



# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2017





# Voorwoord

Beste lezer,

2017 was een goed jaar. De economie groeide met drie procent, het aantal banen steeg en de overheidsschuld daalde. Het was ook een goed jaar omdat onze staatsdeelnemingen veel nuttig werk hebben verzet voor ons land. Voor ons allemaal.

Zo verwerkte het Havenbedrijf Rotterdam een recordhoeveelheid goederen, vloog KLM op veertien nieuwe bestemmingen en startte NS met een intercity iedere tien minuten tussen Eindhoven en Amsterdam. Holland Casino werd Europees geroemd om zijn aanpak gokverslaving te voorkomen en Gasunie maakte weer meer buitenlands gas bruikbaar voor Nederlandse huishoudens.

Minder bekend, maar niet minder belangrijk is dat de projecten van FMO wereldwijd negenhonderdduizend banen hebben opgeleverd. Staatsdeelnemingen werden ook groener: NWB Bank haalde een kwart van de langlopende financiering op met zogenoemde groene en sociale obligaties. TenneT was met een miljard euro zelfs de grootste uitgever van groene obligaties van ons land.

Stuk voor stuk resultaten waar ik als aandeelhouder trots op ben. Resultaten waar we allemaal trots op kunnen zijn. De staatsdeelnemingen maakten Nederland in 2017 bereikbaarder, duurzamer en welvarender.

Deze successen zijn slechts een deel van wat dit jaarverslag u te bieden heeft. Ik wens u veel leesplezier.

Wopke Hoekstra  
*Minister van Financiën*

# Staatsdeelnemingen 2017



## Nederlandse Loterij

Aandeel **99%**  
Omzet **€ 1.105 mln.**

**Merkbekendheid** gestegen van 41% naar 57%.



## Thales

Aandeel **1%**  
Omzet **€ 495 mln.**

**125 nieuwe**, technisch geschoolde **medewerkers** in Nederland.



## BNG Bank

Aandeel **50%**  
Omzet **€ 5.905 mln.**

Eén van de koploper met uitgifte van **duurzame obligaties**.

## NWB Bank

Aandeel **17,2%**  
Omzet **€ 1.615 mln.**

**Meest kostenefficiënte en best gekapitaliseerde** bank onder toezicht van de Europese Centrale Bank.

## Havenbedrijf Rotterdam

Aandeel **29,2%**  
Omzet **€ 712 mln.**

Een record van **13,7 miljoen TEU** (standaardmaat voor containers) overgeslagen.



## COVRA

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 22 mln.**

Opgeslagen volume **laag- en midden-radioactief afval** bedraagt **32.837 m³** en hoeveelheid **hoogradioactief afval** bedraagt **104,7 m³**.

## FMO

Aandeel **51%**  
Omzet **€ 444 mln.**

Projecten dragen bij aan **900.000 banen** wereldwijd.

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

Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent het ministerie van Financiën via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. Ook in 2017 hebben de staatsdeelnemingen op verschillende manieren weer bijgedragen aan de publieke belangen van Nederland.





### KLM

Aandeel **5,9%**  
Omzet **€ 10.340 mln.**  
32,7 miljoen passagiers vervoerd.



### Schiphol

Aandeel **69,8%**  
Omzet **€ 1.538 mln.**

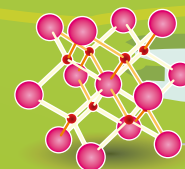
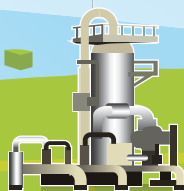
Schiphol verbindt Nederland met **326 bestemmingen** wereldwijd en daarmee heeft Schiphol het **beste netwerk** aan directe bestemmingen van Europa.



### Gasunie

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 1.241 mln.**

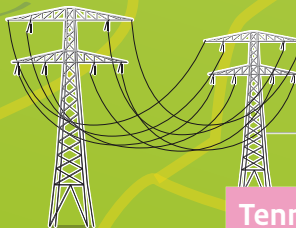
Ruim **5 keer** zo veel gas getransporteerd als is gewonnen uit het Groningenveld.



### UCN

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 172 mln.**

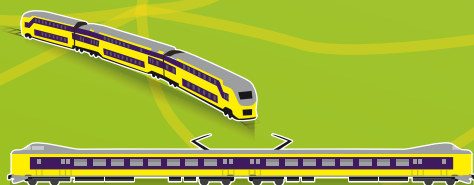
**€ 100 miljoen** dividend uitgekeerd aan de staat.



### TenneT

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 3.948 mln.**

**41 miljoen** eindgebruikers.



### NS

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 5.121 mln.**

Gemiddeld **650.000 reizigers** per werkdag vervoerd in Nederland.

### Holland Casino

Aandeel **100%**  
Omzet **€ 639 mln.**

**Bekroond** met Europees certificaat voor Preventiebeleid Kansspelen.



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Prestaties staatsdeelnemingen</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Staatsdeelnemingen</b>	<b>16</b>
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	16
3.2	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	17
3.3	Evaluatie aandeelhouderschap	18
<b>4</b>	<b>Goed ondernemingsbestuur</b>	<b>21</b>
4.1	Statuten en Corporate Governance Code	21
4.2	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	21
4.3	Benoemingen	22
4.4	Bezoldigingsbeleid	25
4.5	Risicomanagement	27
<b>5</b>	<b>Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten</b>	<b>28</b>
5.1	Strategie	28
5.2	Investerings	31
5.3	Internationale activiteiten	34
<b>6</b>	<b>Financiële positie</b>	<b>37</b>
6.1	Waarde	37
6.2	Vermogenspositie	38
6.3	Credit rating	39
6.4	Normrendement	40
6.5	Dividend	42
<b>7</b>	<b>Deelnemingen onder de loep</b>	<b>45</b>
7.1	Staatsdeelnemingen	47
	<i>BNG Bank</i>	48
	<i>COVRA</i>	52
	<i>FMO</i>	56
	<i>Gasunie</i>	60
	<i>Havenbedrijf Rotterdam</i>	64
	<i>Holland Casino</i>	68
	<i>KLM</i>	72
	<i>Nederlandse Loterij</i>	76
	<i>NIO</i>	80
	<i>NS</i>	82
	<i>NWB Bank</i>	86
	<i>Schiphol</i>	90
	<i>SRH</i>	94
	<i>TenneT</i>	96
	<i>Thales</i>	100
	<i>UCN</i>	104

7.2	Beleidsdeelnemingen	109
	BOM	110
	DC ANSP	114
	DNB	118
	EBN	122
	GasTerra	126
	Innovation Quarter	130
	LIOF	134
	NOM	138
	OOST	142
	ProRail	146
	Saba Bank	150
	SSCS	154
	Winair	158
<b>8</b>	<b>Toelichting definities en gebruikte afkortingen</b>	<b>162</b>



# 1 Inleiding

Bedrijven waarvan de staat aandeelhouder is, vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van die bedrijven. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende bedrijven en beschrijft hoe de staat de aandeelhoudersrol in 2017 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten bedrijven waarvan de staat aandeelhouder is. Ten eerste de staatsdeelnemingen. Dat zijn bedrijven waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker gescheiden zijn. Bij deze bedrijven vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol. Ten tweede zijn er bedrijven waarbij de rol als aandeelhouder en beleidsmaker niet van elkaar ontvlochten zijn. Die bedrijven noemen we beleidsdeelnemingen en zijn in beheer van beleidsministers. Ten derde is de staat aandeelhouder van de financiële instellingen, zoals ABN Amro, die als gevolg van de financiële crisis in staats handen zijn gekomen. Deze bedrijven worden beheerd door NL Financial Investments (NLFi), op afstand van de minister van Financiën. Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder heeft ingevuld en gaat daarom hoofdzakelijk over de staatsdeelnemingen.

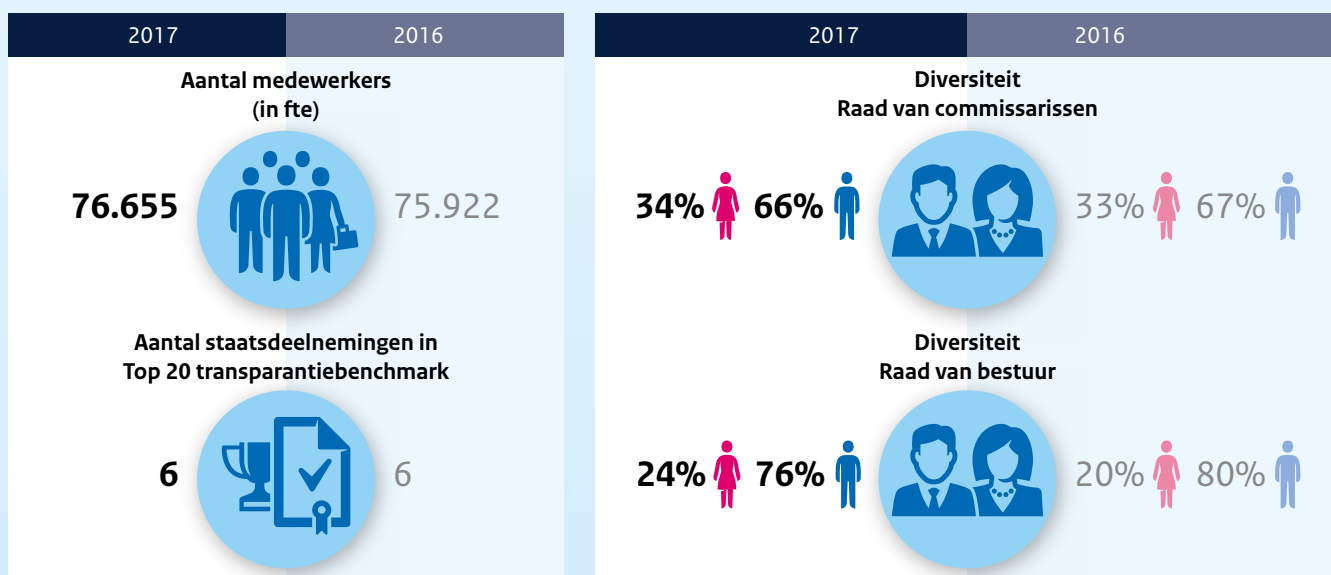
Staatsdeelnemingen leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse maatschappij. In hoofdstuk 2 staat welke prestaties deze bedrijven in 2017 leverden en hoe zij daarmee hebben bijgedragen aan de publieke belangen. Welke bedrijven een staatsdeelneming zijn en waarom, staat in hoofdstuk 3. Daar wordt ingegaan op de portefeuille van permanente en niet-permanente deelnemingen en de evaluatie van het aandeelhouderschap. 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 toepassing van de Corporate Governance Code en maatschappelijke verantwoord ondernemen. Daarna wordt ingegaan op de rol van de aandeelhouder bij benoemingen, bij het vaststellen van het beloningsbeleid en het risicomanagement bij staatsdeelnemingen. In hoofdstuk 5 worden de strategie, de belangrijkste, koersbepalende investeringen en de internationale activiteiten van staatsdeelnemingen beschreven. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen, zoals de waarde van de bedrijven, de vermogenspositie en het dividend dat de aandeelhouder in 2017 ontving. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen en het beheer daarvan door de staat als aandeelhouder is te vinden in hoofdstuk 7. In dat hoofdstuk staan ook de gegevens over de beleidsdeelnemingen en een financieel overzicht van alle deelnemingen in 2017. In hoofdstuk 8 staat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

## 2 Prestaties staatsdeelnemingen

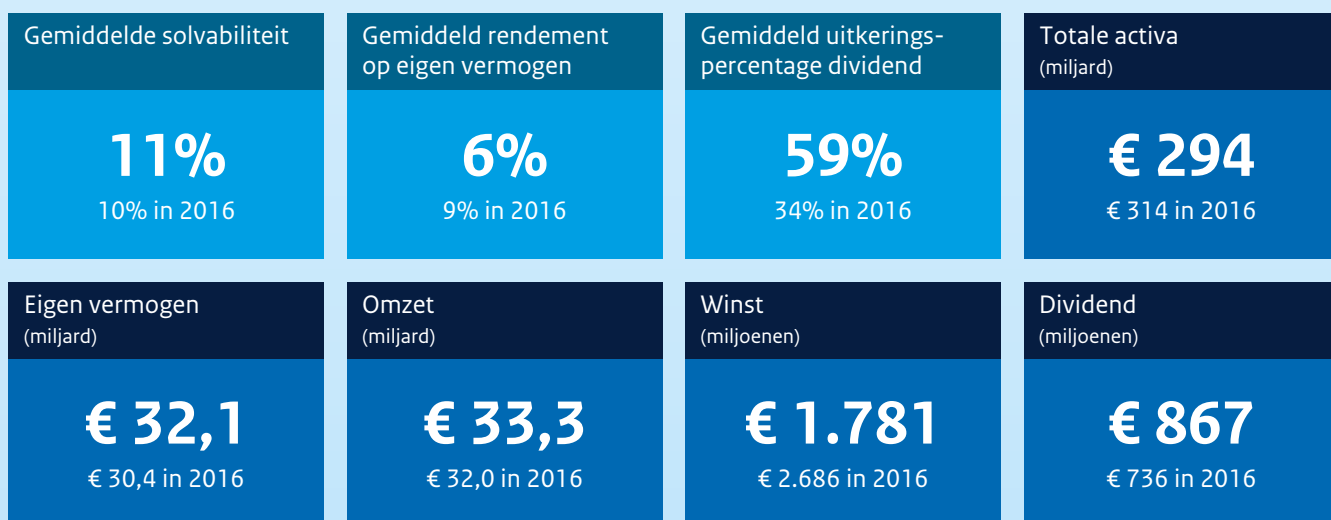
### Staatsdeelneming per sector



### Niet-financiële cijfers



### Financiële cijfers (in totalen)

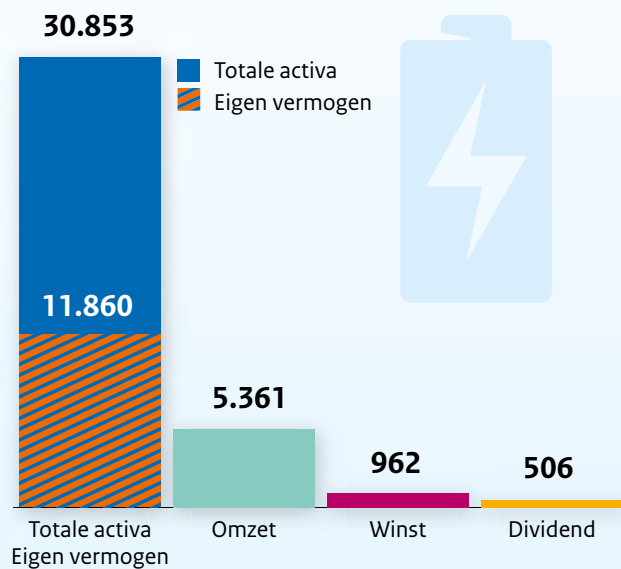


## Financiële cijfers

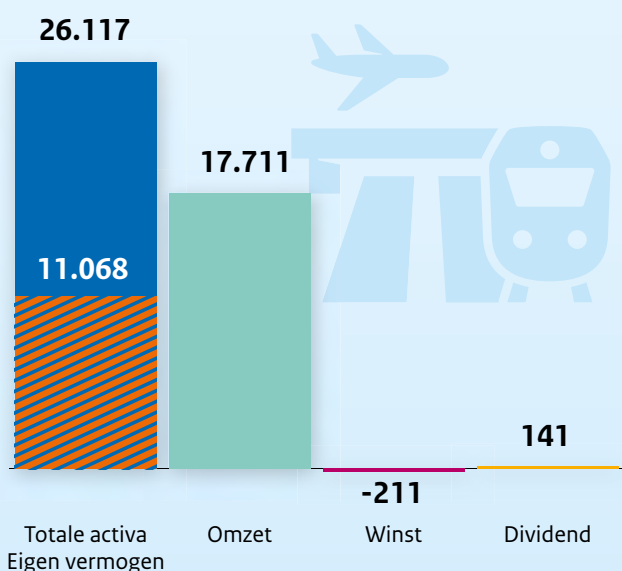
(€ in miljoenen)



