,9%	62,8%	73,0%
Rendement op eigen vermogen	31,9%	1,7%	-29,4%	-2,8%	1,9%	-11,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	66	156	163	153	82	39
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C	C	C	C

### Financiële gegevens



	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 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**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aircraft movements in Curacao FIR	159.511	148.293	134.064	129.092	123.267	114.539
Aantal werknemers (fte)	85	82	84	81	82	n.b.

**Beschrijving**

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC ANSP) is sinds 2005 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan, dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt. DC ANSP verleent luchtvaartdiensten aan het vliegverkeer in de Flight Information Region (FIR) Curaçao. Ook levert DC ANSP naderings-

en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en Bonaire. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vluchtinlichtingendiensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC ANSP had in 2015 78 fte in dienst.

**2015 in vogelvlucht**

Het aantal verkeersbewegingen in het werkgebied van DC ANSP is in 2015 met 7,5% toegenomen en bedroeg 159.511 (2014: 148.293). Dat heeft geresulteerd in een omzetstijging van 9% bij DC ANSP. 2015 was het eerste volledige kalenderjaar waarin DC ANSP inkomsten genereerde uit de dienstverlening aan het naderings- en terminalverkeer naar, van en op Curaçao. Een groot deel van de omzetstijging is toe te schrijven aan de vergoeding die Curaçao Airport Partners (CAP) aan DC ANSP betaalde voor deze dienstverlening. DC ANSP heeft in 2015 een bedrag van € 1 miljoen geïnvesteerd in hardware, systemen en nieuwbouw, mede om te voldoen aan het regionale plan van de International Civil Aviation Organization (ICAO).



**Juridische status en eigendom**

DC ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.

DC ANSP heeft drie aandeelhouders:

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

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

**Publiek belang**

Luchtverkeersdienstverlening en de aanpalende activiteiten 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.

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is 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.

Via het aandeelhouderschap zorgt de staat ervoor dat ook de strategie van DC ANSP in lijn is met bovengenoemde publieke 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 lucht-ruim. DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2015-2019. Het business plan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu 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 2015-2019 en het realiseren van de hierin geformuleerde doelstellingen op het gebied van veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit.

### 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 Milieu. In 2015 heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu intensief

met DC ANSP overlegd over aanpassing van het meerjarige naderings- en terminaltarief op Bonaire. Daarover zal in 2016 een besluit worden genomen.

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit momenteel uit één vrouw die de functie van algemeen directeur vervuld. Tot maart 2015 bestond de directie uit twee personen. De heer E. Menig is toen gepensioneerd. Het beloningsbeleid is niet gewijzigd in 2015.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal*	Totaal*
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	(vast plus variabel)	2014	2013	2012	2011	2010	
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	175	0	27	175	189	156	137	125	165	
dhr. E. Menig (tot maart 2015)	Directeur	44	0	4	44	121	133	116	107	139	

\* In 2010 en 2011 slechts totaal remuneratie directie vermeld; in 2010 sprake van correcties van remuneraties van voorgaande jaren.

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf personen, allen man. In 2015 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de bezetting van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. R.F. Emers	Voorzitter	14	15	13	8		
dhr. A. Agard	Lid	12	12	10	6		
dhr. M. Beringer	Lid	12	12	10	6		
dhr. A.S.V. Isidora	Lid	12	12	10	8	n.b.	n.b.
dhr. R. Tromp	Lid	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.
	Schorsen		Profielschets en iedere wijziging daarvan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de AvA.
	Ontslaan commissaris		Kunnen te allen tijde door AvA worden geschorst.
	Ontslaan gehele RvC		Kunnen te allen tijde door AvA worden ontslagen.
	Bezoldiging		Stelt de vergoeding voor commissarissen vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van DC ANSP in lokale valuta is in 2015 met 9% gestegen en bedraagt omgerekend € 14,2 miljoen<sup>11</sup>, terwijl het luchtverkeer met 7,5% toenam. Bij een operationeel kostenniveau van € 6,9 miljoen resulteerde dit in operationele winst van € 7,3 miljoen en een netto winst van € 5,4 miljoen (2014: € 0,9 miljoen). De toename in het resultaat was met name het gevolg van een vrijval van een voorziening met betrekking tot pensioenverplichtingen (€ 5,3 miljoen).

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen in 2015 bedroeg 60,3%, met name als gevolg van een groot niet-operationeel resultaat. Voor DC ANSP is geen normrendement vastgesteld.

Het resultaat is geheel aan de kapitaalreserves toegevoegd. Dit is in lijn met de door DC ANSP in overleg met de aandeelhouders geformuleerde dividendpolitiek.

De RvC heeft een rapport laten opstellen inzake de toepassing van het dividendbeleid op de financiële verslaggeving over 2015. De conclusie van de dividend payout test 2015 luidde dat een toekenning van dividend niet wordt aangemoedigd tot het moment waarop de current ratio van 1,87% is verbeterd en DC ANSP de voorgenomen investeringen uit de kapitaalreserve kan betalen.

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

### Investeringen

DC ANSP heeft in 2015 een bedrag van € 1 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware, mede om te voldoen aan het regionale ICAO plan. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. DC ANSP hoeft investeringen op basis van de statuten niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voor te leggen.

<sup>11</sup> Valutakoers 1 ANG = € 0,5

### Financieel overzicht

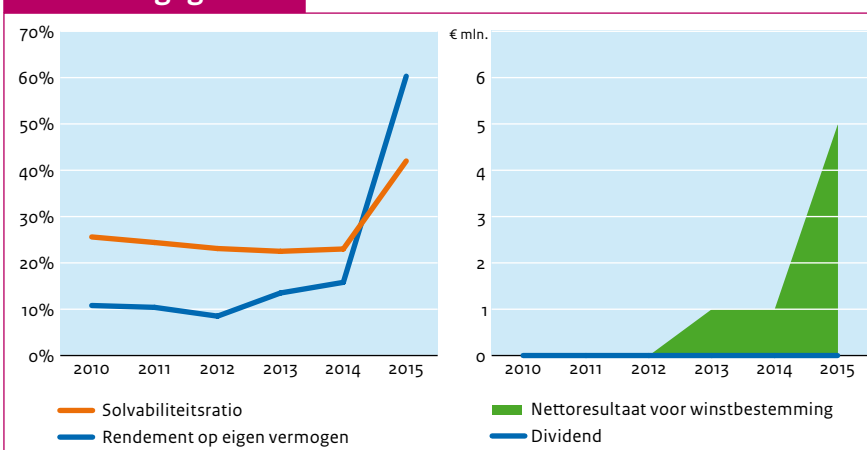
(€ mln.) *	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	28	27	21	17	17	14
Eigen vermogen	12	6	5	4	4	4
Vreemd vermogen	16	21	16	13	13	10
Inkomsten	14	13	10	8	8	7
Winst	5	1	1	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	42,0%	23,0%	22,5%	23,1%	24,4%	25,6%
Rendement op eigen vermogen	60,3%	15,8%	13,5%	8,5%	10,4%	10,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	56.690	53.505	50.161	47.856	46.660	44.147
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	148	182	141	128	119	105
Aantal werknemers (fte)	1.707	1.692	1.659	1.625	1.589	1.538

#### Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. DNB is de onafhankelijke centrale bank, als zelfstandig bestuursorgaan prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit van Nederland. Als centrale bank heeft DNB als doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit. DNB ondersteunt het algemene economisch beleid in de Europese Unie. Haar nationale taken bestaan onder meer uit het toezicht houden op

financiële instellingen en afwikkelingstaken met betrekking tot banken en beleggingsondernemingen. Ook bevordert DNB de goede werking van het betalingsverkeer en de stabiliteit van het financiële stelsel.

#### 2015 in vogelvlucht

De belangrijkste ontwikkeling voor DNB in 2015 was het van kracht worden van de Richtlijn herstel en afwikkeling van banken en beleggingsondernemingen (BRRD). Door de implementatie van deze richtlijn in Nederlandse wetgeving is DNB met ingang van 1 januari 2015 de nationale resolutieautoriteit in Nederland. Dat houdt in dat DNB verantwoordelijk is voor de voorbereiding en uitvoering van de resolutie van banken en beleggingsondernemingen. Ook is in 2015 de Europese DGS-richtlijn geïmplementeerd in Nederland. Hierdoor is DNB verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van het nieuwe depositogarantiestelsel.

Naast de implementatie van de twee Europese richtlijnen heeft DNB in 2015 een voorziening voor krediet- en renterisico gecreëerd. DNB heeft een dotatie van € 500 miljoen gedaan. Dit bleek nodig vanwege de fors hoger ingeschatte risico's voor de balans van DNB die bovendien langdurig aanwezig zijn.



### Juridische status en eigendom

DNB is een naamloze vennootschap. De vorm van de vennootschap is historisch ingegeven. De staat houdt 100% van de aandelen in DNB. DNB is ook als zelfstandig bestuursorgaan verbonden met de staat. Als deelnemer aan het ESCB is DNB onafhankelijk in de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie opgedragen taken en plichten. Ook voor het toezicht op de financiële instellingen en als resolutieautoriteit heeft DNB een onafhankelijke positie gekregen.

De activiteiten van DNB volgen uit het Verdrag betreffende de werking van de EU, de statuten van het ESCB en de Europese Centrale Bank (ECB), de Bankwet 1998, de Wet op het financieel toezicht en uit de relatie met de staat als zelfstandig bestuursorgaan. De eigenaars- en opdrachtgeversrol wordt vooral in het kader van het toezicht op de financiële markten vervuld.

### Publiek belang

Het publiek belang waaraan DNB als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit samen met Europese partners bijdraagt, bestaat uit drie onderdelen:

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

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

Deze publieke belangen worden geborgd door:

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

De onafhankelijke uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie opgedragen taken en plichten leidt tot een beperkte invulling van het aandeelhouderschap. Vanuit het aandeelhouderschap is er derhalve geen betrokkenheid bij strategische keuzes van DNB.