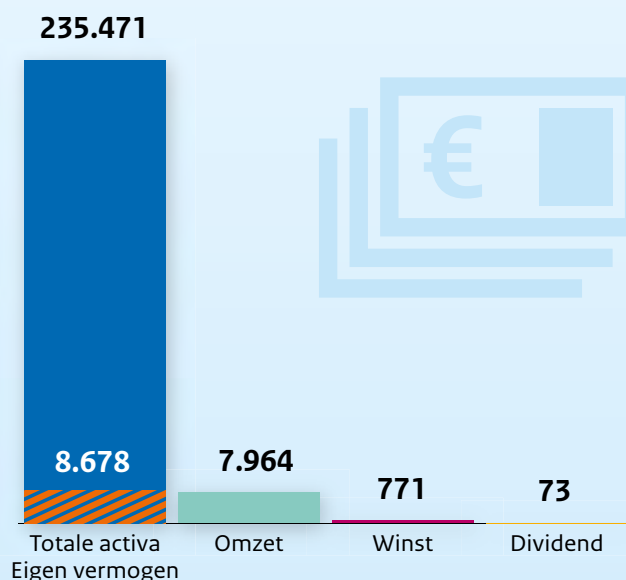
## Energie



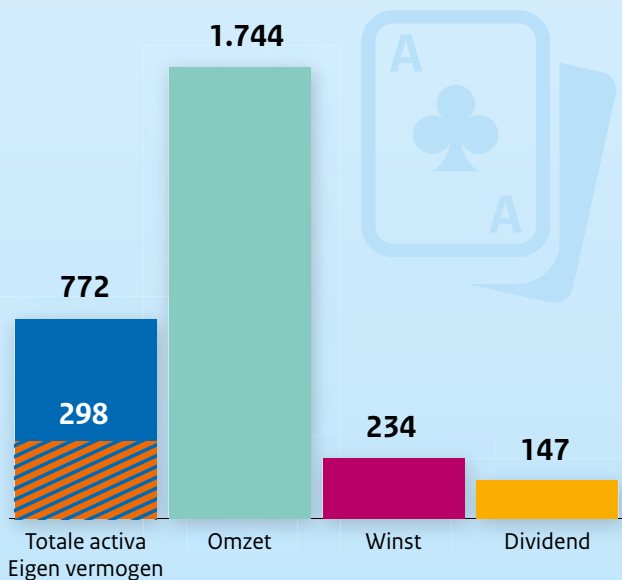
## Infrastructuur & Transport



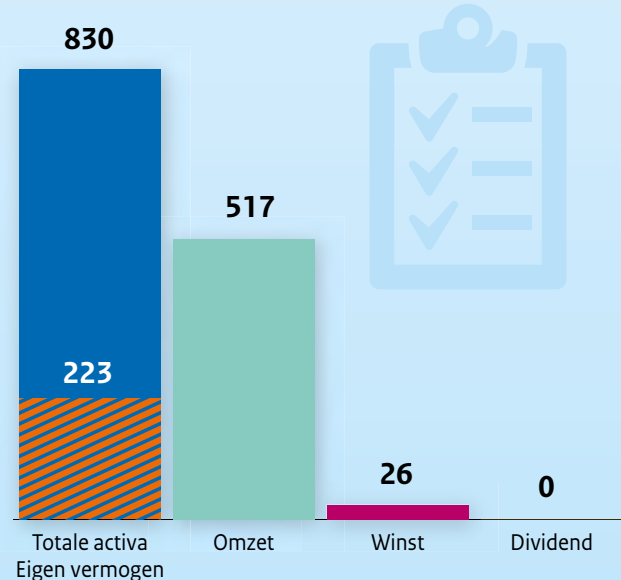
## Financiële dienstverlening



## Kansspelen



## Overig





# Prestaties staatsdeelnemingen

## 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 2017 heeft vervuld. Ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker is gescheiden worden aangeduid als staatsdeelnemingen en ondernemingen waar deze rollen (nog) niet van elkaar kunnen worden ontvlochten worden beleidsdeelnemingen genoemd. 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 de Volksbank en ABN AMRO, die als gevolg van de financiële crisis in staats handen zijn gekomen. Omdat het beheer van de financiële instellingen op afstand van het ministerie van Financiën is geplaatst, bevat dit jaarverslag geen uitgebreide rapportage over de aandeelhoudersrol bij deze instellingen. Hoofdstuk 3 bevat wel een korte toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen bij deze ondernemingen.

## BNG Bank | Den Haag

BNG Bank heeft een goed jaar achter de rug. Voor de klanten zijn in lijn met het overheidsbeleid nieuwe producten ontwikkeld op het gebied van duurzaamheid en exportfinanciering. De winst en de solvabiliteitsratio's zijn gestegen. De aandeelhouders hebben ingestemd met een verhoging van het dividendpercentage van 25% naar 37,5%. Het totaalbedrag aan verstrekte langlopende leningen kwam in 2017 uit op € 9,5 miljard, waarvan het overgrote deel werd verstrekt aan gemeenten, woningcorporaties en zorg- en onderwijsinstellingen. Het totaalbedrag daalde met € 0,7 miljard ten opzichte van 2016, onder invloed van de relatief lage marktvraag. Per eind 2017 bedroeg de totale langlopende kredietportefeuille € 80,1 miljard (eind 2016: € 81,0 miljard).

De solvabiliteit van BNG Bank is in de verslagperiode verder toegenomen. De Tier 1-ratio van de bank steeg tot bijna 37%. Onder invloed van de stijging van het Tier 1-vermogen en de daling van het balanstotaal is de leverage ratio van de bank ten opzichte van ultimo 2016 met 0,5% toegenomen tot 3,5%.



Eén van de koplopers met **duurzame obligaties** in het bankenlandschap.



## COVRA | Nieuwdorp

In 2017 heeft COVRA het nieuwe opslaggebouw voor verarmd uranium van Urenco in gebruik genomen. Ook is het door COVRA gecoördineerde Onderzoeksprogramma eindberging radioactief afval (OPERA) afgerond. De resultaten van dit onderzoek geven een indicatie dat een stabiele en robuuste eindberging op 500 meter diepte in de Boomse klei in Nederland mogelijk is. Ondanks een positief bedrijfsresultaat en een positieve kasstroom leed COVRA een nettoverlies van € 4,3 miljoen (2016: € 5,1 miljoen verlies). Dit was voornamelijk het gevolg van de rendementen op de financiële middelen voor de opslag en eindberging, die als gevolg van de lage rentestand wederom achterbleven bij de rendementsdoelstelling. De gesprekken over een nieuw beleggingsstatuut lopen.



Opgeslagen volume **laag- en middenradioactief afval** bedraagt **32.837 m<sup>3</sup>** en hoeveelheid **hoogradioactief afval** bedraagt **104,7 m<sup>3</sup>**.



## FMO | Den Haag

In 2017 is het investeringsvolume van FMO gestegen. Inclusief de overheidsfondsen zijn er voor ruim € 1,9 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan. Door de grote omvang van de nieuwe investeringen zijn ook veel van de ontwikkelingsdoelstellingen ruimschoots gehaald. De nieuwe projecten hebben bijgedragen aan 0,9 miljoen banen, de voorkomen CO<sub>2</sub>-uitstoot ligt drie keer zo hoog als in 2016 en 42% van de investeringen zijn 'groene' investeringen. De financiële resultaten over 2017 waren bijzonder goed: FMO realiseerde de hoogste winst ooit. Een deel hiervan is gerealiseerd door het verkopen van een aantal participaties. In 2017 heeft FMO de strategie herzien waarmee de groei sterker op Afrika, Azië en de landen rond Europa wordt gericht en de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector ligt.



Projecten dragen bij aan **900.000 banen** wereldwijd.



## Gasunie | Groningen

De daling van de gasproductie in Groningen heeft extra inspanningen van Gasunie gevergd. De inzet van stikstofinstallaties van Gasunie maakt een reductie van de productie uit het Groningenveld mogelijk. Gasunie maakt met deze installaties gas afkomstig van andere bronnen geschikt voor gebruik door huishoudens en bedrijven. In 2017 is elf procent meer gas op deze manier geschikt gemaakt dan in 2016. In totaal is de hoeveelheid geschikt gemaakt gas de afgelopen jaren fors gestegen van 5,7 miljard m<sup>3</sup> in 2013 naar 25,8 miljard m<sup>3</sup> in 2017. Gasunie heeft over 2017 solide financiële resultaten geboekt. In 2017 heeft Gasunie geïnvesteerd in nieuwe infrastructuur in Duitsland en, met het oog op de energietransitie, gewerkt aan projecten op het vlak van groen gas en de ontwikkeling van warmtenetten.



Ruim **5 keer** zoveel gas getransporteerd als is gewonnen uit het Groningenveld.



## HbR | Rotterdam

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2017 met 1,3% toegenomen. Nog nooit werden in de Rotterdamse haven meer goederen overgeslagen dan in 2017. De overslag van containers groeide in 2017 met liefst 12,3% (in tonnen). Het marktaandeel in de zogenaamde 'Hamburg-Le Havre range' (de belangrijkste havens in Noordwest-Europa, waaronder Antwerpen) daalde licht naar 37,2% (37,6% in 2016). De omzet steeg met 4,6% naar € 712 miljoen, terwijl de winst (voor belastingen) steeg naar € 247 miljoen.



Record van **13,7 miljoen TEU** (standaardmaat voor containers) overgeslagen.



## Holland Casino | Hoofddorp

De klanttevredenheidsscore bij Holland Casino is gestegen van 28 naar 30 (Net Promotor Score). In 2017 is Holland Casino, na intensieve onderhandelingen, een nieuwe meerjarige cao overeengekomen. Het was ook het jaar van de brand in het casino in Groningen. In 2017 heeft Holland Casino wederom goede resultaten gerealiseerd, met een hogere omzet van € 639 miljoen. De nettowinst bedroeg in 2017 € 73,5 miljoen, inclusief een ontvangen verzekeringsclaim voor de brand in Groningen. Dit resultaat is in lijn met het jaar 2016. Over 2017 heeft de staat € 42,9 miljoen aan dividend ontvangen.



Bekroond met Europees certificaat voor Preventiebeleid Kansspelen.





## KLM | Amstelveen

In 2017 is een belangrijke wijziging in de governance van Air France-KLM bekend gemaakt, namelijk dat Delta Air Lines en China Eastern zijn toegetreden als aandeelhouder in Air France-KLM (per 31 december 2017 met 8,8% aandelen ieder). Voorts is Air France-KLM overeengekomen een aandeel te nemen in Virgin Atlantic van 31%. Virgin Atlantic is tevens toegetreden tot de trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Air France-KLM. In 2017 heeft KLM de stijgende lijn van het jaar ervoor door weten te zetten. Mede door de gunstige brandstofprijzen en de economische groei die een belangrijke invloed op het resultaat hebben gehad, heeft KLM in 2017 een beter resultaat weten te boeken. KLM werkt daarmee hard aan de implementatie van haar strategie, door met behulp van productiviteitsverbetering en kostenverlaging te investeren in groei. De sterk toegenomen operationele winst maakt het mogelijk meer te investeren in de vloot dan in voorgaande jaren mogelijk was.



**32,7 miljoen**  
passagiers vervoerd.



## Nederlandse Loterij | Rijswijk

2017 heeft in het teken gestaan van nader vorm en inhoud geven aan de fusie tussen Staatsloterij en De Lotto. In 2017 realiseerde Nederlandse Loterij een omzet van ruim € 1,1 miljard; er werd in totaal € 732 miljoen (inclusief kansspelbelasting) uitgekeerd aan prijzengeld en € 165 miljoen afgedragen aan de staat, NOC\*NSF en achttien goede doelen. In 2017 heeft Nederlandse Loterij invulling gegeven aan de uitspraak van de Hoge Raad inzake misleidende reclame door op 27 mei 2017 een Bijzondere Trekking te organiseren. Dit als onderdeel van een akkoord tussen de Stichting Staatsloterij schadeclaim en Staatsloterij. Ruim 2,8 miljoen spelers deden mee, met in totaal meer dan acht miljoen loten.



**Merkbekendheid**  
gestegen van 41%  
naar 57%.



## NS | Utrecht

In 2017 reden de treinen van NS beter volgens de dienstregeling en reizigers waren tevredener dan in 2016. Dit jaar startte NS tevens met hoofdfrequent reizen: elke tien minuten rijdt er een Intercity tussen Eindhoven en Amsterdam. Abellio startte in december 2017 met de nieuwe concessie West Midlands in het Verenigd Koninkrijk. Een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging voor NS. Met € 25 miljoen was de nettowinst lager dan in 2016 (€ 212 miljoen). Dit komt vooral door eenmalige baten in 2016 en een boete in 2017 van € 41 miljoen, opgelegd door de ACM.



Gemiddeld **650.000**  
reizigers per werkdag  
vervoerd in Nederland.



## NWB Bank | Den Haag

De NWB Bank heeft een succesvol jaar achter de rug. De kredietverlening bedroeg € 6,2 miljard en de nettowinst van de bank is ten opzichte van 2016 met 14% toegenomen tot € 122,5 miljoen. Waterschappen en woningcorporaties blijven samen met gemeenten de grootste klantgroepen van de bank. Om in de langetermijnkredietverlening te kunnen voorzien heeft de NWB Bank in totaal € 12,8 miljard aan langlopende financiering aangetrokken. Ruim € 3,4 miljard (27%) van deze financiering is opgehaald met Green en Social Bonds. Het balanstotaal bedroeg eind 2017 € 87 miljard en met 57 fte blijft de NWB Bank een zeer kostenefficiënte bank.



**Meest kostenefficiënte en best**  
gecapitaliseerde bank onder toezicht  
van de Europese Centrale Bank.



## Schiphol | Haarlemmermeer

Het aantal passagiers op de luchthavens in Nederland steeg van 70 naar 76 miljoen. Schiphol handelde hiervan 68,5 miljoen passagiers af. Het totale aantal vliegtuigbewegingen op alle luchthavens nam met bijna 4% toe tot 547.604. Op Schiphol nam het aantal toe tot 496.748, waardoor de grens van maximaal 500.000 vliegbewegingen tot en met 2020 nagenoeg is bereikt. In de meivakantie was het zo druk dat Schiphol niet alle reizigers op tijd bij de gate kon krijgen. Schiphol heeft daarna maatregelen genomen om het risico op een herhaling hiervan te minimaliseren. Het aantal bestemmingen waarop vanaf Schiphol kan worden gevlogen steeg van 322 naar 326. Via Schiphol is 1,75 miljoen ton vracht vervoerd (2016: 1,66 miljoen ton vracht). Schiphol heeft per 1 april 2017 de luchthaventarieven verlaagd met 7,1%.



Schiphol verbindt Nederland met **326 bestemmingen** wereldwijd en daarmee heeft Schiphol het **beste netwerk** aan directe bestemmingen van Europa.



## Tennet | Arnhem

De netbeschikbaarheid is in 2017 licht gedaald naar 99,9986% (2016: 99,9999%), o.a. door een stroomstoring bij het substation Hemweg in Amsterdam. Desondanks blijft TenneT één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa. In 2017 heeft TenneT het noordelijke deel van de verbinding Randstad 380kV Noordring gerealiseerd, een belangrijk project voor de leveringszekerheid in Nederland. Verder is de aansluiting van windparken op zee op het hoogspanningsnet in zowel Nederland als Duitsland een belangrijke activiteit van TenneT. TenneT moet als TSO fors investeren om de energietransitie te laten slagen. Hiervoor heeft de onderneming veel kapitaal nodig. In 2017 heeft TenneT dit onder andere opgehaald door voor € 1 miljard aan green bonds uit te geven.



**41 miljoen** eindgebruikers.



## Thales | Hengelo

Ook in 2017 was Thales Nederland één van de grootste investeerders in Research & Development. Thales Nederland neemt met 800 R&D medewerkers en een investering van € 120 miljoen per jaar de gde plek in de lijst van bedrijven met de meeste R&D uitgaven in Nederland. R&D blijft voor Thales Nederland – als leverancier van hoogwaardige technologie – een belangrijke activiteit. Aan het begin van het jaar heeft Thales Nederland een belangrijke opdracht binnengehaald. De minister van Defensie heeft toen namelijk besloten om te investeren in de volgende generatie Above Water Warfare systemen waarmee alvast een voorschot werd genomen op de aankomende grote Fregatten programma's in Nederland en België, Duitsland en mogelijk andere NAVO landen. Een bijzonder moment in 2017 was de demonstratie van de SMART-L Multi Missie radar in de oefening Formidable Shield. Deze radar van Thales Nederland is in staat om op grote afstand een ballistische raket te detecteren en informatie te kunnen aanleveren aan een Amerikaans fregat om de raket vervolgens te vernietigen.



**125 nieuwe, technische** geschoolde medewerkers in Nederland.



## UCN/Ureco | Almelo

Ureco heeft in 2017 substantiële kostenbesparingen doorgevoerd, met een positief effect op de financiële resultaten. Ondanks slechte marktomstandigheden door met name overcapaciteit, is Ureco er daarnaast in geslaagd om onder gunstige voorwaarden contracten met klanten af te sluiten. Ook worden de komende tijd mogelijkheden onderzocht om te investeren in technologisch hoogwaardige ondernemingen binnen de nucleaire keten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de bestaande expertise van Ureco.



**€ 100 miljoen** dividend uitgekeerd aan de staat.



## 3 Staatsdeelnemingen

De portefeuille staatsdeelnemingen bestaat uit een grote diversiteit aan bedrijven. Waarom bepaalde bedrijven staatsdeelnemingen zijn en hoe het kabinet de aandeelhoudersrol invult, staat in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013<sup>1</sup> (hierna: Nota Deelnemingenbeleid). Deze nota was ook in 2017 het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat. Dit hoofdstuk gaat verder in op de samenstelling van de portefeuille van staatsdeelnemingen.

### 3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

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

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

Ook in de financiële dienstverlening en kansspelen zijn staatsdeelnemingen actief zijn. Daarnaast heeft de minister van Financiën, via NLF<sup>2</sup>, invloed op financiële instellingen die door de crisis in handen van de staat zijn gekomen, zoals de Volksbank en ABN AMRO.

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

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

Het belang van de staat in staatsdeelnemingen in 2017 is weergegeven in hoofdstuk 2. De staat heeft bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. Acht staatsdeelnemingen, zoals Gasunie en NS, zijn volledig in handen van de staat.

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) bouwt zijn activiteiten af en ontvouwt al enkele jaren geen nieuwe activiteiten meer. In dit jaarverslag komt NIO dan ook niet meer aan bod.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen, NL Financial Investments.

<sup>3</sup> Met uitzondering van hoofdstuk 7, waarin nog enkele gegevens over NIO zijn opgenomen.



### 3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

De marktordening en het strategisch belang van een bedrijf zijn de twee criteria op basis waarvan de staat bepaalt of staatsaandeelhouderschap nodig is. Een natuurlijk monopolie<sup>4</sup> kan een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Ook dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoeid te zijn, bijvoorbeeld voor de economie of belangrijke infrastructuur. Deze belangen zijn soms niet of lastig in contracten of wet- en regelgeving vast te leggen, waardoor een staatsdeelneming een goed alternatief kan zijn om de belangen te borgen. Tabel 3.1 verdeelt de portefeuille staatsdeelnemingen aan de hand van de voorziene duur van het staatsaandeelhouderschap: permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap.

Tabel 3.1 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen

Permanent staatsaandeelhouderschap	Bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap	Niet-permanent staatsaandeelhouderschap
De deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin 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 NLFI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland Casino</li> <li>• Nederlandse Loterij</li> <li>• UCN</li> </ul>

Hierna wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen bij de deelnemingen die als ‘bij voorbaat tijdelijk’ of ‘niet permanent’ zijn aangemerkt.

#### NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de overheid zijn gekomen. Dit zijn ABN AMRO Groep, SNS Holding (SNS Bank), SNS REAAL Holding (SRH), Propertize, RFS Holdings en a.s.r. Nederland. Al in 2015 heeft de staat 23 procent van de aandelen in ABN AMRO verkocht. Daarna volgden nog drie transacties waardoor het belang van de staat in ABN AMRO nog ongeveer 56 procent bedraagt.

De beursgang van a.s.r. startte in 2016 met de verkoop van 36,3 procent van de aandelen. Na vier vervolgplaatsingen in 2017 is a.s.r. sinds 14 september 2017 weer een volledig privaat bedrijf. Na de verkoop van verzekeraar VIVAT en de afsplitsing van SNS Bank gaat SNS REAAL verder onder de naam SRH. De staat is sinds mei 2017 rechtstreeks aandeelhouder (100% van de aandelen) in plaats van via NLFI. SRH heeft in de nabije toekomst geen toegevoegde waarde meer en daarom zal de staat SRH afwikkelen. Een besluit over de toekomst van de Volksbank (nieuwe naam van SNS Bank) heeft het kabinet nog niet genomen, want het is van belang dat het bedrijf eerst een sterke positie in het Nederlandse bankenlandschap verwerft.

<sup>4</sup> Een natuurlijk monopolie heeft als kenmerk dat de productie in handen is van één onderneming, omdat toetreding van concurrenten in de praktijk niet mogelijk is vanwege schaalvoordelen.

### Holland Casino

Op 11 juli 2014 hebben de staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie en Financiën de beleidsvisie 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.

Het staatsaandeelhouderschap in Holland Casino en een vergaande beperking (per kansspelcategorie) 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. Dat vergroot de innovatiemogelijkheden voor aanbieders, 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 pijler van het kansspelbeleid. Voordat Holland Casino geprivatiseerd kan worden, dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd en moet de Wet op de kansspelen worden gewijzigd. Het tijdspad voor de privatisering is afhankelijk van de voortgang in het wetgevingstraject. Op 31 januari 2017 is het wetsvoorstel voor de aanpassing van de Wet op de kansspelen aangenomen door de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel is nu in behandeling bij de Eerste Kamer. Na goedkeuring door de Eerste Kamer start het privatiseringsproces.

### Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij komt op termijn in aanmerking voor privatisering. Het kabinet acht het aanbieden van gokspelen geen taak van de overheid. Nu mogen alleen vergunninghouders loterijen in Nederland aanbieden. Het kabinet wil het vergunningstelsel anders inrichten. De keuzes die het kabinet zal maken, zijn van groot belang voor de toekomst van Nederlandse Loterij. Een belangrijk onderdeel van een herziene visie is de wijze waarop de vergunningen voor de monopolieloterijen (de vergunningen van Nederlandse Loterij) verleend worden. Het kabinet streeft ernaar deze visie eind 2018 naar de Tweede kamer te sturen.

### UCN

UCN is een deelneming waarvan de staat 100 procent van de aandelen bezit. UCN heeft op haar beurt een derde van de aandelen in Urenco, een onderneming die verrijkt uranium produceert. De overige aandelen in Urenco zijn voor een derde in handen van de Britse regering en de Duitse partijen RWE en E.ON hebben gezamenlijk een derde van de aandelen in handen. De publieke belangen van Urenco worden geborgd door het Verdrag van Almelo (tussen Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk), wetgeving en het publiek aandeelhouderschap van Nederland (en het Verenigd Koninkrijk). Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. Ook de Duitse aandeelhouders overwegen hun aandeel te verkopen. In voorbereiding hierop ontwikkelen de verdragspartners Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk nieuwe instrumenten om de publieke belangen die Urenco dient te borgen.

## 3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

### COVRA

De kern van het nationaal beleid voor radioactief afval is dat al het radioactieve afval uit Nederland door COVRA moet worden ingezameld, verwerkt en opgeslagen. In eerst instantie in een bovengrondse opslag in speciaal daarvoor ontworpen gebouwen, uiteindelijk rond 2130 in een definitieve (geologische) eindberging. Bescherming van mens en milieu is hierbij het uitgangspunt, evenals minimalisatie van de hoeveelheid afval.



COVRA beoogt een prijs te vragen voor haar diensten aan marktpartijen waarmee zij in staat is om haar activiteiten zelf te financieren en daarmee recht te doen aan het principe 'de vervuiler betaalt'. Zolang de nucleaire veiligheid en stralingsbescherming voldoende kan worden geborgd door middel van wet- en regelgeving, vergunningverlening, publiek aandeelhouderschap en COVRA in bedrijfsmatige manier kan voorzien in haar taak, is het model van een staatsdeelneming toereikend.

Door middel van de huidige vormgeving met een staatsaandeelhouderschap door het ministerie van Financiën, wordt geborgd dat de operationele taken rondom verwerking en opslag van radioactief afval, de rol van aandeelhouder en de rol van beleidsmaker/toezichthouder (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat – ANVS) duidelijk zijn gescheiden. Uit de evaluatie blijkt dat het aandeelhouderschap een aantal extra sturingsmogelijkheden biedt bovenop wet- en regelgeving.

Een relevante ontwikkeling voor de COVRA-organisatie is het nieuw vast te stellen beleggingsstatuut. De komende periode moet uitwijzen of dit bijdraagt aan de financiële soliditeit van COVRA, dat de afgelopen jaren verliezen heeft geleden die voornamelijk voortkwamen uit het achterblijven van het rendement op de financiële middelen voor opslag op de lange termijn en eindberging van radioactief afval.

Het kabinet evalueert minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke staatsdeelneming, om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft.<sup>5</sup> In eerste instantie komen de elf 'permanente' staatsdeelnemingen in aanmerking voor evaluaties (zie figuur 3.2). Tabel 3.3 geeft een planning van de evaluaties van de deelnemingen. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren.

Het kabinet informeert de Tweede Kamer jaarlijks over de planning van de evaluaties van de staatsdeelnemingen en over de uitkomsten van de afgeronde evaluaties door middel van dit jaarverslag. Op die manier betreft het kabinet de Tweede Kamer bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen. Het belang van de staat in zowel Schiphol als in FMO heeft het kabinet vorig jaar geëvalueerd. Deze paragraaf bevat de belangrijkste conclusies uit die evaluaties.

### Schiphol

Het publiek belang van Schiphol is het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland: optimale internationale bereikbaarheid en netwerkqualiteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. De verantwoordelijkheid voor die publieke belangen ligt bij de staat. Goede bereikbaarheid door de lucht is immers belangrijk voor de economische en sociale ontwikkeling van Nederland.

De publieke belangen van Schiphol worden primair door wet- en regelgeving geborgd met het publiek aandeelhouderschap als sluitstuk. Het aandeelhouderschap is hierbij van toegevoegde waarde, omdat niet alle publieke belangen goed zijn vast te leggen in contracten of wet- en regelgeving. Daarnaast maakt de diversiteit van de verschillende publieke belangen de afweging tussen die belangen complex. In de rol van aandeelhouder kan de staat proactiever handelen dan als wetgever en daardoor kan beter worden gestuurd op toekomstige ontwikkelingen in de luchtvaart. Zo is bijvoorbeeld bij de goedkeuring van het A-gebied door de aandeelhouder proactief gestuurd dat enerzijds de investering bijdraagt aan de publieke belangen en anderzijds bekeken of de grote investeringen nodig voor de uitvoering van de strategie op een financieel verantwoorde wijze worden uitgevoerd.

<sup>5</sup> Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld.

De staat heeft bijna zeventig procent van de aandelen van Schiphol in handen en heeft zodoende doorgaans een doorslaggevende stem bij belangrijke beslissingen die voorliggen in de vergadering van aandeelhouders. Als aandeelhouder kan de staat via betrokkenheid bij de benoemingen, strategie, investeringen en via het beloningsbeleid de publieke belangen direct bewaken. De uitkomst van de evaluatie was dat het aandeelhouderschap van de staat in Schiphol een belangrijke toegevoegde waarde heeft voor de borging van de publieke belangen.

### FMO

Het publieke belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling van de private sector 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. Middels publiekrechtelijke instrumenten, zoals wet- en regelgeving, het houden van toezicht of het verlenen van concessies, kan het publieke belang van ontwikkelingsimpact niet voldoende worden bereikt. Ook de traditionele vorm van financiering van ontwikkelingshulp door middel van schenkingen en subsidies is niet toereikend en niet efficiënt om de ontwikkelingsdoelen te behalen. De kapitaalvennootschap blijkt de meest geschikte rechtsvorm voor FMO. Er zijn namelijk voldoende commerciële mogelijkheden die uitvoering van de taken van FMO binnen een kapitaalvennootschap ondersteunen.

Uit de evaluatie blijkt dat zonder het meerderheidsbelang van de staat in FMO het beleid voor ontwikkelingssamenwerking substantieel nadeel zou ondervinden met een negatief effect op het te borgen publiek belang. De staat kan dan minder sturing geven en het risico bestaat dat er meer nadruk komt te liggen op het realiseren van financieel rendement en minder op het genereren van ontwikkelingsimpact. Ook vanwege de staatsgarantie uit 1998 ligt blijvend staatsaandeelhouderschap in FMO voor de hand.