### Corporate governance

DNB is een naamloze vennootschap (NV) waarvan het dagelijkse bestuur in handen is van de directie. De RvC houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen DNB en op het beleid van de directie ter uitvoering van haar nationale taken.

### Raad van bestuur

De samenstelling van de directie wijzigde in 2015 niet. De beloning van de directie is op grond van de Bankwet 1998 door de RvC vastgesteld. De minister van Financiën heeft hieraan goedkeuring gegeven.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. K.H.W. Knot	President	379	0	24	379	326	324	321	159	n.v.t.	
dhr. J. Sijbrand	Directeur	348	0	24	348	301	294	293	135	n.v.t.	
dhr. F. Elderson	Directeur	318	0	24	318	277	275	272	135	n.v.t.	
dhr. J. Swank	Directeur	318	0	24	318	277	275	272	23	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De RvC moet op grond van de Bankwet 1998 bestaan uit zeven tot tien leden. Per juni 2015 trad de heer W.J. Kuijken terug als van overheidswege benoemd lid van de raad van commissarissen. Per diezelfde datum is hij benoemd tot voorzitter van de RvC. Hij volgde de heer A.H.G. Rinnooy Kan op, die in juni 2015 terugtrad als voorzitter van de RvC. Per 1 juni 2015 heeft de minister van Financiën mevrouw A.G.

Nijhof benoemd als van overheidswege benoemd lid van de RvC. Per juni 2015, bij het bereiken van het einde van haar tweede termijn, trad mevrouw A.M. Fentener van Vlissingen terug uit de RvC. De aandeelhouder benoemde de heer J.A. van Manen per 1 januari 2015 voor een tweede termijn in de raad. Per 1 september 2015 is mevrouw M.A. Scheltema tot de RvC toegetreden.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010	
dhr. W.J. Kuijken (vanaf 1 juni 2015, daarvoor lid)	Voorzitter	32	38	32	21	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.A. van Manen (vanaf 1 juni 2015, daarvoor lid)	Vice-voorzitter	18	32	32	30	24	n.v.t.	
djr/ A.H. van Delden	Lid	32	32	32	30	24	24	
dhr. K.P. Goudswaard	Lid	32	38	38	7	n.v.t.	n.v.t.	
mw. A.G. Nijhof (sinds 1 juni 2015)	Lid	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M.A. Scheltema (sinds 1 sept. 2015)	Lid	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. F. Sijbesma	Lid	32	32	32	10	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A.H.G. Rinnooy Kan (tot 1 juni 2015)	Voorzitter	19	45	44	22	n.v.t.	n.v.t.	
mw. A.M. Fentener van Vlissingen (tot 1 juni 2015)	Vice-voorzitter	13	32	32	31	30	30	

### Zeggenschap bij De Nederlandsche Bank

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Directieleden worden bij Koninklijk Besluit voor een periode van zeven jaar benoemd op voordracht van de minister van Financiën.	
	Schorsen	Directieleden kunnen bij Koninklijk Besluit worden geschorst op voordracht van de minister van Financiën.	
	Ontslaan	Directieleden kunnen op eigen verzoek of onder voorwaarden bij koninklijk besluit uit hun functie worden ontheven.	
	Bezoldigingsbeleid	De RvC doet een voorstel voor bezoldigingsbeleid aan de AvA.	De AvA stelt het bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	De RvC stelt de bezoldiging vast.	De minister van Financiën keurt de bezoldiging goed.
Commissaris	Benoemen	De RvC draagt leden voor. Eén lid wordt van overheidswege benoemd.	De aandeelhouder benoemt. Eén lid wordt van overheidswege benoemd.
	Schorsen		De aandeelhouder schorst leden.
	Ontslaan commissaris		De aandeelhouder ontslaat.
	Bezoldiging	De RvC doet een voorstel.	De AvA stelt de bezoldiging vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De winst van DNB bedroeg € 183 miljoen bij inkomsten van € 518 miljoen. Uit inschatting eind 2015 volgt dat de balansrisico's van DNB in de toekomst fors hoger uitvallen. Daarom heeft DNB een voorziening voor krediet- en renterisico's gecreëerd. Hierdoor is het resultaat van DNB € 500 miljoen lager uitgevallen. De winstuitkering over 2015 (€ 174 miljoen) aan de staat is dan ook substantieel lager dan over 2014 (€ 903 miljoen).

### Investerings

DNB legt investeringen niet ter goedkeuring aan de aandeelhouder voor. Wel zijn er bepaalde rechtshandelingen waaraan wettelijke en/of statutaire voorwaarden verbonden kunnen zijn.

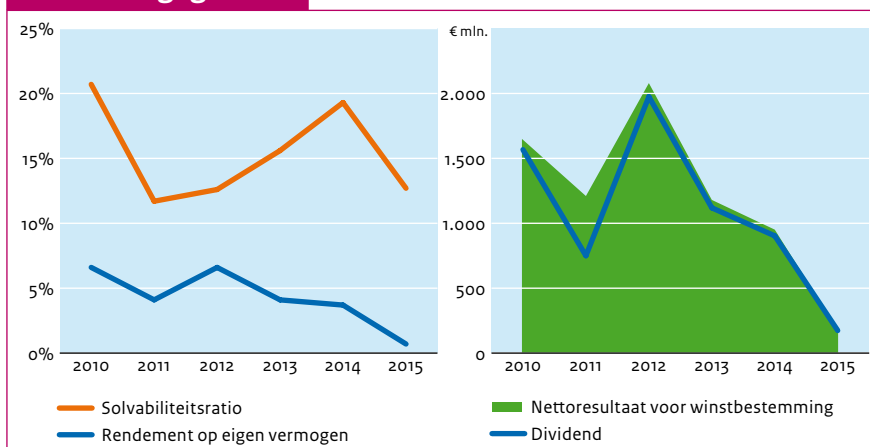
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	210.436	140.237	158.528	254.392	266.577	133.412
Eigen vermogen	26.731	27.053	24.716	32.095	31.120	27.609
Vreemd vermogen	183.705	113.184	133.812	222.297	235.457	105.803
Inkomsten	518	1.329	1.527	2.390	1.518	1.761
Winst	183	951	1.178	2.079	1.213	1.649
Dividend	174	903	1.119	1.975	750	1.567
Ontvangen door staat	174	903	1.119	1.975	750	1.567
Solvabiliteitsratio	12,7%	19,3%	15,6%	12,6%	11,7%	20,7%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	3,7%	4,1%	6,6%	4,1%	6,6%
Pay-out ratio	95%	95%	95%	95%	62%	95%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark	174	150	176	156	164	145
Global Reporting Initiative (GRI)		A+	A+	A+	A+	A+

### Financiële gegevens





### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal winningsvergunningen aan land	33	31	29	27	24	23
Aantal winningsvergunningen op zee	109	107	106	101	101	103
Aantal opsporingsvergunningen	48	55	56	48	47	48
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	21	27	32	30	30	33
Aantal werknemers (fte)	75	72	69	66	64	70

### Beschrijving

In de Nederlandse bodem zit nog voldoende olie en gas voor enkele tientallen jaren. De resterende voorraden zijn echter niet meer zo eenvoudig te winnen. Dit komt doordat de velden kleiner zijn en veelal verstopt zitten onder minder voor de hand liggende aardlagen. EBN B.V. is in 1973 opgericht om nauwkeurig in kaart te brengen waar de grootste voorraden zich bevinden en om vast te stellen hoe deze voorraden het best uit de grond gehaald kunnen worden. EBN B.V. had in 2015 74,5 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

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





**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

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

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

**Buitenlandse activiteiten**

EBN B.V. heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

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

**Vooruitblik**

In het Energierapport van januari 2016 is het ministerie van Economische Zaken ingegaan op de bredere ontwikkelingen op het terrein van energiebeleid.

Hoewel voor veel bestaande infrastructuur op zee het einde van haar levensduur in zicht is, bieden nieuwe technieken voldoende mogelijkheden om marginale velden winstgevend te kunnen ontwikkelen.

EBN B.V. zal zich er de komende tijd op richten om de gasvoorraad in kleine velden voor zowel het bedrijfsleven als de Nederlandse samenleving winstgevend te kunnen winnen. Ook zal EBN B.V. zich inspannen om de levensduur van andere velden te verlengen.

## Corporate governance

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

### Raad van bestuur

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

Per 1 november 2015 is de heer J.D. Bokhoven teruggetreden als algemeen directeur. Eén van de managementleden – de heer A.J. Boekelman – is benoemd als waarnemend algemeen directeur.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. A.J. Boekelman (vanaf 1 november 2015)	Algemeen Directeur	28	4	2	32	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.D. Bokhoven (t/m 31 oktober 2015)	Algemeen Directeur	253	0	14	253	329	295	276	n.v.t.*	n.v.t.*

\* Over 2010 en 2011 is geen beloningsinformatie beschikbaar.

### Raad van commissarissen

De RvC houdt toezicht op de directie en de algemene gang van zaken binnen EBN B.V. en bestaat uit drie leden, allen man. In 2015 is de heer R.G.M. Zwitserloot teruggetreden en is de heer J.W.E. Weck benoemd als nieuwe commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie						
dhr. H.M.C.M. van Oorschot	Voorzitter	25	26	27	23	23	23
dhr. A.H.P. Gratama van Andel	Lid	22	22	22	23	23	23
dhr. J.W.E. Weck (vanaf 3 februari 2015)	Lid	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Zwitserloot (tot 16 april 2015)	Lid	18	22	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Naast hun bruto jaarvergoeding ontvangen ieder van de commissarissen € 1.000 (exclusief btw) onbelaste onkostenvergoeding. Deze vergoeding is niet in bovenstaande vergoedingssommen opgenomen. Vermelde bedragen zijn exclusief btw.