Uit de evaluatie blijkt verder dat de staat als aandeelhouder in de huidige situatie voldoende bevoegdheden heeft om het publiek belang te borgen. Het aandelenbelang van de Nederlandse staat in FMO is 51%. Hiermee heeft de staat een doorslaggevende stem bij belangrijke beslissingen die voorliggen in de vergadering van aandeelhouders. Er is daarom geen aanleiding voor het wijzigen van het staatsbelang in FMO.

Tabel 3.2 Planning evaluatie staatsaandeelhouderschap bij permanente staatsdeelnemingen

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

## 4 Goed ondernemingsbestuur

De staat wil goed bestuur van staatsdeelnemingen. Ze moeten de gewenste rolverdeling vastleggen in hun statuten, de Corporate Governance Code in acht nemen en transparant rapporteren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit hoofdstuk belicht hoe staatsdeelnemingen gehoor geven aan deze voorwaarden en behandelt de rol van de staat als aandeelhouder bij benoemingen en beloningen van bestuurders en commissarissen.

### 4.1 Statuten en Corporate Governance Code

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De standaardstatuten voor staatsdeelnemingen, die de overheid de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, geven de aandeelhouder bevoegdheden om de beoogde doelstellingen te bereiken en de publieke belangen te beschermen. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen, het beloningsbeleid en de strategie. Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringsbeslissingen en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves.

De staat is in 2014, in overleg met de raden van commissarissen, gestart met het aanpassen van de statuten van de staatsdeelnemingen die wijziging behoefden. Bij sommige deelnemingen zijn geen wijzigingen nodig, omdat de statuten al grotendeels overeenkomen met de standaardstatuten of omdat de staat een zeer klein belang heeft in de bedrijven. In 2014 zijn de statuten van Gasunie en TenneT aangepast, in 2015 die van NS, een jaar later bij COVRA en Nederlandse Loterij en vorig jaar de statuten van Schiphol en van Holland Casino, bij de transformatie van stichting tot een naamloze vennootschap. Hiermee zijn alle statuten die gewijzigd moesten worden aangepast.

In 2016 is de nieuwe Corporate Governance Code gepubliceerd. De staat verlangt van alle staatsdeelnemingen dat zij in hun jaarverslag informatie verschaffen over de wijze waarop ze de Nederlandse Corporate Governance Code toepassen.

### 4.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

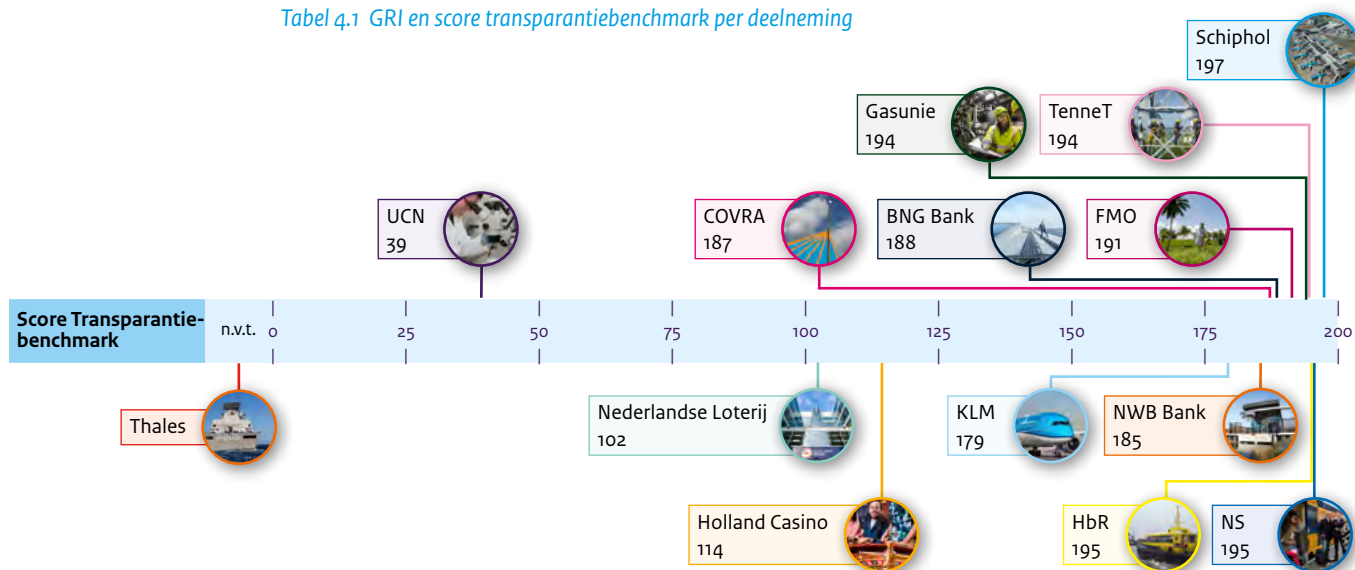
Maatschappelijk verantwoord ondernemen is zowel een bedrijfseconomische kans als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bedrijven zouden zich bewust moeten zijn van het effect dat ze hebben op mens en milieu, rechtstreeks of via hun keten van toeleveranciers en afnemers. Verslaggeving is een belangrijk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

Alle staatsdeelnemingen rapporteren volgens de internationaal erkende richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving van het *Global Reporting Initiative* (GRI). De zogenoemde GRI-richtlijn werkt volgens het materialiteitsprincipe. Bedrijven moeten rapporteren over voor hun essentiële, materiële onderwerpen en impact hebben op mensen(rechten), maatschappij, klimaat en milieu. Alle staatsdeelnemingen rapporteren conform de meer recente GRI Standards of de voorganger daarvan, de G4 richtlijn.

Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed in de transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De staat vindt het belangrijk dat staatsdeelnemingen zijn opgenomen in deze transparantiebenchmark, die de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten beoordeelt. De benchmark wordt uitgevoerd op een jaarlijks vast te stellen selectie van de grootste ondernemingen in Nederland.

De jaarverslagen worden beoordeeld op criteria die aansluiten bij de International Integrative Reporting Council en de richtlijnen van het Global Reporting Initiative. Naast concrete indicatoren bevatten deze standaarden ook kwalitatieve principes. Hoe meer er gerapporteerd wordt volgens deze richtlijnen, hoe hoger de score. Tabel 4.1 geeft het overzicht.

Tabel 4.1 GRI en score transparantiebenchmark per deelneming



### 4.3 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van staatsdeelnemingen bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag. Op voordracht van de raad van commissarissen benoemt de algemene vergadering van aandeelhouders de commissarissen bij een meerderheid van stemmen. De uiteindelijke invloed van de minister op de besluitvorming is vanzelfsprekend afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Bij de deelnemingen waarvan de staat honderd procent eigenaar is en bij Havenbedrijf Rotterdam, Nederlandse Loterij en KLM heeft de algemene vergadering van aandeelhouders ook het recht om bestuurders te benoemen.<sup>6</sup> De bevoegdheidsverdeling voor deze bedrijven staat in tabellen 4.2 en 4.3. De standaardstatuten zijn niet op alle deelnemingen van toepassing, zoals in paragraaf 4.1 is uitgelegd. De bevoegdhedenverdeling kan per staatsdeelnemingen daarom verschillen (zie hoofdstuk 7).

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

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

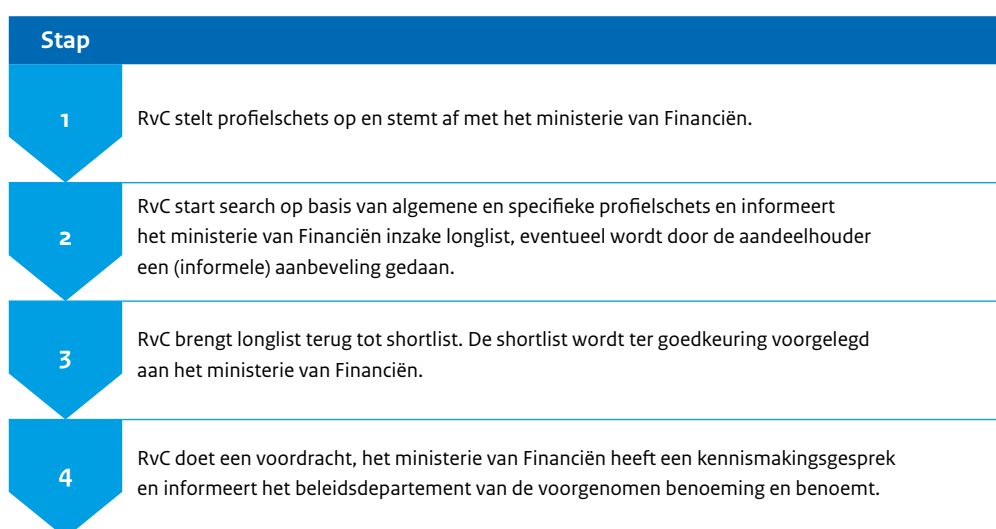
<sup>6</sup> Bij deze deelnemingen is sprake van een verlicht structuurregime.

Tabel 4.3 Benoeming, schorsing en ontslag commissarissen

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

De staat wil als aandeelhouder actief betrokken zijn bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen. Dat betekent dat de minister van Financiën verwacht dat staatsdeelnemingen de staat tijdig en op cruciale momenten in het benoemingsproces raadpleegt. In de praktijk betekent dit dat er aan de voordracht van de raad van commissarissen enkele stappen voorafgaan, die figuur 4.4 toont voor vacatures bij de deelnemingen die volledig eigendom van de staat zijn en voor Havenbedrijf Rotterdam, Nederlandse Loterij en KLM.

Figuur 4.4 Tijdslijn vacature staatsdeelnemingen voor commissarissen en voor bestuurders bij vennootschappen met een verlicht structuurregime.



De staat streeft naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen die bestaan uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken zijn niet voor iedere functie dezelfde. De aandeelhouder beoordeelt kandidaat-bestuurders en -commissarissen op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. Verder beoordeelt de staat voordrachten ook op basis van diversiteit van geslacht. Het toetreden van vrouwen tot de bestuurslagen wordt actief gestimuleerd. Gemiddeld heeft een staatsdeelneming 24 procent vrouwen in de raden van bestuur (eind 2017). Het gemiddelde bij beursgenoteerde bedrijven is 6 procent. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen vijf van de tien deelnemingen aan het wettelijk streefpercentage van ten minste 30 procent vrouwen in de raad van bestuur. Figuur 4.7 laat zien dat het percentage vrouwen in de top van staatsdeelnemingen groter is dan bij beursgenoteerde ondernemingen.

Voor de raden van commissarissen ligt dit percentage nog hoger. Negen van de twaalf deelnemingen voldeden eind 2017 aan het streefpercentage van 30 procent. Het gemiddelde aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen bij staatsdeelnemingen ligt op 34 procent, terwijl het gemiddelde van de beursgenoteerde bedrijven 25 procent is. Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5. Omdat het belang van de staat in Thales en KLM zeer beperkt is (1% en 6%) en de activiteiten in NIO worden afgebouwd, zijn deze deelnemingen niet in dit overzicht opgenomen.

Volgens de Corporate Governance Code 2016 kan een commissaris na twee termijnen van vier jaar slechts worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na acht jaar dient gemotiveerd te worden. De staat hanteert met ingang van 2018 een maximumtermijn van acht jaar (behoudens zwaarwegende uitzonderingen). Het jaar 2017 was een overgangsjaar waarin commissarissen na een periode van acht jaar eenmalig voor twee jaar herbenoemd konden worden (indien de RvC dit voldoende motiveerde). Dit gaf de RvC's gelegenheid zich voor te bereiden op een gewijzigd rooster van aftreden.

Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen RvC en RvB op 1 januari 2018

	Vrouwen en mannen >30% in RvB						Vrouwen en mannen >30% in RvC					
	2013	2014	2015	2016	2017	Man/vrouw	2013	2014	2015	2016	2017	Man/Vrouw
BNG Bank	-	-	-	-	✓		✓	✓	✓	✓	-	
COVRA <sup>1</sup>	1	1	1	1	1		-	-	-	-	-	
FMO*	-	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Gasunie	-	-	-	-	-		✓	✓	✓	✓	✓	
HbR	-	-	-	-	-		-	-	-	-	✓	
Holland Casino	✓	✓	✓	1	-		✓	✓	✓	✓	✓	
NS	✓	-	-	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
NWB**	✓	✓	✓	✓	✓		-	✓	✓	✓	-	
Schiphol	-	✓	✓	✓	✓		-	-	✓	✓	✓	
Nederlandse Loterij	1	1	1	-	-		-	-	-	✓	✓	
Tennet*	-	-	-	-	-		-	-	✓	✓	✓	
UCN <sup>1</sup>	1	1	1	1	1		-	-	✓	✓	✓	
<b>Voldoen aan wettelijk streven</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	

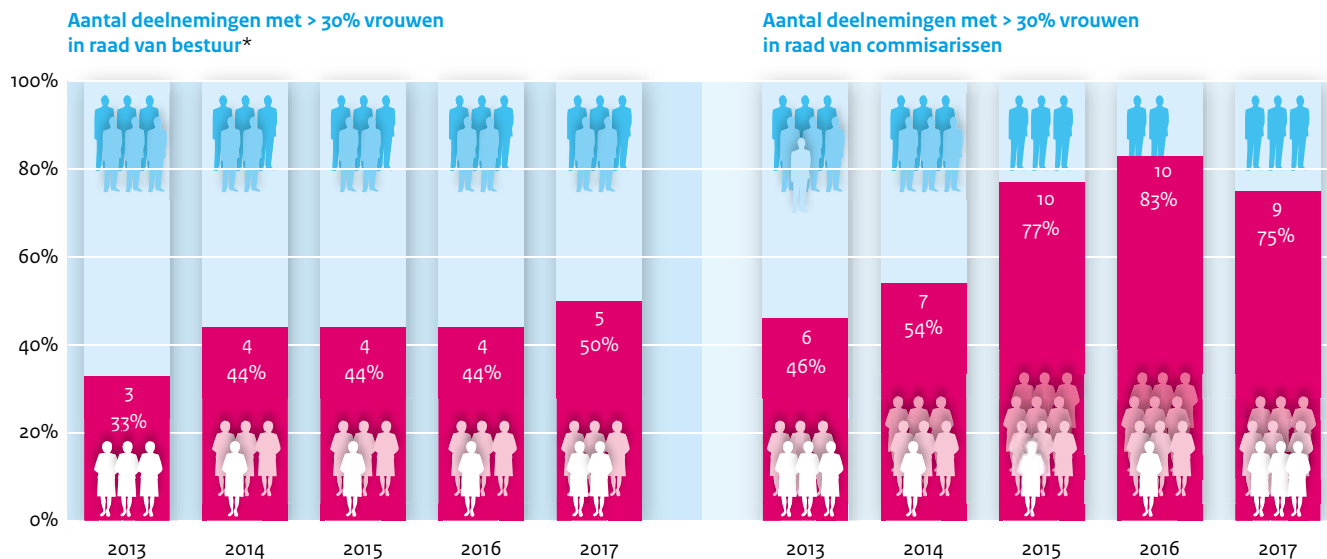
✓ Een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen aanwezig zijn.

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

\* Bij FMO, en Tennet waren vacatures in de RvC. Bij de berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal commissarissen. Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder.

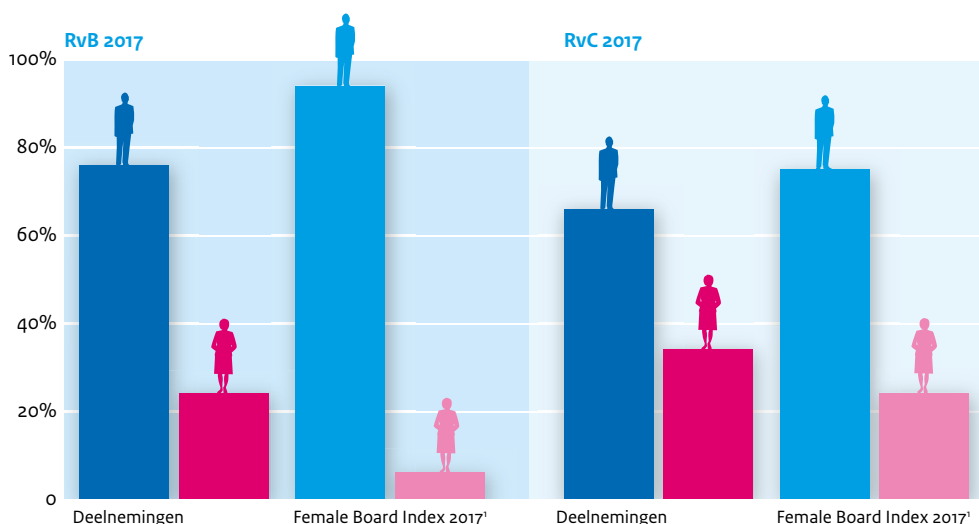
\*\* Bij NWB Bank was een vacature in de RvB. Bij berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal bestuurders.

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



\* Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder.

Figuur 4.7 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



#### 4.4 Bezoldigingsbeleid

De aandeelhouder stelt voor de bestuurders van staatsdeelnemingen een bezoldigingsbeleid vast.

Vervolgens is het aan de raad van commissarissen om daarbinnen de individuele beloningsafspraken met de bestuurders te maken. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de vergoeding van de commissarissen vast. Tabel 4.8 en tabel 4.9 tonen de bevoegdheden in de standaardstatuten voor staatsdeelnemingen rondom de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen.



Tabel 4.8 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid bestuurders

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

Tabel 4.9 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid commissarissen

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

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

Vanaf 2013 geldt voor bestuurders van staatsdeelnemingen een maximum variabele beloning van twintig procent van het vaste salaris en herziene secundaire arbeidsvoorwaarden. BNG Bank, NWB Bank, FMO, COVRA, UCN, Schiphol en Gasunie hebben hun beloningsbeleid inmiddels aan deze veranderingen aangepast. Vanaf 2017 ontvangt ook geen enkele bestuurder van staatsdeelnemingen waarin de staat een meerderheidsbelang heeft een variabele beloning van meer dan twintig procent.

Sinds 2016 vraagt de staat deelnemingen de beloningsverhouding op te nemen in het jaarverslag. De beloningsverhouding is de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van bestuur van het bedrijf en het gemiddelde loon van de overige medewerkers<sup>7</sup>. In tabel 4.10 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming, met uitzondering van UCN (slechts 1 fte). De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.

<sup>7</sup> Het gemiddelde gemeten als de mediaan.

Tabel 4.10 Beloningsverhouding per staatsdeelneming in 2017 en 2016<sup>8</sup>

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

#### 4.5 Risicomanagement

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

<sup>8</sup> KLM en Nederlandse Loterij rapporteerden in hun jaarverslag over 2016 nog niet over de beloningsverhouding.

## 5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

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

### 5.1 Strategie

In de ondernemingsstrategie van een staatsdeelneming moet het publiek belang een centrale plek innemen. Immers, in de strategie zet het bestuur de koers uit die de onderneming moet gaan varen. Daarom wil de staat graag betrokken zijn bij de ondernemingsstrategie, maar de wet biedt de aandeelhouder daarvoor geen formele positie. Het goedkeuringsrecht is voorbehouden aan de raad van commissarissen. Om de betrokkenheid van de aandeelhouder toch zeker te stellen verplichten de standaardstatuten voor staatsdeelnemingen raden van bestuur de strategie ter goedkeuring pas voor te leggen aan de raad van commissarissen, nadat de raad van bestuur de algemene vergadering van aandeelhouders heeft geraadpleegd (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Bevoegdheidsverdeling strategie

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

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

Figuur 5.2 Criteria waarop de aandeelhouder de strategie van staatsdeelnemingen beoordeelt

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

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

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

Tabel 5.3 Stand van zaken strategie per deelneming

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
BNG Bank	Update: 2015	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 profileert zich daarnaast explicieter op het gebied van duurzaamheid.
COVRA	Herijkt: 2015 (voor de periode 2015-2020)	De bestaansreden van COVRA is 'Blijvend zorgen voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen'. COVRA wil opereren als professionele organisatie, fungeren als het kenniscentrum van Nederland met betrekking tot radioactief afval en met haar kennis en kunde bijdragen aan de vorming van de Nederlandse spelregels omtrent radioactief afval.
FMO	Herijkt: 2017	In 2017 heeft FMO de strategie herzien. De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie <i>Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's)</i> : <i>Fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8)</i> , <i>Minder ongelijkheid (SDG 10)</i> en <i>klimaatverandering aanpakken (SDG 13)</i> . Daarnaast heeft FMO meer focus in de activiteiten aangebracht. Zo is de groei sterker gericht op Afrika, Azië en de landen rond Europa en ligt de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector.
Gasunie	Herijkt: 2016	Gasunie heeft als doel om vanuit haar publieke taak een veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers: het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied, bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markten, en het versnellen van de transitie naar een CO <sub>2</sub> -neutrale energievoorziening.
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2015	Het Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven. Om dit te bereiken blijft het havenbedrijf onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeiemarkten (zoals containers en LNG). Daarnaast wil het havenbedrijf ook koploper zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased).
Holland Casino	Update: 2017	De strategie van Holland Casino is gebaseerd op vijf pijlers: medewerker, samenleving, gast, innovatie en partnerships. In 2017 heeft Holland Casino gewerkt aan het strategisch meerjarenplan 'samen op weg naar 2020'. Holland Casino blijft investeren in de landbased casino's en werkt daarnaast aan een omnichannel-strategie waarbij de verbinding tussen de casino's en online wordt gelegd. Deze strategie is afhankelijk van inwerkingtreding van het wetsvoorstel Kansspelen op afstand (Koa), de wet die de markt openstelt voor online kansspel aanbieders. Dit wetsvoorstel wordt momenteel behandeld door de Eerste Kamer.
KLM	Herijkt: 2014 Update: 2015	De strategie van KLM is onderdeel van de strategie van Air France KLM, genaamd Perform 2020. De doelstelling hiervan is om onder meer de kosten per eenheid te verlagen en de productiviteit te verhogen. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte netwerk carrier worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.
Nederlandse Loterij	Opgesteld: 2016 (voor de periode 2017-2020)	Nederlandse Loterij heeft de ambitie om de grootste kansspelorganisatie in Nederland te zijn en een leidende positie op de online markt te verkrijgen, zodra deze markt open is gesteld. De onderneming profileert zich als een maatschappelijk betrokken loterij van en voor Nederland. Dit komt tot uiting in afdrachten aan sport, maatschappelijke doelen en de staat. In het spelaanbod van Nederlandse Loterij speelt consumentenbescherming een belangrijke rol.
NS	Herijkt: 2016	Komende jaren gaat NS zich nadrukkelijk richten op haar kerntaken om zo tot een verbetering van de prestaties voor de reiziger te komen. NS geeft invulling aan deze doelstelling door: (1) het verbeteren van prestaties op het hoofdrailnet (inclusief HSL) en de daarmee samenhangende internationale treindiensten; (2) het zorgen voor stations van wereldklasse; en (3) het bijdragen aan de deur-tot-deurreis. NS investeert in Nederland over de periode tot 2022 ruim € 4 miljard in deze kernactiviteiten, met onder andere de aanschaf van nieuwe treinen, het aanbieden van betere reisinformatie en betere wifi, het introduceren van nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations.
NWB Bank	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.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
Schiphol	Herijkt: 2015 (voor de periode 2016-2020)	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>1</sup> .
TenneT	Herijkt: 2015 (voor de periode 2015-2020)	TenneT heeft de in 2011 vastgestelde strategie tussentijds geëvalueerd. De evaluatie heeft tot aanscherping van de strategische prioriteiten geleid. Uitgangspunt hierbij zijn de meest recente inzichten over de ontwikkelingen in de energiemarkt. De strategie van TenneT bestaat nog steeds uit twee onderdelen: zorgen voor een veilige en betrouwbare elektriciteitsvoorziening en als toonaangevend netbeheerder bijdragen aan de integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt.
Thales	Herijkt: 2013 (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 een van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.
UCN	n.v.t.	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.

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

## 5.2 Investerings

Investeren is noodzakelijk voor het voortbestaan van bedrijven. Dit geldt ook voor staatsdeelnemingen. Vervangingsinvesteringen zijn nodig om de bestaande taken voort te kunnen zetten. Als de vraag stijgt of een staatsdeelneming de dienstverlening uitbreidt, komen uitbreidingsinvesteringen om de hoek kijken. Ook kunnen staatsdeelnemingen participeren in andere bedrijven, of bedrijfsonderdelen verkopen. Ook is eerder al eens een staatsdeelneming gefuseerd met een ander bedrijf.

### Goedkeuringsdrempels

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

### Bevoegdheden

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

Tabel 5.4 Verdeling van bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

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

### Beoordeling van investeringen

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

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

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

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

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

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

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

De staat baseert zijn oordeel over investeringsvoorstellen op informatie van de raad van bestuur. Soms schakelt de staat zelf een extern adviseur in om voorstellen extra te toetsen, bijvoorbeeld bij technisch complexe investeringen, of investeringen die erg afwijken van eerder voorgelegde projecten.



## Investerings in 2017

In 2017 heeft de staat in totaal vijftien investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen beoordeeld. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen, met nadrukkelijk aandacht voor de wijze waarop de investering bijdraagt aan de publieke belangen die met de deelneming gemoeid zijn<sup>9</sup>.

Tabel 5.6 Overzicht van de door de staat als aandeelhouder goedgekeurde investeringsvoorstellen

Deelneming	Omschrijving	Strategische rationale/publiek belang
Gasunie	Gasunie is voor 16,5% partner geworden in het pijpleidingproject EUGAL, een meerjarig investeringsproject waarbij een pijpleiding van 485 kilometer wordt aangelegd in Duitsland.	De nieuwe pijpleiding maakt het mogelijk geïmporteerd gas, dat bij Noord-Duitsland Europa binnenkomt, te vervoeren naar het Zuiden en Noordwesten van Europa. Daarmee draagt de investering bij aan de verdere integratie van de Noordwest-Europese gasmarkt en de versterking van het handelsplatform TTF (Title Transfer Facility) als de meest liquide Europese gashub. Hierdoor wordt de leveringszekerheid van gas in Nederland verbeterd.
Havenbedrijf Rotterdam (HbR)	Voorzieningen ten behoeve van een tankterminal op de Hartelstrook (Maasvlakte I). Om deze tankterminal mogelijk te maken investeert HbR in een kademuur voor zeeschepen en een binnenvaarthaven met 9 ligplaatsen.	De investering is in lijn met de strategie van HbR. Deze investering past in het verder ontwikkelen van de positie van Rotterdam als handelslocatie voor olieproducten. Naast de investeringen van HbR gaan particuliere bedrijven investeren in opslag capaciteit. Ook draagt het concentreren van activiteiten in Rotterdam bij aan de concurrentiekracht van Rotterdam in het petrochemische cluster. Dit draagt bij aan de continuïteit en kwaliteit van de haven van Rotterdam als vitale schakel in de mainport.
	Joint Venture met staatshavenbedrijf Pelindo I en een kapitaalstorting in een bestaande lokale dochtervennootschap.	De joint venture is opgericht ten behoeve van het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie (tot het moment van een definitieve investeringsbeslissing) voor ontwikkeling van de haven van Kuala Tanjung in Noord-Sumatra. Waardecreatie voor (klanten van) HbR middels internationale havenontwikkeling is een pijler van de strategie van HbR. Dit betreft een investering van beperkte omvang.
	Storting door HbR in een Braziliaanse dochter in Porto Central t.b.v. voorbereidingswerkzaamheden voor een eventuele havenontwikkeling.	De aanvullende storting is nodig voor het continueren van voorbereidende werkzaamheden voor de eventuele ontwikkeling van een haven in Porto Central, in aanloop naar een definitieve investeringsbeslissing. Waardecreatie voor (klanten van) HbR middels internationale havenontwikkeling is een pijler van de strategie van HbR. Dit betreft een investering van beperkte omvang.
Nederlandse Loterij	Partnerschap TeamNL	ederlandse Loterij wil dé betrouwbare aanbieder zijn van kansspelen van en voor Nederland en richt zich qua positionering op het ondersteunen van top,- breedte,- en gehandicaptensport. TeamNL is een propositie van NOC*NSF en biedt aangesloten partners de mogelijkheid om het hele jaar door sport, sporters en ambassadeurs te benutten voor commerciële doeleinden. Hierdoor is de Nederlandse Loterij als partner van TeamNL, het gehele jaar zichtbaar in een gezamenlijke uitstraling van de Nederlandse (top)sport.
	Investering in een online Gaming Platform (voorgelegd in vijf separate investeringsvoorstellen).	De ontwikkeling van een toekomstbestendig en concurrerend Gaming Platform is voor Nederlandse Loterij cruciaal om een sterke positie in de (online) kansspelmarkt te verwerven, zowel in de huidige als ook in de toekomstige sterk concurrerende markt. Het Gaming Platform biedt Nederlandse Loterij de kans om meer omzet te genereren uit cross- en upsell mogelijkheden en een betrouwbare en aantrekkelijke aanbieder van kansspelen te blijven.
	Vernieuwing contract KNVB. Nederlandse Loterij heeft het partnerschap met de KNVB vernieuwd.	Het sponsorcontract met de KNVB past bij de strategie om Nederlandse Loterij te positioneren als partner van de sport in Nederland. Het hernieuwde partnership moet ervoor zorgen dat er meer waarde wordt gecreëerd vanuit een overkoepelende NLO gedachte, waarbij er veel waarde wordt gehecht aan het gezamenlijk optrekken in het uitdragen van responsible gaming.
NS	NS heeft via dochter Abellio een bieding uitgebracht op de concessie S-Bahn Hannover (een concessie in de regio van Hannover, Duitsland).	NS is actief in het buitenland op basis van de strategische pijlers earn, learn, prepare. Daarnaast heeft NS de ambitie via haar aanwezigheid in Duitsland bij te dragen aan betere treinverbindingen met Nederland. De concessie is nog niet gegund aan een van de biedende partijen.