## Zeggenschap bij EBN

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA. De minister van Economische Zaken dient de voordracht vooraf goed te keuren.	Benoemt bestuurder op bindende voordracht van de RvC. Bindend karakter kan door AvA worden ontnomen.
	Schorsen	Kan bestuurder schorsen.	Kan bestuurder schorsen na overleg met de RvC.
	Ontslaan		Kan bestuurder ontslaan na overleg met de RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Overlegt met AvA over ontslag van bestuurder.	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging		
Commissaris	Benoemen	Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast met in achtname van het geldende bezoldigingsbeleid.	Stelt de profielschets van de RvC alsmede profielschets van de individuele commissarissen vast. Benoemt een commissaris op voordracht van de RvC.
	Schorsen	Voordracht aan AvA.	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 2015 heeft EBN B.V. een winst gemaakt van € 450 miljoen. Dit volledige bedrag is door de staat als dividend ontvangen. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg meer dan 240%. Voor EBN B.V. is geen normrendement vastgesteld.

### Investerings

In 2015 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

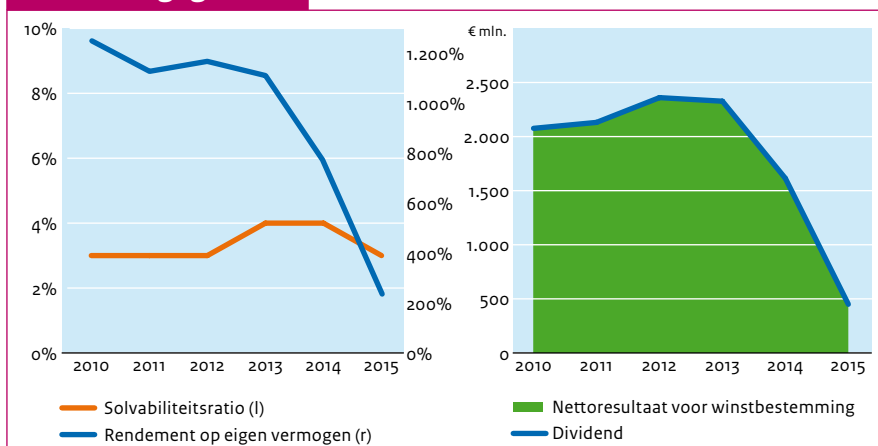
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	5.828	5.664	5.528	5.765	5.888	5.320
Eigen vermogen	184	199	219	200	204	174
Vreemd vermogen	5.644	5.465	5.309	5.565	5.684	5.146
Inkomsten	4.766	6.598	8.737	8.528	7.103	6.486
Winst	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Dividend	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Ontvangen door staat	450	1.614	2.327	2.360	2.131	2.076
Solvabiliteitsratio	3,0%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Rendement op eigen vermogen	244,6%	811,1%	1062,6%	1180,0%	1044,6%	1193,1%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	138	152	120	96	93	87
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	B	C+	C+	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

**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**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	5.680	8.044	9.574	8.895	8.667	7.866
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	8.974	11.407	14.666	14.368	12.312	10.339
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	27	34	36	35	38	42
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	43	47	53	49	49	50
Aantal werknemers (fte)	169	179	186	189	197	188

**Beschrijving**

GasTerra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen de N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een

handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transportgerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra had in 2015 169 fte in dienst.

**2015 in vogelvlucht**

Nationale en internationale spanningen hebben GasTerra in 2015 op diverse manieren geraakt. Nationaal speelde vooral de discussie over aardbevingsrisico's in het gebied rondom het Groningenveld. De mensen die daar wonen hebben vaak schade aan hun huis, hebben gevoelens van onzekerheid en angst. Zo heeft de winning van aardgas, dat maatschappelijke en economische voordelen brengt, ook een schaduwzijde gekregen. Als bedrijf dat onderdeel uitmaakt van de keten die deze schade veroorzaakt is GasTerra zich daar zeer van bewust.

Internationaal bleef de verhouding van de EU met Rusland op scherp staan. Dit heeft ook de gasverkoop geraakt, aangezien de politieke en economische belangen van het gas voor zowel Rusland als de EU groot zijn.



### Juridische status en eigendom

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

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

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

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

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

### Vooruitblik

De uitdagingen voor de energiesector zijn enorm. De energie-economie staat voor grote en fundamentele veranderingen. Zeker is dat gas daar een rol in blijft spelen. De vermindering van verkoopvolume en de veranderende marktomstandigheden dwingen GasTerra kritisch te kijken naar kosten en organisatie.

## Corporate governance

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

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. G.J. Lankhorst	Statutair Directeur	431	67	70		498	453	432	393	379	380

### Raad van commissarissen

De RvC van GasTerra telt acht leden. In 2015 is de heer J.D. Bokhoven afgetreden en is hij vervangen door de heer T.W. Starink. Op dit moment is één positie vacant. Er hebben geen vrouwen zitting in de RvC.

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

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015*	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. C.W.M. Dessens	Voorzitter	17	17	17	17	17	17
dhr. D.A. Benschop	Lid	7	7	7	7	5	n.v.t.
dhr. P. Dekker	Lid	5	5	5	5	5	5
dhr. M.E.P. Dierikx	Lid	7	7	7	7	3	n.v.t.
dhr. J.M. Van Roost	Lid	7	7	7	7	7	7
dhr. F.A.E. Schittecatte	Lid	5	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.W. Starink (vanaf 1 november)	Lid	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.D. Bokhoven (tot 1 november 2015)	Lid	6	7	7	7	7	7

\* Bedragen exclusief btw.

## Zeggenschap bij GasTerra

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2015 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 14,7 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%.

### Investeringen

Investeringen van GasTerra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

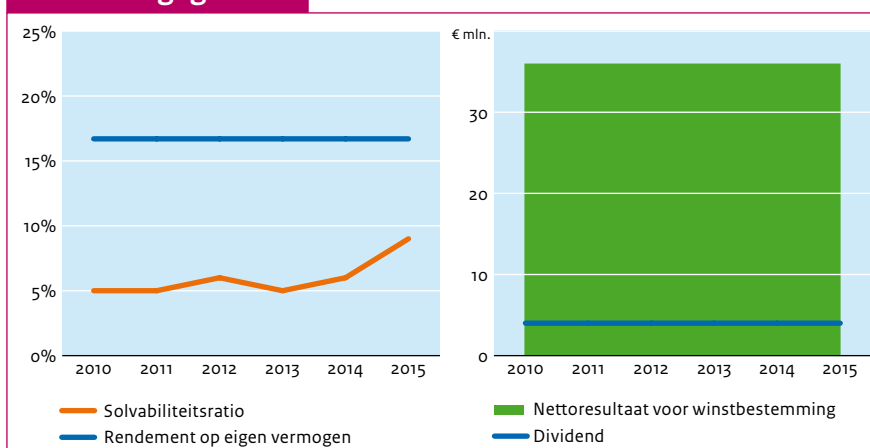
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	2.353	3.747	3.943	3.734	4.121	4.582
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	2.137	3.531	3.727	3.518	3.905	4.366
Inkomsten	14.740	19.501	24.293	23.381	21.095	18.357
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	4	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	9%	6%	5%	6%	5%	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.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)	151	154	132	116	98	
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	C+	C+	

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

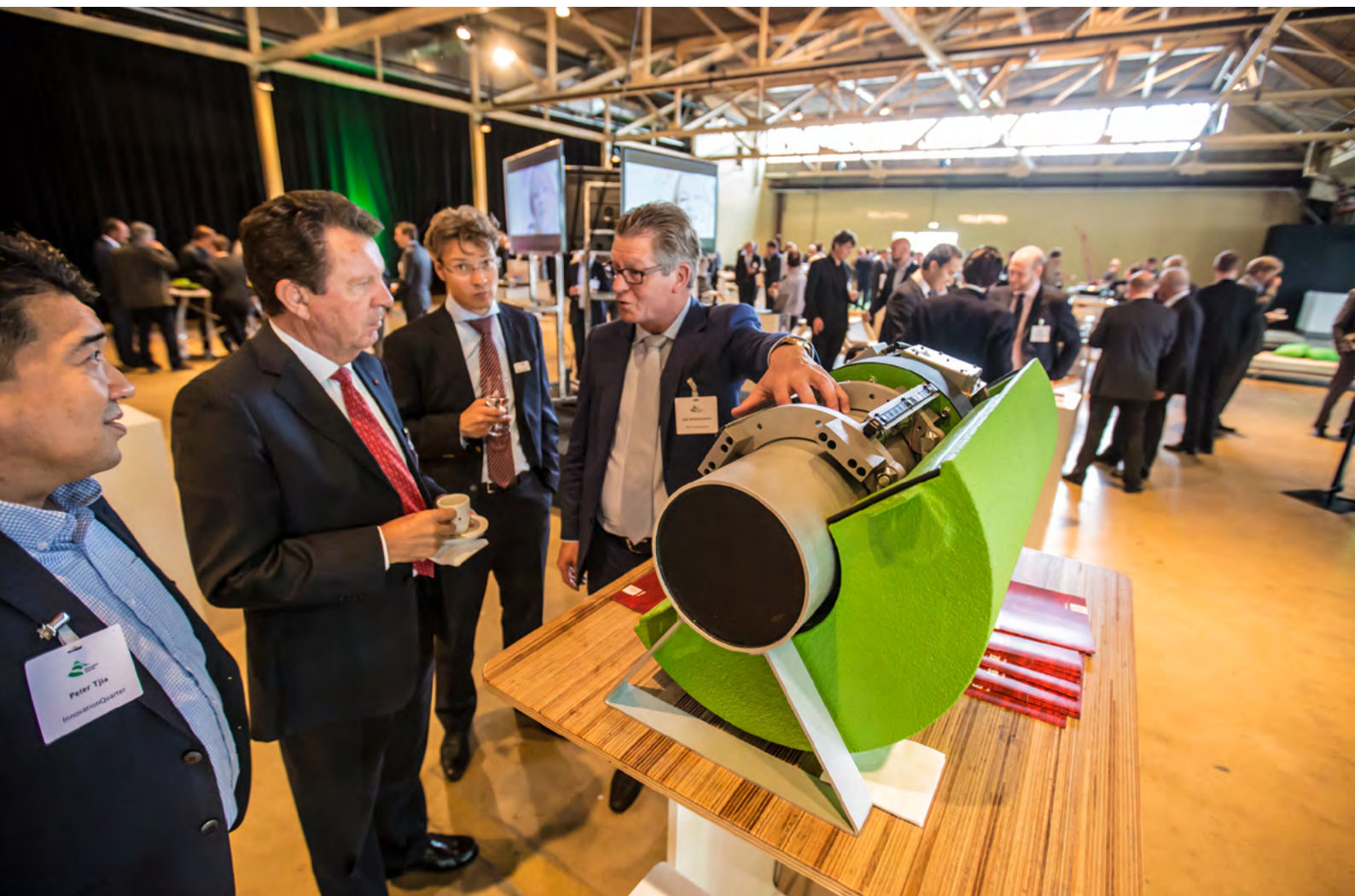
	2015	2014
Aantal participaties ultimo	8	2
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	6	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5	1
Aantal werknemers (fte)	35	30