<sup>9</sup> Met de beschrijving van het goedkeuringsproces rondom investeringen, de wijze waarop de publieke belangen daarin worden meegenomen en tabel 5.6 wordt tevens invulling gegeven aan de motie Paternotte, Graus en Gijs van Dijk (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2017-2018, Kamerstuk 29665 nr. 318).

Deelneming	Omschrijving	Strategische rationale/publiek belang
	NS heeft via dochter Abellio een bieding uitgebracht op de concessie Wales & Borders (een concessie in het VK). NS heeft zich na de indiening van de bieding teruggetrokken.	Ook in het VK is NS actief op basis van de pijlers earn, learn en prepare. Abellio heeft meegeboden, maar heeft zich na indiening van de bieding teruggetrokken.
	NS heeft Qbuzz (busactiviteiten) verkocht aan Busitalia.	In haar strategie 'Spoorslags beter' heeft NS de keuze gemaakt voor drie kernactiviteiten: verbeteren van prestaties op het HRN, stations van wereldklasse en bijdragen aan de reis van deur tot deur. Ter uitvoering van deze strategie is in 2017 de verkoop van Qbuzz voltooid.
	In 2017 heeft NS 40% van de aandelen in Greater Anglia verkocht aan de Japanse partij Mitsui.	Met de verkoop van 40% van het belang in deze concessie voldoet NS aan de afspraken van het vastgestelde risicokader 'Capital at Risk'.
Schiphol	Verkoop Hilton Hotel.	Het Hilton-hotel is eind 2017 verkocht aan een investeringsmaatschappij. Schiphol zal alleen nog als erfpachter betrokken blijven. Omdat het om een activiteit gaat die niet tot de kernactiviteiten van Schiphol behoort, vormt de verkoop geen risico voor de publieke belangen.
TenneT	Strategisch reservevermogen in Duitsland.	TenneT houdt een strategisch reservevermogen aan om in te kunnen zetten voor het handhaven van de netwerkbalans als vraag en aanbod van elektriciteit niet op elkaar aansluiten. Dit vergroot de leveringszekerheid. Het betreft een nieuw contract voor een periode van vier jaar.
	Emden Ost - Conneforde: overschrijding van eerder goedgekeurd budget.	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor deze investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verwachte overschrijding van het goedgekeurde budget.
	Hollandse Kust Noord: aansluiting van windparken op de Noordzee voor de kust van Noord-Holland.	TenneT is als aangewezen netbeheerder verantwoordelijk voor de aanleg van het net op zee. De aansluiting van windparken draagt bij aan het halen van de doelstellingen uit het energieakkoord.

### 5.3 Internationale activiteiten

Veel staatsdeelnemingen zijn op directe dan wel indirecte manier verbonden met het buitenland. Een aantal deelnemingen kent een sterk internationaal karakter dat inherent is aan de aard van de activiteiten. Zo worden veel van de goederen die in de Rotterdamse haven worden overgeslagen aangevoerd uit het buitenland en voor een groot deel doorgevoerd naar een buitenlandse eindbestemming. Een ander voorbeeld is Schiphol, dat jaarlijks grote aantallen buitenlandse reizigers faciliteert. Het internationale karakter van deze activiteiten maakt dat ontwikkelingen in het buitenland, zoals de aanstaande Brexit, impact kunnen hebben op de omzet en winst van de onderneming. Andere deelnemingen hebben geïnvesteerd in het buitenland. De doelstelling van FMO is te investeren in lokale bedrijven in ontwikkelingslanden om zo bij te dragen aan internationale groei. Gasunie en TenneT hebben een dochteronderneming in Duitsland. Havenbedrijf Rotterdam participeert in een joint-venture in Oman en NS is met Abellio actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

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

De beoordeling van de bijdrage aan het publieke belang draait om twee vragen: De wat-vraag: welke belangen merkt de staat aan als door de deelneming te borgen publieke belangen? De hoe-vraag: hoe draagt de investering bij aan het borgen van deze publieke belangen? Belangrijk ook is dat de investering in het buitenland past in de strategie van de onderneming. Daarna volgt een bedrijfseconomische analyse. Internationale investeringen mogen geen risico vormen voor de Nederlandse activiteiten en de continuïteit van de staatsdeelneming op geen enkele wijze in gevaar brengen. Hierbij wordt gekeken of de basis van de onderneming in Nederland solide is en of uitbreiding in het buitenland passend is. Dit gebeurt door de eventuele additionele (bedrijfs)

economische en/of financiële risico's van de investering in het buitenland te kwantificeren en mee te nemen in de onderliggende kosten-batenanalyse (businesscase). Door op deze manier een investeringsvoorstel te beoordelen ligt de lat voor goedkeuring hoger naarmate het risicoprofiel van een (buitenlandse) investering toeneemt. Als er sprake is van verhoogde landenrisico's<sup>10</sup>, kan onder meer gekeken worden naar de omvang van de investering in relatie tot het balanstotaal. Concentratie van investeringen in landen met een verhoogd risicoprofiel moet worden voorkomen.

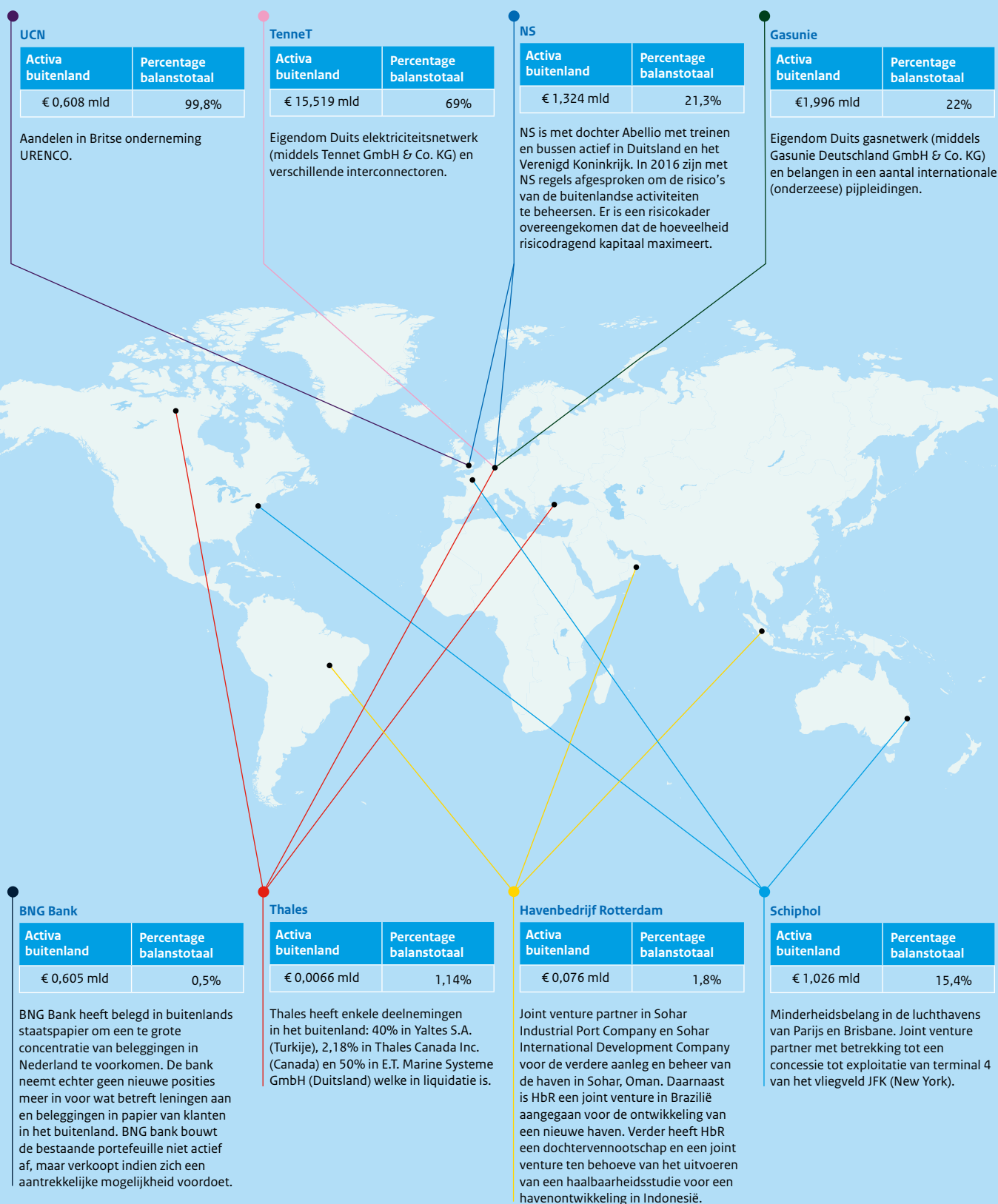
Figuur 5.7 geeft een overzicht van de buitenlandse investeringen. Tevens bevat deze tabel het percentage van het balanstotaal van een staatsdeelneming dat betrekking heeft op investeringen in het buitenland. Dit getal is een indicator over de mate van aanwezigheid in het buitenland, maar zegt niet direct iets over de feitelijke risico's die samenhangen met deze activiteiten. Het beheersen van risico's is een continu proces, met als doel om de mogelijke neerwaartse financiële gevolgen te minimaliseren. Staatsdeelnemingen rapporteren jaarlijks uitgebreid in hun jaarverslagen over hun risicomanagement en hun risicoprofiel. Omdat het de kernactiviteit van FMO is om leningen in het buitenland uit te zetten, maakt FMO geen onderdeel uit van dit overzicht. Hetzelfde geldt voor KLM, waar de kernactiviteiten per definitie op het buitenland gericht zijn.

In 2017 hebben verschillende staatsdeelnemingen de activiteiten in het buitenland uitgebreid. Gasunie heeft een belang in een Duitse pijpleiding genomen. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een kapitaalstorting gedaan in een lokale dochtervennootschap voor het voortzetten van voorbereidende werkzaamheden voor de ontwikkeling naar een haven in Porto Central (Brazilië). Daarnaast is het Havenbedrijf Rotterdam een joint venture aangegaan voor een haalbaarheidstudie voor de ontwikkeling van een haven in Noord-Sumatra. NS-dochter Abellio heeft meegedeboden op een aantal concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. TenneT ten slotte heeft een aantal investeringen gedaan in het Duitse hoogspanningsnetwerk.

---

<sup>10</sup> Met de beschrijving van het goedkeuringsproces rondom investeringen, de wijze waarop de publieke belangen daarin worden meegenomen en tabel 5.6 wordt tevens invulling gegeven aan de motie Paternotte, Graus en Gijs van Dijk (Tweede Kamer, Vergaderjaar 2017-2018, Kamerstuk 29665 nr. 318).

Figuur 5.7 Internationale activiteiten van staatsdeelnemingen



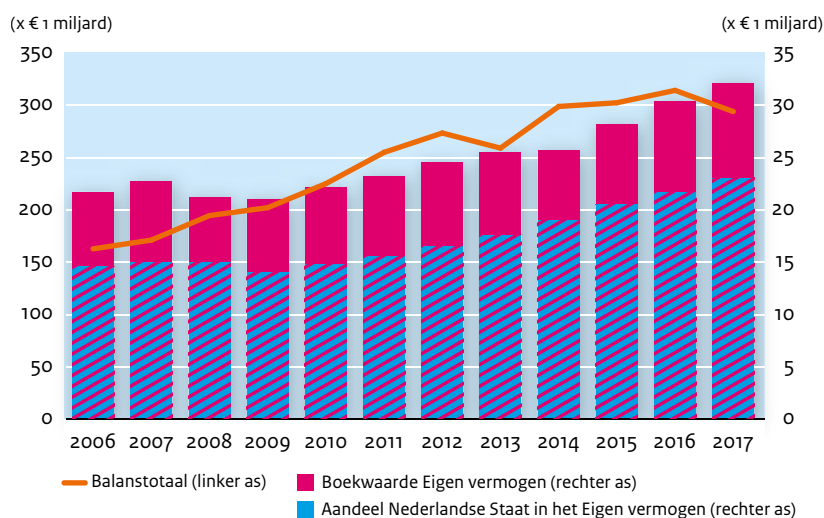
## 6 Financiële positie

De staat wil dat staatsdeelnemingen hun financiële waarde behouden. Een goede financiële positie is ook noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en om de publieke belangen ook op lange termijn te borgen. Daarom eist de staat van staatsdeelnemingen voldoende rendement (normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel (credit rating) en een gezonde vermogensverhouding. In dat licht beoordeelt de staat ook voorgestelde dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op het balanstotaal, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2017.

### 6.1 Waarde

Hoewel de staat niet stuurt op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen, geeft dit wel een indicatie van de grootte van de ondernemingen. Figuur 6.1 geeft de omvang van de staatsdeelnemingenportefeuille weer. In totaal was de waarde bijna € 300 miljard. Het balanstotaal is in 2017 gedaald, met name door een lager eigen vermogen van BNG Bank en NWB Bank. Beide banken moesten de waarde van derivaten aanpassen vanwege de gestegen lange rente en de lagere koers van de dollar. Het balanstotaal van de overige deelnemingen nam toe van € 66 miljard naar € 67 miljard. De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van alle staatsdeelnemingen. Deze waarde is tevens te zien in figuur 6.1. Ook is in de figuur aangegeven wat de waarde is van het aandeel van de Nederlandse staat. Dit is berekend door het eigen vermogen van de deelnemingen te vermenigvuldigen met het belang dat de Nederlandse staat heeft in deze bedrijven. Het eigen vermogen stijgt de laatste jaren, voornamelijk omdat staatsdeelnemingen winst maken. Winst keren bedrijven vaak gedeeltelijk uit aan aandeelhouders als dividend, het overige deel voegt het bedrijf toe aan het eigen vermogen.

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



## 6.2 Vermogenspositie

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

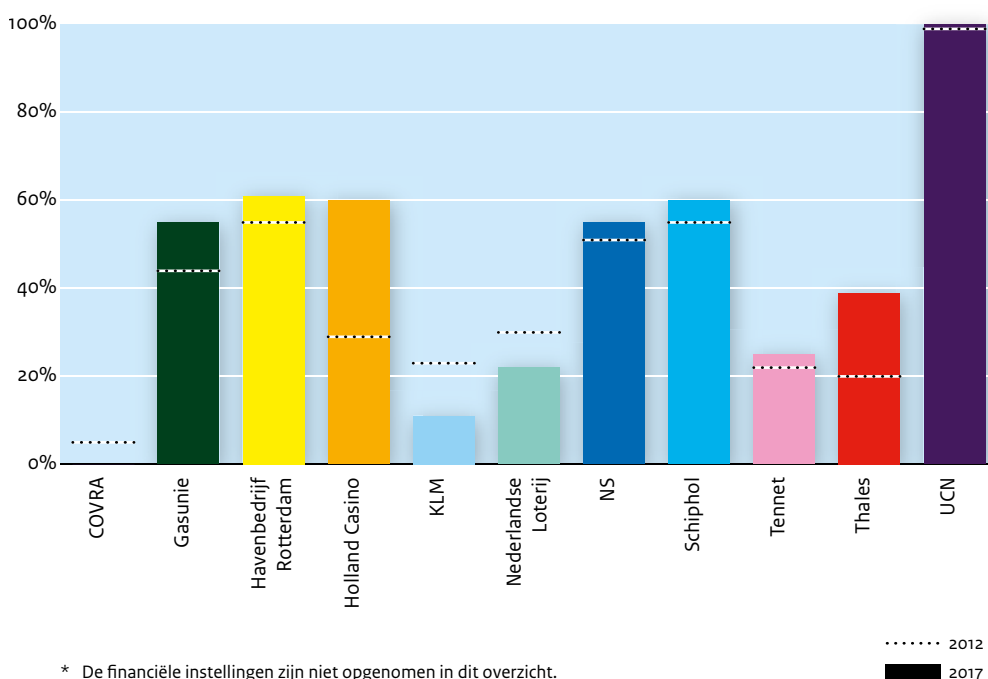
### Eigen vermogen

Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Ook investeren is voor een bedrijf makkelijker als de vermogenspositie in orde is. Voor staatsdeelnemingen geldt dat een goede vermogenspositie bijdraagt aan de continuïteit van het bedrijf en daarmee de publieke belangen beschermt. De staat wil daarom dat de reserves van staatsdeelnemingen hoog genoeg zijn. De financiële buffers moeten in verhouding staan tot de financiële verplichtingen van de staatsdeelneming en de financiële risico's nu en in de toekomst.

Aan de andere kant moet het eigen vermogen van staatsdeelnemingen ook niet te hoog zijn. Dergelijk maatschappelijk vermogen kan de overheid namelijk ook gebruiken om andere publieke zaken te financieren.

Het eigen vermogen van alle staatsdeelnemingen bedroeg in 2017 ruim € 32 miljard. Figuur 6.2 schetst de ontwikkeling van de solvabiliteit van staatsdeelnemingen tussen 2012 en 2017. Bij de meeste staatsdeelnemingen is te zien dat de solvabiliteit de afgelopen jaren is toegenomen. De redenen hiervoor kunnen verschillen per deelneming. Zo kan er actief gestuurd zijn op het structureel verhogen van de buffers, maar kan het ook zijn dat tijdelijk wat ruimere buffers aangehouden zijn in afwachting op een belangrijk moment in de toekomst. De herijking van het creditrating- en dividendbeleid is een moment waarop de huidige hoogte van de solvabiliteit bezien wordt en een eventueel nieuw target vastgesteld kan worden.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2017 ten opzichte van 2012 (exclusief financiële instellingen)



Drie deelnemingen zagen hun financiële buffers de afgelopen jaren verslechteren. Bij KLM is de vermogenspositie de afgelopen jaren gedaald door lagere pensioengerelateerde activa en hervorming van de pensioenstelsels. De solvabiliteit van Nederlandse Loterij was in 2017 lager dan de solvabiliteit in 2016, met name omdat de afdracht van het vierde kwartaal in januari 2018 is uitgekeerd, conform afspraken met de aandeelhouders. Hierdoor ontstond een tijdelijke schuld van € 54,3 miljoen, waardoor de solvabiliteit met 9% afnam.

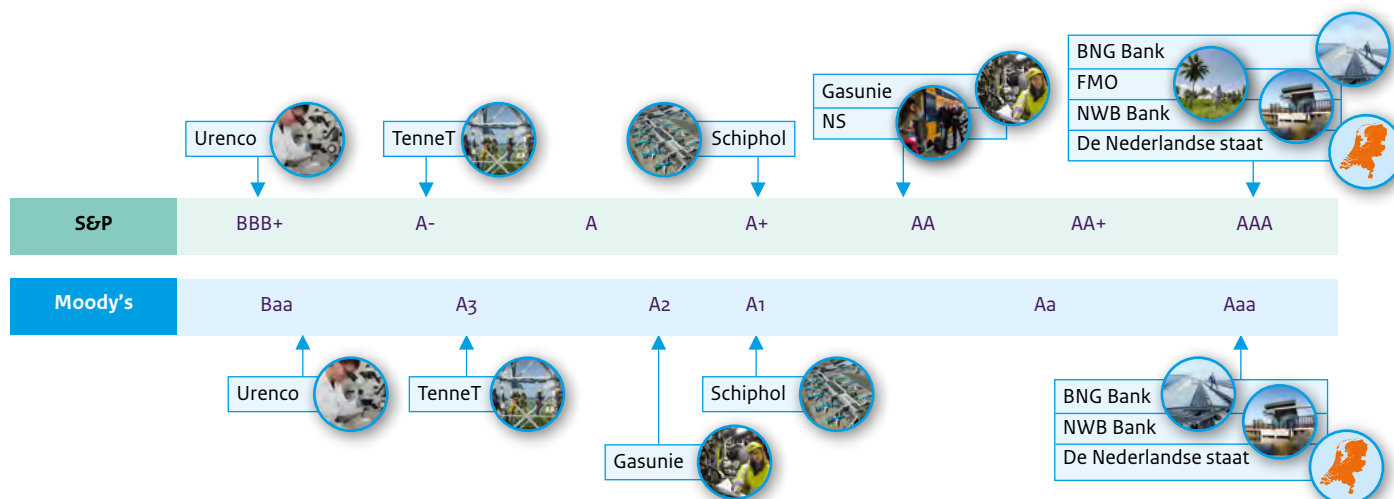
COVRA heeft ook in 2017 nog te maken met rendementen op de middelen voor opslag en eindberging die achterblijven bij het doelrendement. Dit is de belangrijkste oorzaak dat het eigen vermogen negatief is geworden.

### 6.3 Credit rating

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

De staat meent dat staatsdeelnemingen minimaal een credit rating hebben die overeenkomt met wat gebruikelijk is in de markt of sector waarin de onderneming actief is. In 2017 waren alle credit ratings in overeenstemming met wat in de markt gangbaar is. Bijna alle staatsdeelnemingen hadden in 2017 minimaal een A minus rating van Standard & Poor's of een A3 rating van Moody's. Urenco heeft een BBB+/Baa1 rating. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af en zit het bedrijf aan de bovenkant van de bandbreedte van de rating in die sector. Urenco heeft voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. Kredietbeoordelaar Standard & Poor's verwacht dat Urenco deze rating kan behouden. In onderstaande figuur staat de credit rating van de staatsdeelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's ultimo 2017



## 6.4 Normrendement

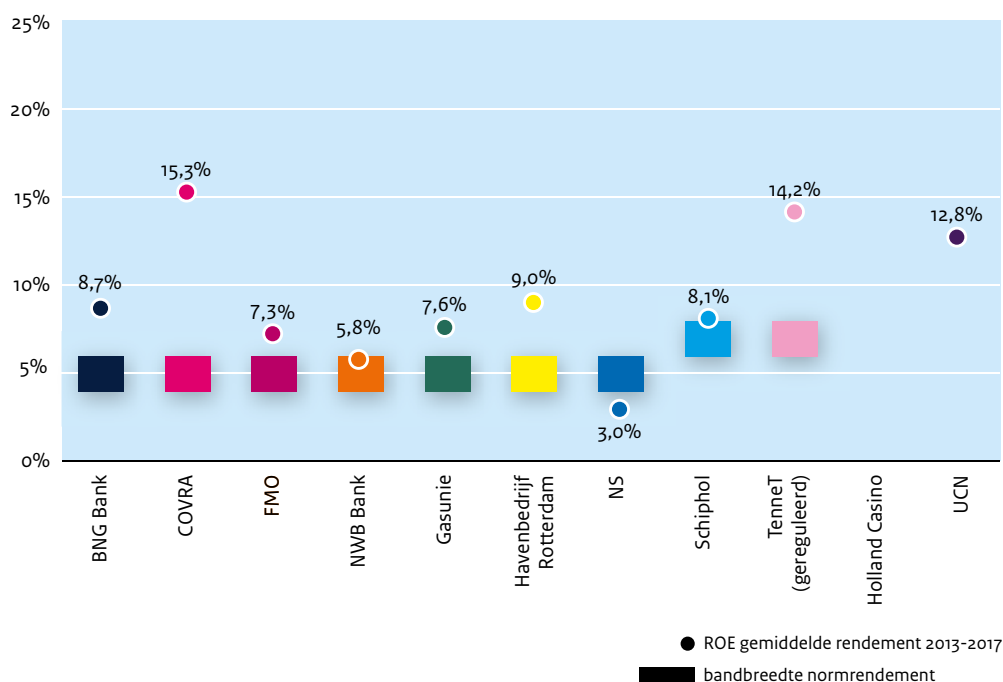
De staat legt het bestuur van een staatsdeelneming een rendementsverwachting op. Dit is het zogenoemde normrendement. Het draait voor de staat niet om winstmaximalisatie, maar om een rendement dat nodig is om de financiële waarde van het bedrijf te behouden en de continuïteit te kunnen waarborgen. Met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

Het vereist rendement op een specifieke investering hoeft niet gelijk te zijn aan het vereist rendement voor de onderneming als geheel. Een deelneming kan bijvoorbeeld een investering doen die risicovoller is dan het risicoprofiel van het bedrijf. Dit kan zich voordoen als bijvoorbeeld een investering wordt overwogen in een risicovoller markt dan de thuismarkt van de onderneming. Het vaststellen van een normrendement betekent dus niet automatisch dat daarmee een minimale investeringsdrempel wordt vastgesteld voor individuele investeringen. Deze moeten door de aandeelhouder apart worden beoordeeld op basis van hun specifieke risicoprofiel.

De staat heeft inmiddels voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld. Voor de gereguleerde activiteiten van Gasunie en TenneT is het normrendement gelijk aan de door de Nederlandse (ACM) en Duitse (Bundesnetzagentur) toezichthouders vastgestelde rendementen. Voor Gasunie is voor de ongereguleerde activiteiten wel een normrendement vastgesteld, voor TenneT zijn ongereguleerde activiteiten slechts een klein deel en is derhalve geen normrendement voor deze activiteiten vastgesteld. De rendementen van de toezichthouders liggen in ieder geval tot eind 2019 vast voor TenneT en Gasunie. Holland Casino en UCN kennen nog geen normrendement, omdat er over de toekomstige positionering van deze niet-permanente deelnemingen nog discussie plaatsvindt.

Figuur 6.4 geeft de bandbreedte weer voor het normrendement dat de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2013 tot en met 2017. Een gemiddeld rendement geeft een beter beeld van de winstgevendheid van staatsdeelnemingen dan een jaarlijkse rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

*Figuur 6.4 Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2013-2017 afgezet tegen het normrendement*





Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2013 tot en met 2017 en de afwijking ten opzichte van het vastgestelde normrendement.

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

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	Bij de berekening van het rendement op het eigen vermogen voor BNG Bank is het eigen vermogen gecorrigeerd voor de herwaarderingsreserve en de cashflow hedge reserve. Het normrendement in 2017 is gehaald. De nettowinst in 2017 (€ 24 miljoen hoger dan de nettowinst van 2016) is positief beïnvloed door een hoger dan verwacht renteresultaat en positieve ongerealiseerde marktwaardeveranderingen.
COVRA	Het autonome 'renteresultaat' op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging heeft bij COVRA verhoudingsgewijs een groot effect op de resultatenrekening en de balans. Het rendement blijft achter bij de gestelde doelen en heeft daardoor de afgelopen jaren geleid tot verliezen, waardoor het eigen vermogen negatief is geworden. Voor het inzichtelijk maken van de operationele rentabiliteit wordt het operationeel resultaat en een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat, gebruikt. Hieruit blijkt dat COVRA gemiddeld over de afgelopen vijf jaar de norm haalt, net als in 2017.
FMO	Door het verkopen van een aantal participaties heeft FMO een recordwinst bereikt en een hoger rendement op het eigen vermogen. De goede resultaten werden verder ondersteund door robuuste prestaties van de leningenportefeuille van FMO.
Gasunie	Gasunie onderneemt zowel geregleerde als niet-geregleerde activiteiten. De gasnetwerken in Nederland (Gasunie Transport Services) en Duitsland (Gasunie Deutschland) zijn geregleerd. Daarnaast ontplooit Gasunie nog een aantal niet geregleerde activiteiten met het oog op de leveringszekerheid van gas in Nederland, zoals de LNG-terminal in Rotterdam. Het normrendement van Gasunie is opgebouwd uit de geregleerde rendementen voor de geregleerde activiteiten en het beoogde rendement voor de commerciële activiteiten. Ten opzichte van het voorgaande jaar is het rendement in 2017 toegenomen, maar het ligt onder het niveau van de jaren tot en met 2015. Dit komt grotendeels door het nieuwe methodebesluit van de Nederlandse en Duitse toezichhouders.
Havenbedrijf Rotterdam	De winst vóór belastingen over 2017 was € 247,3 miljoen. Dat is een forse stijging ten opzichte van 2016 (€ 224,1 miljoen). De nettowinst nam vanwege een reservering voor de vanaf 2017 verschuldigde vennootschapbelasting af tot € 187 miljoen. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen viel zowel in 2017 (7,1%) als gemiddeld over de laatste vijf jaar (9,0%) boven de voor HbR vastgestelde range van het normrendement.
Holland Casino	Na jaren van herstructurering in verband met slecht rendement laat Holland Casino de afgelopen drie jaar weer een positief resultaat zien. Het rendement is dan ook significant verbeterd.
NS	Het vijfjarig gemiddelde rendement van NS blijft achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaak zijn de (minder rendabele) maatschappelijk en/of politiek wenselijke investeringen, bijvoorbeeld in sociale veiligheid en mindervalidentoegang. In 2017 heeft de ACM een boete van €41 miljoen opgelegd.
NWB Bank	In 2017 was het renteresultaat € 276 miljoen, een toename van circa € 58 miljoen in vergelijking met het voorgaande jaar. Dit verklaart mede het hogere rendement in 2017 ten opzichte van het normrendement. Verder ligt het rendement boven het gemiddelde van de afgelopen jaren. Sinds 2011 keert de bank geen dividend uit in het kader van het verhogen van de leverage ratio, waardoor het eigen vermogen sterker groeit dan voorheen. Dit heeft een drukkend effect op het rendement.
Schiphol	Het gemiddelde rendement van Schiphol over de afgelopen vijf jaar ligt aan de bovenkant van het normrendement. Dit komt met name door een combinatie van de snelle groei van de luchthaven, kostenbeheersing, solide resultaten op internationale activiteiten en enkele eenmalige baten.
TenneT (geregleerd)	De resultaten van TenneT zijn grotendeels afhankelijk van het geregleerde rendement op het Nederlandse en Duitse hoogspanningsnet. Een relatief klein deel van de totale activiteiten van TenneT is niet geregleerd. Bij het vaststellen van het normrendement zijn deze niet-geregleerde activiteiten buiten beschouwing gelaten vanwege het kleine aandeel in het geheel. Het normrendement voor TenneT is gebaseerd op de kostenvoet voor het eigen vermogen (na belastingen) en vloeit voort uit de vastgestelde vergoeding op kapitaalkosten door de toezichthouder. Vervolgens wordt dit gewogen op basis van de geregleerde waarde van de bezittingen per land. Het door TenneT gerealiseerde gemiddelde rendement ligt de afgelopen jaren significant boven het normrendement. Dit komt door positieve resultaten op activiteiten waar geen geregleerd rendement op wordt ontvangen. Daarnaast heeft TenneT voordeel van de vergoedingsystematiek van offshore projecten in Duitsland.
UCN	Het rendement van UCN is sterk verbeterd ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2016 werd, bij uitzondering, een negatief resultaat behaald. Dit was het gevolg van een bijzondere waardevermindering van de Urenco vestiging in de Verenigde Staten. Het rendement in 2017 is een terugkeer naar de stijgende lijn uit eerdere jaren en is het resultaat van kostenbesparingen en gunstige lange termijn contracten met klanten.