## Beschrijving

Innovation Quarter (IQ) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). IQ is op 23 september 2013 opgericht. De kern van de werkzaamheden van IQ is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Zuid-Holland. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. IQ richt zich hierbij met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2015 35,3 fte in dienst.

## 2015 in vogelvlucht

2015 was het tweede volledige jaar van IQ. IQ is aan de slag met de versterking van de innovatiekracht van de regio door ondermeer het realiseren van open innovatiefaciliteiten en het samenbrengen van innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten.



**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

IQ heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2016 heeft het ministerie van Economische Zaken de evaluatie van de periode 2010 – 2015 afgerond. In deze periode is een nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid ontwikkeld evenals het topsectorenbeleid. Ook de relatie tussen Rijk en regio op economisch terrein is herzien. De uitkomst van het evaluatieonderzoek zal meegenomen worden in de toekomstige positionering van het Rijk bij IQ.

## Corporate governance

IQ heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	2014
dhr. R. Zonneveld	Directeur	148	0	7	148	135

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, allen man en benoemd in 2014. In 2015 hebben geen mutaties plaatsgevonden. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN				
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	
dhr. R.A. Verberk	Voorzitter	15	15	
dhr. K. de Koning	Lid	10	6	
mw. B. van der Maarel	Lid	11	10	
dhr. H.C.M. van der Zeeuw	Lid	11	10	
dhr. P. van Zunderd	Lid	11	6	

## Zeggenschap bij Innovation Quarter

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2015 bedroeg de omzet van IQ € 5 miljoen en bedroeg het verlies € 0,4 miljoen. Het rendement van IQ lag op -1,5%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010- 2015.

### Investerings

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

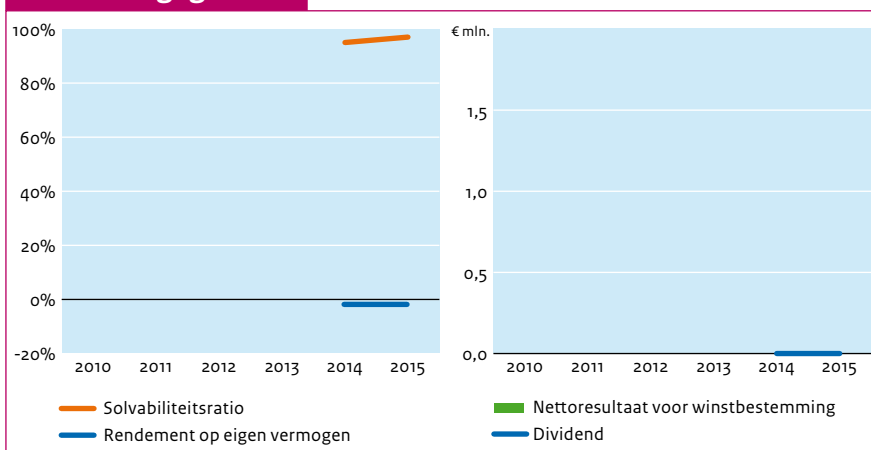
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014
Totaal activa	28	29
Eigen vermogen	27	27
Vreemd vermogen	1	1
Inkomsten	5	4
Winst	0	0
Dividend	0	0
Ontvangen door staat	0	0
Solvabiliteitsratio	97,0%	95,0%
Rendement op eigen vermogen	-1,5%	-1,5%
Pay-out ratio	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 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	94,3%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	98	106	111	114	12	132
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	85	95	108	102	103	96
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)*	4	6	16	5	15	9
Aantal werknemers (fte)	45	44	43	47	46	46

\* Exclusief Nedermaas / Limburg Ventures

### Beschrijving

N.V. Industriebank LIOF (LIOF) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). LIOF is opgericht in 1975 en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van de provincie Limburg. LIOF had in 2015 44,7 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

In 2015 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs opnieuw verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. In 2015 heeft de staat het voornemen om de eigendomsverhoudingen in LIOF op een gelijk niveau te brengen zodat de zeggenschap van het Rijk en de provincie evenredig verdeeld worden nader uitgewerkt.





**Juridische status en eigendom**

LIOF is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (94,3%) en de provincie Limburg (5,4%). De overige aandelen zijn in bezit van enkele Limburgse gemeenten.

Het Rijk heeft aangekondigd bereid te zijn om een zodanig deel van de aandelen te verkopen dat de eigendomsverhoudingen en de zeggenschap van het Rijk en de provincie Limburg aan elkaar gelijk zijn. Namens de staat vervult het ministerie van Economische Zaken de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. Dit doet LIOF in de provincie Limburg.

**Buitenlandse activiteiten**

LIOF heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

De komende periode staat in het teken van de aandelenverkoop door de staat aan de provincie Limburg. Hiermee vermindert de staat zijn belang in LIOF van 94,3% naar 50% en krijgt de provincie Limburg meer zeggenschap in LIOF. Dit sluit aan bij de realistische, zakelijke benadering van de staat bij ROMs en brengt ook het partnerschap tussen regio en Rijk tot uitdrukking.

Daarnaast worden de uitkomsten van het evaluatie onderzoek meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij LIOF. De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2016 heeft het ministerie van Economische Zaken de evaluatie van de periode 2010 – 2015 afgerond.

## Corporate governance

LIOF heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. Th.M.A.J. Verhagen	Statutair Directeur	189	0	54		189	186	186	184	183	182

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden onder wie twee vrouwen. In 2015 zijn de heer M.J.A. Eurlings en de heer W.A. Vermeend teruggetreden als commissaris. Hun posities zijn ingevuld door de heer J.H.M. Lamkin en de heer T.F. Wammes.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015**	2014	2013	2012	2011	2010	
dhr. M.W.G. Litjens	Voorzitter	22	23	22	21	21	14	
mw. H.G.O.M. Berkers	Lid	12	12	12	11	11	n.v.t.	
mw. D.M.T. van Boxtel	Lid	12	12	12	11	11	n.v.t.	
dhr. J.H.M. Lamkin (vanaf 1 juni 2015)	Lid	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. T.F. Wammes (vanaf 1 juni 2015)	Lid	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. M.J.A. Eurlings (t/m 31 mei 2015)	Lid	5	13	12	9	10	10	
dhr. W.A. Vermeend (t/m 31 mei 2015)	Lid	5	13	12	9	10	10	

\* Inclusief bedragen nog te storten

\*\* 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 EZ; één, tevens voorzitter, door de minister van EZ 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 € 10,4 miljoen behaald in 2015. Er resulteerde een verlies van € 9,8 miljoen. In 2015 heeft geen dividenduitkering plaatsgevonden. Vanwege het verlies was het rendement van LIOF negatief (-15,2%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015.

### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of 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.

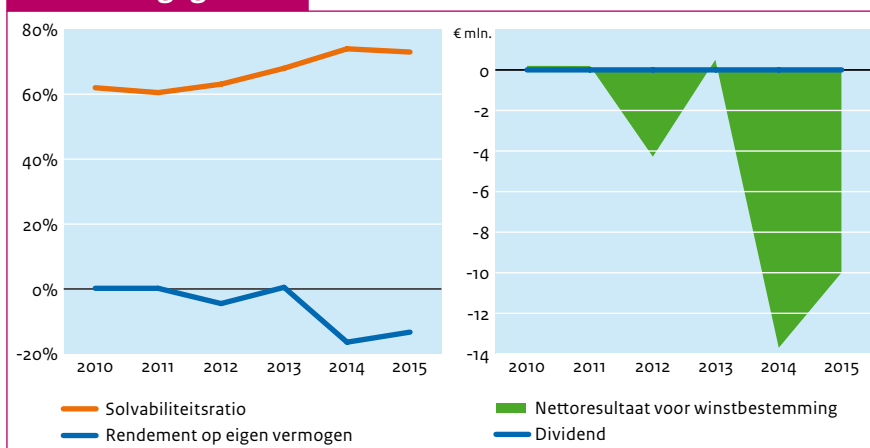
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	101	113	142	153	167	163
Eigen vermogen	74	83	97	97	101	101
Vreemd vermogen	27	30	45	57	66	62
Inkomsten	10	10	17	14	14	15
Winst	-10	-14	1	-4	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	73,0%	74,0%	68,0%	63,0%	61,0%	62,0%
Rendement op eigen vermogen	-13,3%	-16,4%	0,5%	-4,5%	0,2%	0,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	138	127	153	143	101	58
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 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	99,97%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

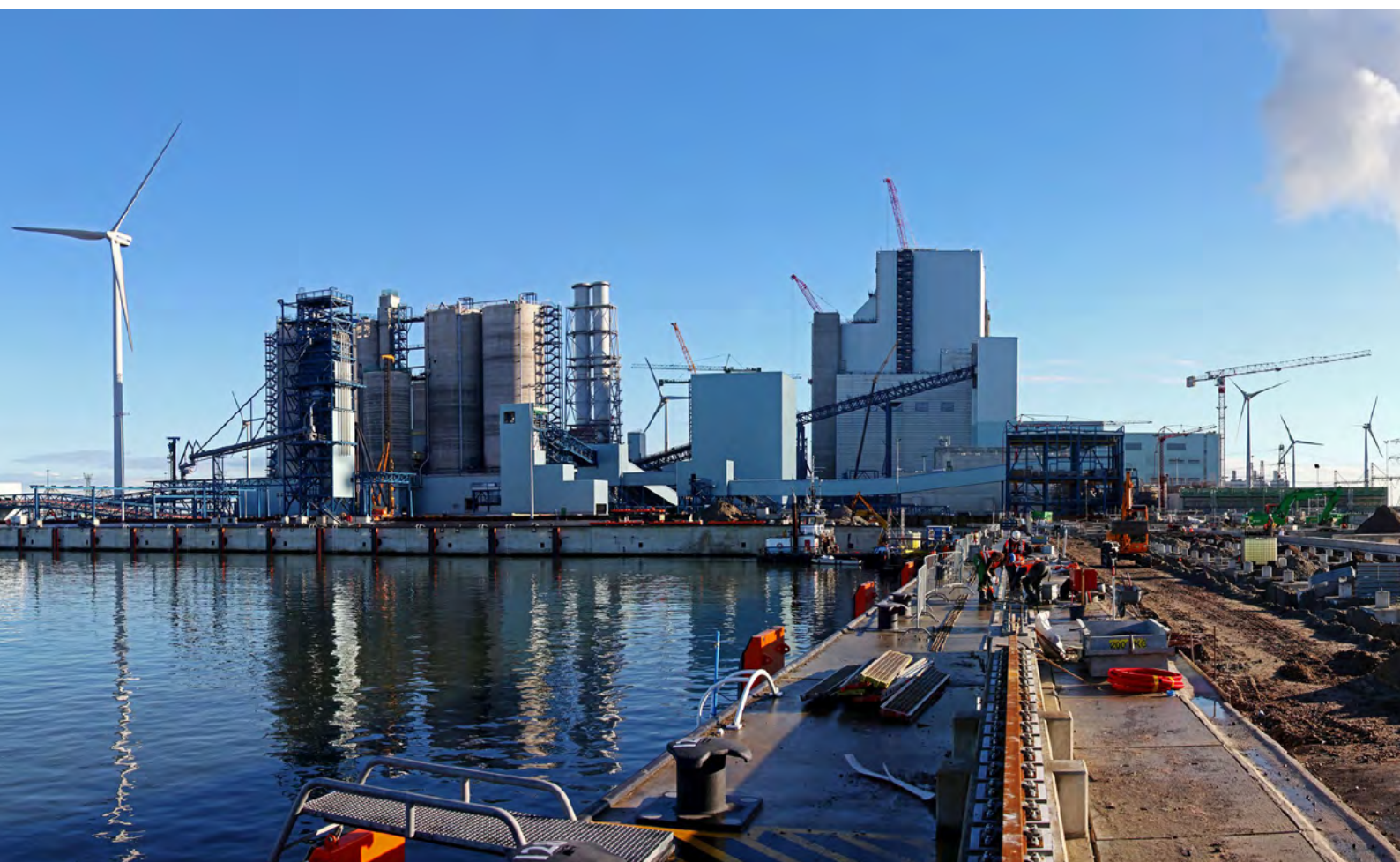
	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	87	84	94	107	138	124
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	78	69	66	80	102	109
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	13	9	6	3	11	9
Aantal werknemers (fte)	37	39	37	43	58	55

### Beschrijving

De NOM is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). De NOM is in 1974 opgericht en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van de noordelijke provincies. De NOM had in 2015 37 fte in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

In 2015 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs opnieuw verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid. Dit betekent dat het Rijk actief bij de uitvoeringstaken van de NOM betrokken bleef. Tegelijkertijd oriënteren de noordelijke provincies zich op de mogelijkheid om een aanzienlijk deel van de aandelen van het Rijk over te nemen om zo als provincies de band met de regio's te verstevigen.



**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. NOM doet dat in de noordelijke provincies.

**Buitenlandse activiteiten**

NOM ontplooit geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

De noordelijke provincies oriënteren zich op een grotere betrokkenheid bij de NOM via het aandeelhouderschap. In 2016 krijgt de regionale betrokkenheid bij de NOM nadere invulling. De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2016 heeft het ministerie van Economische Zaken de evaluatie van de periode 2010 – 2015 afgerond. Kenmerkend voor afgelopen periode is de ontwikkeling van nieuwe beleidsvisie op het regionaal economisch beleid geweest alsmede het topsectorenbeleid. Dit ook afgezet tegen een hernieuwde relatie op economisch terrein tussen Rijk en regio. De uitkomsten van het evaluatieonderzoek worden meegenomen in de toekomstige positionering van het Rijk bij de NOM.



## Corporate governance

NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. S. Jansen	Directeur	166	0	30	166	155	159	159	156	151	

### Raad van commissarissen

De RvC telt vijf leden. In 2015 zijn twee nieuwe commissarissen benoemd, mevrouw S.E. Korthuis en de heer B.P. Woldring. De heer H. Bosma en de heer A.J.M. Vogd hebben de RvC verlaten. De aandeelhouders zijn nauw betrokken geweest bij de benoeming van nieuwe leden in de RvC, die nu bestaat uit vier mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013*	2012	2011	2010
dhr. R. Rabbinge	Voorzitter	18	17	11	11	n.v.t.	n.v.t.
mw. S.E. Korthuis (vanaf 23 april 2015)	Lid	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Kruse	Lid	14	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.E. de Vries	Lid	14	14	13	13	13	13
dhr. B.P. Woldring (vanaf 23 april 2015)	Lid	9	17	11	11	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Bosma (t/m 30 april 2015)	Lid	5	14	11	11	11	11
dhr. A.J.M. Vogd (t/m 30 april 2015)	Lid	5	14	11	11	11	11

\* Alle vergoedingen voor commissarissen zijn vanaf 1 januari 2013 inclusief 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 € 2,8 miljoen in 2015 bij een omzet van € 10,2 miljoen. Er is een dividend van € 10 miljoen uitgekeerd aan de staat. Het rendement van de NOM lag op 3,9% in 2015. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015

### Investeringsbeleid

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

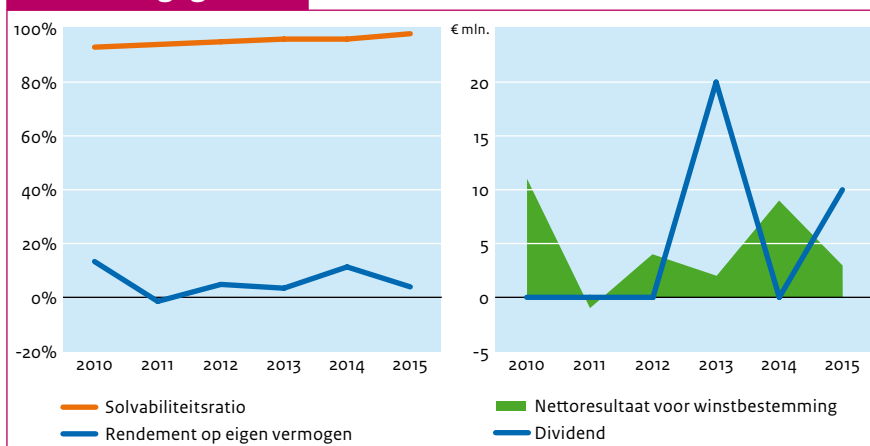
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	74	83	74	93	89	91
Eigen vermogen	72	80	71	88	84	85
Vreemd vermogen	2	3	3	4	5	6
Inkomsten	10	22	11	17	14	33
Winst	3	9	2	4	-1	11
Dividend	10	0	20	0	0	0
Ontvangen door staat	10	0	20	0	0	0
Solvabiliteitsratio	98,0%	96,0%	96,0%	95,0%	94,0%	93,0%
Rendement op eigen vermogen	3,9%	11,3%	3,4%	4,8%	-1,5%	13,3%
Pay-out ratio	359%	0%	833%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)	171	164	144	131	93	48
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 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	55,9%

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal participaties ultimo	103	116	125	117	120	102
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	59	65	58	58	63	57
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5	16	11	9	15	14
Aantal werknemers (fte)	90	88	89	78	75	71

**Beschrijving**

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (OOST) is opgericht in 2003 en is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het werkgebied van OOST zijn de provincies Gelderland en Overijssel. De kerntaak van ROMs is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in deze regio. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij richt OOST zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren van werkgebied. OOST had in 2015 89,9 fte in dienst.

**2015 in vogelvlucht**

In 2015 heeft het ministerie van Economische Zaken de relatie met de ROMs opnieuw verder aangehaald. De relatie tussen Rijk en regio kreeg steeds meer aandacht bij de uitvoering van het regionaal economisch beleid.



**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

In algemene zin richten de ROMs zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. OOST vervult deze taak in de provincies Gelderland en Overijssel.

**Buitenlandse activiteiten**

OOST heeft geen activiteiten in het buitenland.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

De specifieke activiteiten van de ROMs worden iedere vijf jaar op rijksniveau geëvalueerd. In 2016 heeft het ministerie van Economische Zaken de evaluatie van de periode 2010 – 2015 afgerond. De uitkomsten van deze evaluatie zullen meegenomen worden in de toekomstige positionering van het Rijk bij de OOST.

### Corporate governance

OOST heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen							
dhr. C.W. van Willigen	Directeur	141	0	17	141	137	137	139	139	136	

\* Inclusief fiscale bijtelling voor lease-auto.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden. In 2015 is de heer G.H.N.L. van Woerkom benoemd tot voorzitter van de RvC na het vertrek van de heer R.A. Verberk. De aandeelhouders waren nauw betrokken bij de benoemingsprocedure. De RvC bestaat momenteel uit vier mannen en één vrouw.

Een verdere aanscherping van de corporate governance wordt uitgewerkt in de statuten. Het ministerie van Economische Zaken is hier als aandeelhouder nauw bij betrokken.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015**	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. G.H.N.L. van Woerkom (vanaf 18 mei 2015)	Voorzitter	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.A. Doek	Vice-voorzitter	11	11	11	11	11	11
dhr. G. Braaksma	Lid	10	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C.E. Habes	Lid	10	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.Schepers	Lid	11	11	11	11	11	11
dhr R.A. Verberk (t/m 18 mei 2015)	Voorzitter	4	11	11	11	11	11

\*\* Bedragen inclusief btw.

### Zeggenschap OOST N.V.

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2015 heeft OOST een omzet van € 8,8 miljoen behaald. Er is een verlies geleden van € 6 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2015 bedroeg -7,3%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2010-2015.

### Investerings

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

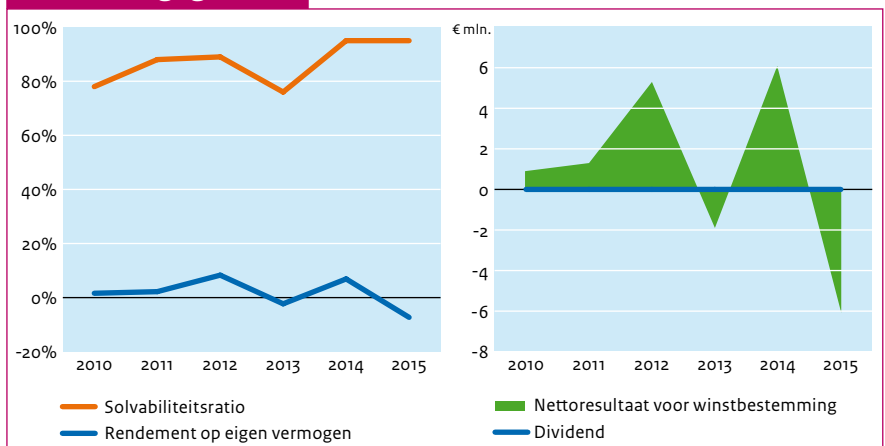
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	87	93	108	72	67	73
Eigen vermogen	82	88	82	64	59	57
Vreemd vermogen	4	5	26	8	8	16
Inkomsten	9	19	8	13	17	12
Winst	-6	6	-2	5	1	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	95,0%	95,0%	76,0%	89,0%	88,0%	78,0%
Rendement op eigen vermogen	-7,3%	6,9%	-2,3%	8,3%	2,2%	1,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	129	146	149	126	127	65
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 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

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Geleverde Treinpaden	98%	98%	98%	98%	99%	98%
Aantal werknemers (fte)	3.909	4.000	4.083	4.326	4.306	4.161

### Beschrijving

In 1995 zijn de taakorganisaties van de NV Nederlandse Spoorwegen verzelfstandigd tot: Railinfrabeheer BV, Railverkeersleiding BV en Railned. Zij hebben de status van een rechtspersoon met wettelijke taak (RWT). Deze ondernemingen zijn vanaf 2000 ondergebracht in Railinfratrust BV. Op 1 januari 2005 zijn de drie dochters van Railinfratrust BV gefuseerd tot ProRail BV. ProRail is de beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur. Voor dit beheer heeft de staat op 15 december 2014 een concessie verleend aan ProRail voor de periode 2015 tot en met 2024. ProRail is in de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

- het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- de voorbereiding en uitvoering van de uitbreiding van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- de eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

De belangen van de treinreizigers, de vervoerders en de verladers staan centraal in de dienstverlening van ProRail. ProRail had eind 2015 3.958 werknemers in dienst.

### 2015 in vogelvlucht

In het afgelopen jaar zijn er, naar aanleiding van diverse berichten in de media, diverse sets met Kamervragen gesteld en debatten gevoerd met de staatssecretaris. Dit ging onder andere over PGO pilotcontracten en het financieel beheer. Daarop zijn diverse verbeterplannen gezet die thans worden uitgevoerd.

Jaarlijks stelt ProRail een beheerplan op waarin de doelstellingen van ProRail voor het desbetreffende jaar zijn opgenomen. Het beheerplan bevat voor de in de concessie opgenomen prestatiegebieden een beschrijving van de wijze waarop ProRail invulling geeft aan deze prestatiegebieden. Daarbij geeft ProRail per prestatiegebied een omschrijving van de resultaten voor het eerstvolgende kalenderjaar waaraan zij zich verbindt.

ProRail heeft in 2015 conform de afspraken uit de concessie gepresteerd en uitvoering gegeven aan de voor 2015 meegegeven beleidsprioriteiten. Dit heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu in de brief van 29 april 2016<sup>12</sup> aan de Kamer meegedeeld.

In 2015 is een nieuwe president-directeur en zijn twee nieuwe commissarissen benoemd.

<sup>12</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 29 984, nr. 666.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

Met ProRail zijn de volgende publieke belangen gemoeid:

- betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en de daarmee samenhangende voorzieningen;
- de eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en
- veiligheid en duurzaamheid.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

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

### Buitenlandse activiteiten

ProRail heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Strategie

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

### Vooruitblik

ProRail geeft invulling aan de Lange Termijn Spoor Agenda met als doel kwaliteitsverbeteringen voor treinreizigers en goederenverladers te realiseren. ProRail werkt aan het verhogen van de kwaliteit en beschikbaarheid van de infrastructuur. Daarnaast moet de samenwerking met vervoerders, decentrale overheden en consumenten-organisaties hechter worden.

Voortdurende verbetering blijft bij ProRail het uitgangspunt. Voor het jaar 2017 heeft ProRail de volgende prioriteiten, waaraan het bedrijf ook in 2016 al werkt:

- 1 Verbetering van de betrouwbaarheid;
- 2 Toekomstvast en efficiënt onderhoud;
- 3 Spoorgoederenvervoer.

## Corporate governance

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

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie personen. Begin 2015 is de heer P. Eringa als nieuwe president-directeur benoemd. De heer P.E.M. Buck was tot die tijd waarnemend president-directeur. Begin 2016 zijn de heren J.J.A. van Leeuwen en J. Voppen benoemd, waarmee de benoeming in beide overige bestuursfuncties van respectievelijk CFO en COO heeft plaatsgevonden.

De minister van Infrastructuur en Milieu heeft in 2010 besloten dat ProRail wordt ingedeeld in de categorie 'publiek' conform het

deelnemingenbeleid. Per 13 april 2011 is een normbedrag voor de vaste beloning in het bezoldigingsbeleid van ProRail vastgelegd. De aandeelhouder heeft het bezoldigingsbeleid op 27 juni 2012 gewijzigd vanwege het afschaffen van de variabele beloning. Het bezoldigingsbeleid wordt in 2016 opnieuw vastgesteld, rekening houdend met de WNT2 (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector).

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
dhr. P. Eringa	CEO/voorzitter RvB	173	0	4	173	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.E.M. Buck	President-directeur a.i.	214	0	24	214	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

In 2015 is de RvC uitgebreid met de functie van een goederencommissaris. Per 1 maart 2015 zijn de openstaande vacatures vervuld met de benoeming van mevrouw A.C.W. Sneller en de heer L.M. Sondag als commissaris.

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	41	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	43	73	30	21	21	n.v.t.
dhr. W.E. Kooijman	Lid	31	29	28	33	32	36
mw. A.C.W. Sneller	Lid	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag	Lid	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	29	29	28	21	21	n.v.t.

## Zeggenschap bij ProRail

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

ProRail voert de beheerconcessie uit voor rekening van de staat, waarbij een deel van de variabele kosten wordt doorbelast aan de vervoerders (gebruiksvergoeding). Financiering geschiedt vanuit het 'Infrastructuurfonds'. ProRail is – naast de gebruiksvergoedingen – voor de financiering van de activiteiten afhankelijk van de subsidie en vergoedingen van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en andere overheden. De rijksbijdragen worden als vreemd vermogen op de balans van ProRail verantwoord. Jaarlijks wordt een deel van deze rijksbijdragen geamortiseerd ter compensatie van de afschrijvingen van de activa. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

### Investeringsen

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de railinfrastructuur. Investeringsen, zowel in uitbreiding van de railinfrastructuur (aanleg van spoor) als in vervanging en wijziging van bestaande railinfrastructuur (het onderhoud) worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures in de Wet en Besluit Infrastructuurfonds. Deze investeringen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de railinfrastructuur. Investeringsen van ProRail in 2015 zijn onderdeel van de subsidieverlening. Daarom zijn er in 2015 geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd.

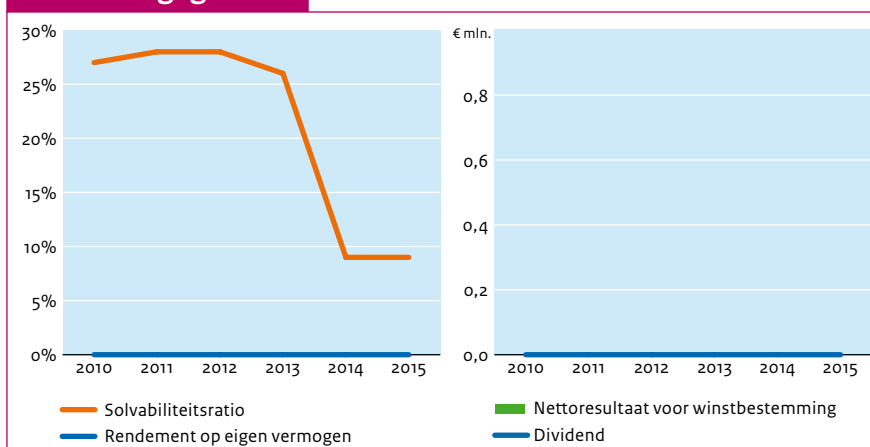
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa	18.605	18.228	20.908	20.582	20.414	19.573
Eigen vermogen	1.604	1.604	5.477	5.704	5.702	5.195
Vreemd vermogen	17.001	16.624	15.431	14.878	14.712	14.378
Inkomsten	1.200	1.203	1.236	1.237	1.267	1.367
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	9,0%	9,0%	26,0%	28,0%	28,0%	27,0%
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.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	B	B	8

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
--	------	------	------	------	------	------

Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.

## Beschrijving

De Saba Bank is een onderzeese verhoging bij het Nederlandse Caraïbische eiland Saba. De Saba Bank is ongeveer 50 bij 70 km groot. De bank heeft een afgevlakte bovenkant en het grootste deel ligt twintig tot veertig meter onder zeeniveau. Saba Bank Resources N.V. is in 1976 opgericht en heeft in het verleden de Saba Bank geleased aan oliebedrijven die de bank exploreerden. Hoewel er toen geen olie werd gevonden leverde dat toch veel geld op. Olie-exploraties zijn ook winstgevend omdat veel bewoners van Saba tijdelijk werk krijgen. Het (diepere) zeegebied om Saba heen behoort tot de Exclusieve Economische Zones van Nederland. Er is nog geen zeemijnwetgeving afgekondigd voor dit zeegebied. De geologische, geochemische en geofysische data die door de jaren zijn verzameld in het ondiepe gebied van de Saba Bank bevatten mogelijk aanwijzingen die helpen bij het in kaart brengen van het olie- en/of 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 Staat der Nederlanden een belang van 2,8% in Saba Bank Resources N.V. verkregen. De voornaamste overige aandeelhouders zijn de Openbare Lichamen Saba en St. Eustatius, het land St. Maarten en het land Curaçao. Het ministerie van Economische Zaken vervult namens de staat de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

Saba Bank heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

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

### Corporate governance

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

### 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 2015**	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)					
dhr. C. Gomes Casseres	Directeur						7	7	7	7	7

### Raad van commissarissen

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

RAAD VAN COMMISSARISEN*						Vergoeding 2015**	2014	2013	2012	2011	2010
(€ duiz.)	Functie										
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter						1	1	1	1	1
dhr. F. Hanze	Lid						1	1	1	1	1
dhr. J. Rollocks	Lid						1	1	1	1	1
dhr. C. Lindo	Lid						1	1	1	1	1
dhr. H. Smith	Lid						1	1	1	1	1
mw. M. Hoeve	Lid						1	1	1	1	1
dhr. M. Peterson	Lid						1	1	1	1	1

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

\*\* Over 2015 zijn geen gegevens bekend.

### 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 twee derde 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 moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000<sup>13</sup> alleen ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.

### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2015**	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa		1	1	1	1	1
Eigen vermogen		1	1	1	1	1
Vreemd vermogen		0	0	0	0	0
Inkomsten		0	0	0	0	0
Winst		0	0	0	0	0
Dividend		0	0	0	0	0
Ontvangen door staat		0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio		91,0%	99,0%	99,0%	98,0%	96,0%
Rendement op eigen vermogen		-1,0%	-1,0%	-1,0%	-3,7%	3,0%
Pay-out ratio		0%	0%	0%	0%	0%

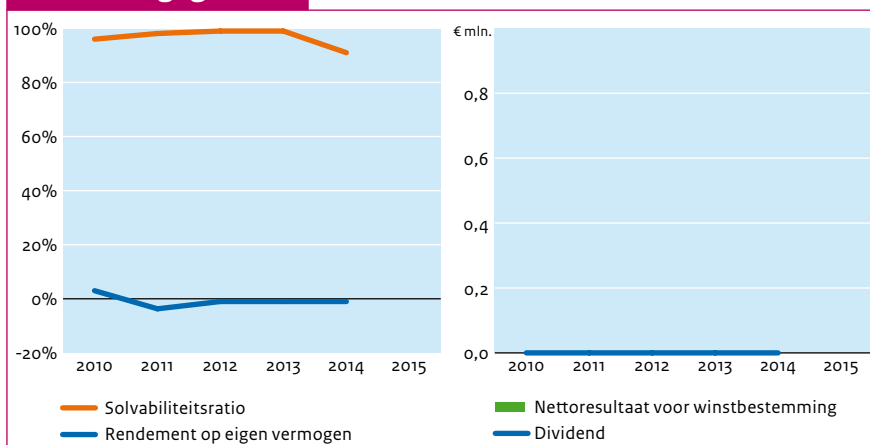
### Corporate governance

(€ mln.)	2015**	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

\*\* Over 2015 zijn geen gegevens bekend.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

<sup>13</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	-
Belang staat der Nederlanden	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
--	------	------	------	------	------	------

Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.

#### 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 Barths. Tevens managet SSCS bv de capaciteit van netwerk capaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden. Het betreft een open kabelsysteem waarop

alle houders van een internationale telecom-concessie volgens gelijke voorwaarden diensten op kunnen inkopen. SSCS bv heeft een machtiging van Agentschap Telecom waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders. SSCS bv heeft geen vaste medewerkers in dienst, maar huurt de benodigde menskracht en expertise in.

#### 2015 in vogelvlucht

SSCS bv werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. Er is een voorziening voor calamiteiten zoals een kabelbreuk. De exploitatie van de in gebruik genomen verbindingen is succesvol. De tarieven voor de gebruikers zijn aanzienlijk gedaald ten opzichte van de periode van voor de zeekabel. Er zijn geen aan SSCS bv toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.

In 2015 is er een koppeling gerealiseerd met de Amsterdam Internet Exchange op Curaçao. Via dit Internet knooppunt kan 'peering' van verkeer plaatsvinden met een groot aantal telecomproviders en aanbieders van content.





### 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 breedband telecom infrastructuur.

Om de maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabel netwerk aan te leggen. Hierdoor zijn Saba en Sint Eustatius via een glasvezelkabel aangesloten op de internationale telecominfrastructuur.

Bovendien levert de glasvezelkabel een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de door VN geformuleerde telecom doelen voor buiten gebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, wat onder andere van belang is gelet op de ligging in de 'hurricane zone'.

Met de ingebruikname van de zeekabel op Saba en Sint Eustatius in 2012 zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

De strategische koers van SSCS bv is onderwerp van gesprek tussen aandeelhouder (BZK) en de raad van bestuur. 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 laten dalen. Tevens streeft SSCS bv ernaar het gebruik in zijn geheel te vergroten, aangezien de tarieven per eenheid bij een groter inkoopvolume zullen dalen. SSCS bv vergroot tenslotte via een tweede aansluiting op Sint Maarten en de ingebruikname van de koppeling op Sint Barths de redundantie van de infrastructuur en breidt daarmee het aantal (potentiële) gebruikers uit.

### Vooruitblik

In 2016 wordt naar verwachting de aanleg van de zeekabel infrastructuur op Sint Barths en Sint Maarten afgerond. Hiermee ontstaat een redundante en toekomstvaste infrastructuur.

### 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 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. In de RvB hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in 2015. Het beloningsbeleid is vastgesteld door de aandeelhouder en is het afgelopen jaar niet veranderd. Het beleid past binnen de wetgeving en daarvoor gestelde kaders.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2015 (vast plus variabel)	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011	Totaal 2010
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. W. Haan	statutair directeur					98	0	0		
dhr. N. Scheper	directeur					42	0	0		

### Raad van commissarissen

Mede gezien de actieve invulling van de aandeelhoudersrol door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 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

SSCS bv is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten om de exploitatie af te dekken (kostendekkend). 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 en keert SSCS bv dus ook geen dividend uit. Verder gebruikt de aandeelhouder het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel en worden er met SSCS bv ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om de risico's van een kabelbreuk af te dekken.

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

De exacte waardering van de aangelegde kabel en apparatuur is pas mogelijk als de gehele aanleg is afgerond. Deze waardering wordt net als de jaarcijfers worden gecontroleerd door een externe accountant.

### Investerings

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

SSCS bv heeft in 2015 geen investeringen gedaan die aan de aandeelhouder voorgelegd dienden te worden. Wel is geïnvesteerd in monitoring- en test apparatuur. Dit investeringsvoorstel (< USD 50.000) is besproken met, en goedgekeurd door, de aandeelhouder.

### Financieel overzicht\*

(€ mln.)	2015*	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal activa		21	11	0		
Eigen vermogen		10	0	0		
Vreemd vermogen		11	11	0		
Inkomsten		1	0	0		
Winst		0	0	0		
Dividend		0	0	0		
Ontvangen door staat		0	0	0		
Solvabiliteitsratio		109,0%	100,0%	0,0%		
Rendement op eigen vermogen		-0,3%	0,0%	0,0%		
Pay-out ratio		0%	0%	0%		

\* De goedgekeurde cijfers over 2015 zijn nog niet beschikbaar

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)					n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)					n.v.t.	n.v.t.

### Investeringsdrempels

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

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

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

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Bezettingsgraad passagiers (%)	63%	56%	59%	63%	65%	53%
Aantal passagiers	189.424	189.291	161.270	154.948	158.540	195.510
Aantal werknemers	118	126	128	117	117	

**Beschrijving**

Winair is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het noordoostelijk deel van het Caribisch gebied, waaronder de bijzondere Nederlandse gemeenten Saba en Sint Eustatius. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, maar ook vracht in het Caribisch gebied. Winair had in 2015 gemiddeld 118 fte in dienst.

**2015 in vogelvlucht**

Na een verlies in 2014 heeft Winair afgelopen jaar weer winst gemaakt. Verliesgevende routes via Santo Domingo zijn stopgezet. Op onder andere de routes naar Sint Eustatius en Saba heeft Winair het aantal vluchten aangepast aan het aanbod van passagiers. In 2015 heeft Winair ruim 180 duizend passagiers vervoerd op bijna 18,5 duizend vluchten. Het aantal passagiers is circa 6.500 hoger dan vorig jaar, het aantal vluchten ligt ongeveer tweehonderd lager. De bezettingsgraad op de vluchten van Winair is gestegen tot 61,5% (2014: 58,4%).



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

### 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 Staat der Nederlanden 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 bijna 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 2016 zal Winair zich hoofdzakelijk bezighouden met het consolideren van haar positie, de uitbouw van de in 2014 en 2015 opgestarte routes en de versterking van haar operatie. Tot nu toe heeft Winair groei gerealiseerd met een kleiner personeelsbestand dan in 2014. Gedurende het komende laagseizoen zal Winair nieuwe piloten, customer service agents, ground crew en maintenance personeel aannemen en trainen. In het hoogseizoen kan Winair dan op volle sterkte opereren. De grondafhandeling voor derde partijen staat ook hoog op de agenda bij Winair. Op dit moment voert Winair onderhandelingen met Prinses Juliana International Airport over de concessie voor grondafhandeling.



## 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 2014. Het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeuren is vastgesteld door de RvC binnen het bezoldigingsbeleid dat de RvC ook vaststelt.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2015	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2014	2013	2012	2011	2010*
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	179	0	0		179	168	208	208	74	
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	129	0	0		129	129	131	131	n.v.t.	

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. In 2015 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2015	2014	2013	2012	2011	2010*
(€ duiz.)		Functie										
dhr. G. Greaux		Voorzitter				18	18	8	8	23		
dhr. R. Budike		Lid				11	11	5	5	16		
dhr. G. Draai		Lid				11	11	5	5	16		

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

## 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.	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	Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de RvC de voorgedragen persoon.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden geschorst.
	Ontslaan commissaris	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 ontslagen door de rechter.
	Ontslaan gehele RvC	Op verzoek van de vennootschap (vertegenwoordigd door de RvC) kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.	
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van iedere commissaris vast en bevoegd deze te allen tijde te wijzigen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Audited cijfers zijn pas beschikbaar in de laatste week van mei 2016. Winst van de deelneming volgens interne unaudited cijfers is om en nabij USD 3.000.000. Rendements-eis: Afhankelijk van door de Staat der Nederlanden gestelde eis. Geen specifieke eis gesteld door land Sint Maarten. Het parool is noodgedwongen: Zonder financiële hulp van de aandeelhouders winstgevend zijn en daar waar mogelijk groeien. Er is geen dividend-beleid vastgesteld. Gezien het negatieve eigen vermogen en de statutaire regels heeft Winair daar voorlopig geen last van.

### Investerings

De aandeelhouders van Winair hebben in 2015 een Financing and Restructuring Plan goedgekeurd voor een bedrag van USD 27,5 miljoen. Hiervan is USD 14 miljoen bestemd voor het aanschaffen van vier nieuwe vliegtuigen. Het gaat om toestellen die Winair eerder leaste en nu zelf aanschaf.

### Financieel overzicht

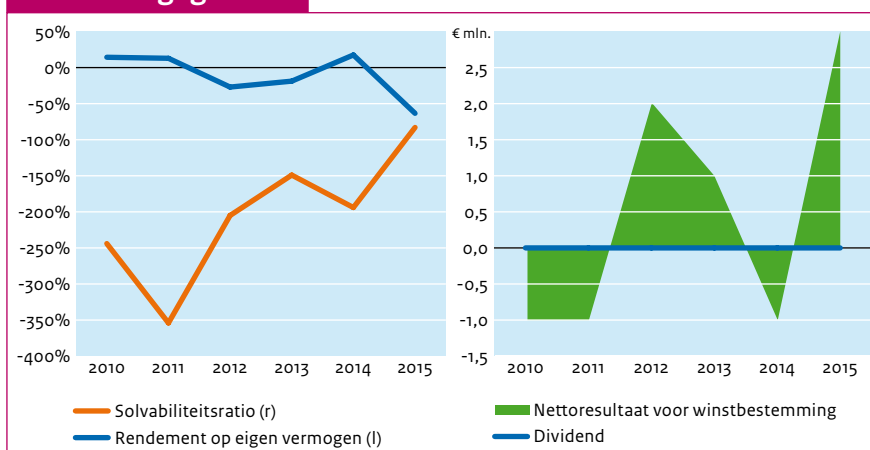
(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010*
Totaal activa	5	3	3	3	2	3
Eigen vermogen	-4	-6	-5	-6	-9	-7
Vreemd vermogen	10	9	9	9	11	10
Inkomsten	21	16	13	13	11	12
Winst	3	-1	1	2	-1	-1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-83,0%	-194,0%	-149,0%	-205,0%	-354,0%	-244,0%
Rendement op eigen vermogen	-63,4%	17,5%	-18,8%	-27,0%	12,9%	14,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

(€ mln.)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Transparantiebenchmark 2013 (over 2012)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels

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

## 8 Toelichting definities en gebruikte afkortingen

### **Basel III**

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

### **Belang staat der Nederlanden**

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

### **CCO**

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

### **CEO**

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

### **CFO**

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

### **COO**

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

### **CRO**

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

### **Code Banken**

De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement, 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 & Poors en Moody. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid 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 (MVO) houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf.

### **Participatiemaatschappij**

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

### **Pay-out ratio**

Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

### **Raad van Bestuur**

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

### **Raad van Commissarissen**

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

### **Rendement op het eigen vermogen**

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

### **Solvabiliteitsratio**

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

### **Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap**

Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht (of: gemitigeerd) structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die criteria zien ondermeer 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 of gemitigeerd 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 ondermeer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

### **Transparantiebenchmark**

Een jaarlijks terugkerend onderzoek met als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van de grootste Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen. Deelnemende ondernemingen 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.



# Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2015

	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>											
BNG Bank	50,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	149.511	3.739	226	29	6,2%	25%	G4	179
COVRA	100,0%	Financiën	Radioactiefavalmanagement	227	4	-2	0	-32,1%	0%	Core	117
FMO	51,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	8.421	2.511	174	3	7,5%	4%	G4	146
Gasunie	100,0%	Financiën	Energie	10.362	5.717	553	332	9,9%	60%	G4	181
HbR	29,2%	Financiën	Infrastructuur	3.967	2.440	212	27	8,9%	43%	Core	191
Holland Casino	100,0%	Financiën	Kansspelen	226	95	67	27	89,4%	41%	4 core	92
KLM	5,9%	Financiën	Transport	8.725	396	54	1	26,7%	5%	n.n.b.	166
De Munt	100,0%	Financiën	Metaalbewerking								
NIO	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	145	1	0	0	0,0%	0%	n.v.t.	n.v.t.
NS	100,0%	Financiën	Transport	6.286	3.309	118	41	3,6%	35%	G4	194
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening	91.314	1.399	95	0	7,0%	0%	Core	31
Schiphol	69,8%	Financiën	Infrastructuur	6.405	3.716	374	131	10,4%	50%	G4	191
Staatsloterij	100,0%	Financiën	Kansspelen	244	82	84	75	0,0%	90%	n.v.t.	110
TenneT	100,0%	Financiën	Energie	15.424	3.803	681	196	19,3%	35%	G4 Core	174
Thales	1,0%	Financiën	Defensie	499	175	12	0	8,5%	0%	n.v.t.	-
UCN	100,0%	Financiën	Energie	811	811	150	117	19,6%	78%	G4	22

<b>Beleidsdeelnemingen</b>											
	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
BOM	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	39	35	11	0	31,9%	0%	C	66
DC ANSP	8,0%	I&M	Transport	28	12	5	0	60,3%	0%	n.v.t.	n.v.t.
DNB	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	210.436	26.731	183	174	0,7%	95%	0	174
EBN	100,0%	EZ	Energie	5.828	184	450	450	244,6%	100%	G4	138
GasTerra	10,0%	EZ	Energie	2.353	216	36	4	16,7%	100%	G4	151
Innovation Quarter	36,1%	EZ	Participatiemaatschappij	28	27	0	0	-1,5%	0%	n.v.t.	n.v.t.
LIOF	94,3%	EZ	Participatiemaatschappij	101	74	-10	0	-13,3%	0%	C	138
NOM	100,0%	EZ	Participatiemaatschappij	74	72	3	10	3,9%	359%	C	171
OOST	55,9%	EZ	Participatiemaatschappij	87	82	-6	0	-7,3%	0%	C	129
ProRail	100,0%	I&M	Infrastructuur	18.605	1.604	0	0	0,0%	0%	G4	n.v.t.
Saba Bank	2,8%	EZ	Energie								
SSCS	100,0%	BZK	Telecommunicatie								
Winair	8,0%	I&M	Transport	5	-4	3	0	-63,4%	0%	n.v.t.	n.v.t.