## 6.5 Dividend

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

Elke staatsdeelneming heeft vastgelegd welk deel van de winst ze jaarlijks als dividend aan de aandeelhouder uitkeert, het zogenoemde uitkeringspercentage. De raad van bestuur en de raad van commissarissen doen de aandeelhouder jaarlijks een voorstel voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 schetst de bevoegdheden rondom dividenduitkeringen voor een naamloze vennootschap. Voor een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling gelijk, behalve dat het bestuur een zogenoemde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de aandeelhouder(s) pas geldig is als het bestuur dit heeft goedgekeurd.

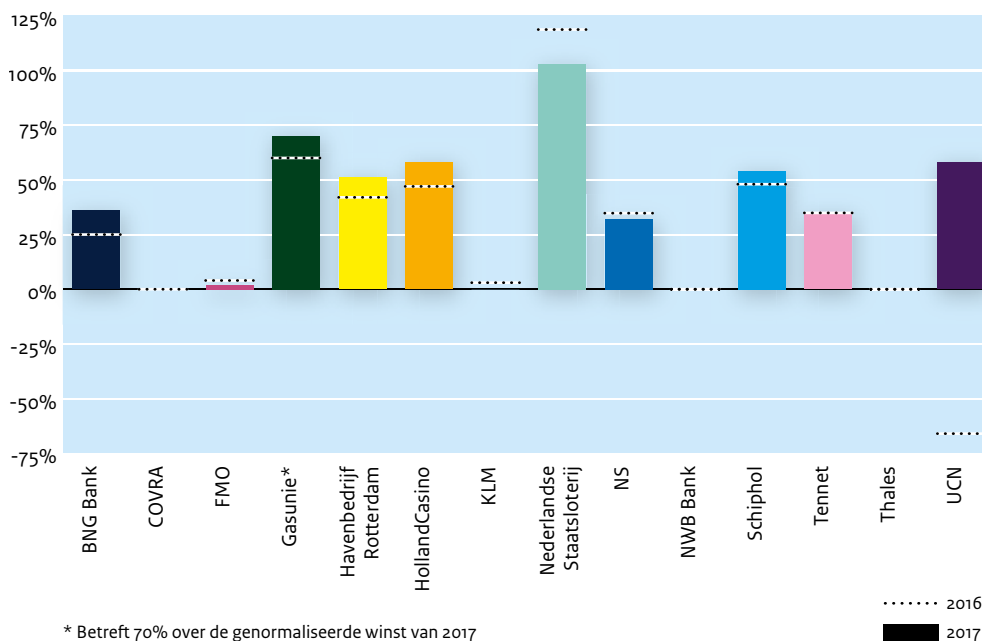
Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

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.

Iedere deelneming kent een ander uitkeringspercentage, gebaseerd op de balans tussen enerzijds een vergoeding op het aandelenkapitaal en anderzijds het belang van een duurzame gezonde financiële positie. Uiteraard spelen de gewenste vermogenspositie en de toekomstige investeringsagenda van de onderneming daarbij een belangrijke rol. Het deel van de winst dat overblijft na de dividenduitkering voegt de deelneming toe aan de reserves, en dus aan het eigen vermogen.

De staat stelt zich op als prudent aandeelhouder. Voor een deelneming met een uitgebreide investeringsagenda of met substantiële risico's, kan het bijvoorbeeld verstandig zijn een groter deel van de winst te reserveren en dus minder dividend uit te keren. Aan de hand van financiële kerngegevens en een vergelijking met soortgelijke 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 2016 en 2017.

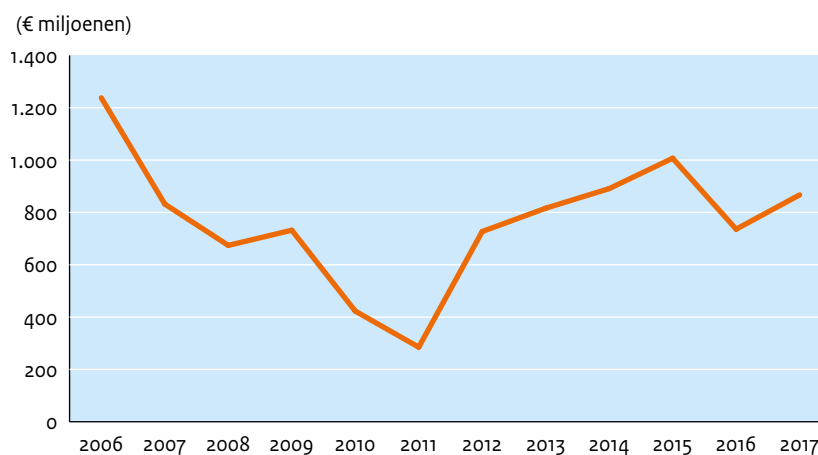
Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming



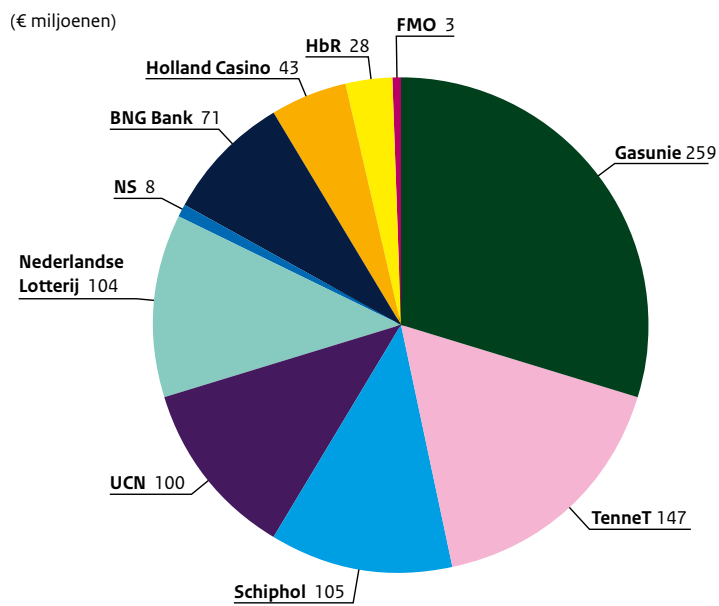
De staat heeft over 2017 € 867 miljoen dividend ontvangen van staatsdeelnemingen (2016: € 736 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.8. De totale omvang van de dividendontvangsten is sterk afhankelijk van een klein deel van de staatsdeelnemingen: vijf staatsdeelnemingen keren 82 procent van het totale dividend uit. Gasunie droeg in 2017 het grootste deel bij aan de dividendontvangsten (30 procent), gevolgd door TenneT (17 procent). Schiphol, UCN en Nederlandse Loterij droegen ieder 12 procent bij aan de totale dividendopbrengsten, zie ook tabel 6.9. Ook in eerdere jaren was een klein deel van de staatsdeelnemingen verantwoordelijk voor het grootste deel van de dividendontvangsten.

De grootste stijging in de dividendontvangsten komt van Gasunie (+ € 149 miljoen). Dit komt vooral omdat Gasunie over 2016 door een eenmalige waardevermindering minder dividend uitkeerde. NS boekte minder winst in 2017, waardoor NS de grootste daling in dividendontvangsten liet zien.

Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen



Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2017



## 7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2017 was de staat aandeelhouder in 29 ondernemingen. Deze zijn onder te verdelen in twee categorieën: staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Sinds 2001 is de aandeelhoudersrol van staatsdeelnemingen zoveel mogelijk centraal belegd bij het ministerie van Financiën, het centrale model. Er waren zestien van deze staatsdeelnemingen in 2017. Er zijn ook deelnemingen waarvoor het decentrale model geldt. Het aandeelhouderschap van deze bedrijven is ondergebracht bij een beleidsdepartement. Hiervan waren er dertien in 2017. Dit hoofdstuk bestaat uit factsheets van de afzonderlijke deelnemingen uit beide categorieën. Ieder factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van de deelneming, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

### Algemene gegevens, publiek belang en strategie

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 2017 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. Een kaartje per staatsdeelneming maakt inzichtelijk op welke wijze de deelneming bijdraagt aan het maatschappelijk belang van Nederland.

### Corporate Governance

Na de meer algemene thema's is er aandacht voor de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de directie of raad van bestuur en de raad van commissarissen is en welke wijzigingen zich daar in 2017 hebben voorgedaan.

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

Daarnaast is er een schematisch overzicht opgenomen met daarin de bevoegdheden van de aandeelhouder en de raad van commissarissen ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Verder zijn in een tabel indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen: de GRI (Global Reporting Initiative) en de Transparantiebenchmark. 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 2017 vermeld. De Transparantiebenchmark 2017 beoordeelt de mate van transparantie van de externe

verslaggeving over het verslagjaar 2016. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2017 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) voor financiële instellingen. Deze zal in de regel voor financiële instellingen aanzienlijk lager zijn dan voor niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in de berekening van de ratio voor de solvabiliteit. Hiervoor wordt – bijvoorbeeld door de toezichhouder – de BIS Tier 1 ratio gebruikt. Dergelijke indicatoren die samenhangen met het specifieke karakter van een staatsdeelneming, zijn opgenomen onder de kop 'Bedrijfsspecifieke kerncijfers'.

### Investerings

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

## 7.1 Staatsdeelnemingen

Tabel 7.1 Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2017

	Staatsaandeel	Aandeelhouder- schap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Transparantie- benchmark
<b>Staatsdeelnemingen bij Financiën</b>											
BNG Bank	50,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	140.025	4.220	5.905	393	71	9,9%	35,9%	188
COVRA	100,0%	Financiën	Radioactiefvalmanagement	248	-5	22	-4	0	n.v.t.**	0,0%	187
FMO	51,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	8.323	2.830	444	255	3	9,1%	2,2%	191
Gasunie	100,0%	Financiën	Energie	9.832	5.782	1.241	260	259	4,6%	99,7%*	194
HbR	29,2%	Financiën	Infrastructuur	4.324	2.686	712	187	28	7,1%	50,6%	195
Holland Casino	100,0%	Financiën	Kansspelen	331	211	639	73	43	7,1%	50,6%	195
KLM	5,9%	Financiën	Transport	8.924	927	10.340	-703	0	-73,4%	0,0%	179
Nederlandse Loterij	99,0%	Financiën	Kansspelen	441	86	1.105	160	104	n.v.t.	103,3%	102
NIO	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	116	1	4	0	0	0,0%	0,0%	n.v.t.
NS	100,0%	Financiën	Transport	6.214	3.477	5.121	25	8	0,7%	0,7%	195
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening	87.123	1.628	1.615	123	0	7,8%	0,0%	185
Schiphol	69,8%	Financiën	Infrastructuur	6.655	3.978	1.538	280	105	7,1%	53,6%	197
SRH	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	1.804	1.804	2	-3	0	-0,2%	0,0%	n.v.t.
TenneT	100,0%	Financiën	Energie	20.412	5.469	3.948	531	147	10,3%	10,3%	194
Thales	1,0%	Financiën	Defensie	582	228	495	30	0	14,0%	0,0%	-
UCN	100,0%	Financiën	Energie	609	609	172	171	100	30,4%	58,5%	39
<b>Totaal</b>				<b>294.159</b>	<b>32.128</b>	<b>33.301</b>	<b>1.781</b>	<b>867</b>	<b>5,7%</b>	<b>48,7%</b>	

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

\*\* Omdat het eigen vermogen ultimo 2017 negatief was, is het rendement op gemiddeld eigen vermogen niet opgenomen.

Tabel 7.2 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de staatsdeelnemingen

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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Renteresultaat (€ mln.)	435	405	450	444	530	473
Verstreckte kredieten (€ mln.)	86.008	87.576	89.366	90.732	92.074	90.699
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.641	12.328	12.797	11.681	11.530	11.729
BIS-ratio Tier 1 (%)	37%	32%	27%	24%	24%	22%
Leverage ratio (%)	3,5%	3,0%	2,6%	2,0%	2,3%	2,0%
Aantal werknemers (fte)	303	292	285	278	273	279

### Beschrijving

NV 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. De bank biedt haar klanten een breed pakket van financiële dienstverlening aan: onder andere kredietverlening, betalingsverkeer, gebiedsontwikkeling, duurzame projectfinanciering en participaties in publiek-private samenwerkingen. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. BNG Bank had eind 2017 303 fte in dienst.



Eén van de koplopers met uitgifte van duurzame obligaties.

### 2017 in vogelvlucht

BNG Bank heeft een goed jaar achter de rug. Voor de klanten zijn in lijn met het overheidsbeleid nieuwe producten ontwikkeld op het gebied van duurzaamheid en exportfinanciering. Ultimo 2017 bedroeg de totale langlopende kredietportefeuille € 80,1 miljard (eind 2016: € 81,0 miljard). Het totaalbedrag aan verstrekte langlopende leningen kwam in 2017 uit op € 9,5 miljard, waarvan het overgrote deel werd verstrekt aan gemeenten, woningcorporaties en zorg- en onderwijsinstellingen. Onder invloed van de relatief lage marktvraag daalde het totaalbedrag met € 0,7 miljard ten opzichte van 2016.

Hoewel de algemene macro-economische groei in 2017 sterk was, was dit niet volledig het geval voor sectoren waarin de klanten van BNG Bank actief zijn. Zo nam de activiteit in de sector waar de woningcorporaties opereren slechts gematigd toe. Daarnaast namen de investeringen in financiële activa door de overheid, zorg en het onderwijs al sinds 2010 af. Deze factoren leidden er mede toe dat het marktaandeel van 77% in 2015 tot 71% in 2017 is gedaald. Tenslotte is de solvabiliteit van BNG Bank in de verslagperiode verder toegenomen. De Tier 1-ratio van de bank steeg naar bijna 37%. Onder invloed van de stijging van het Tier 1-vermogen en de daling van het balanstotaal is de leverage ratio van de bank ten opzichte van eind 2016 met 0,5% toegenomen tot 3,5%.





### 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

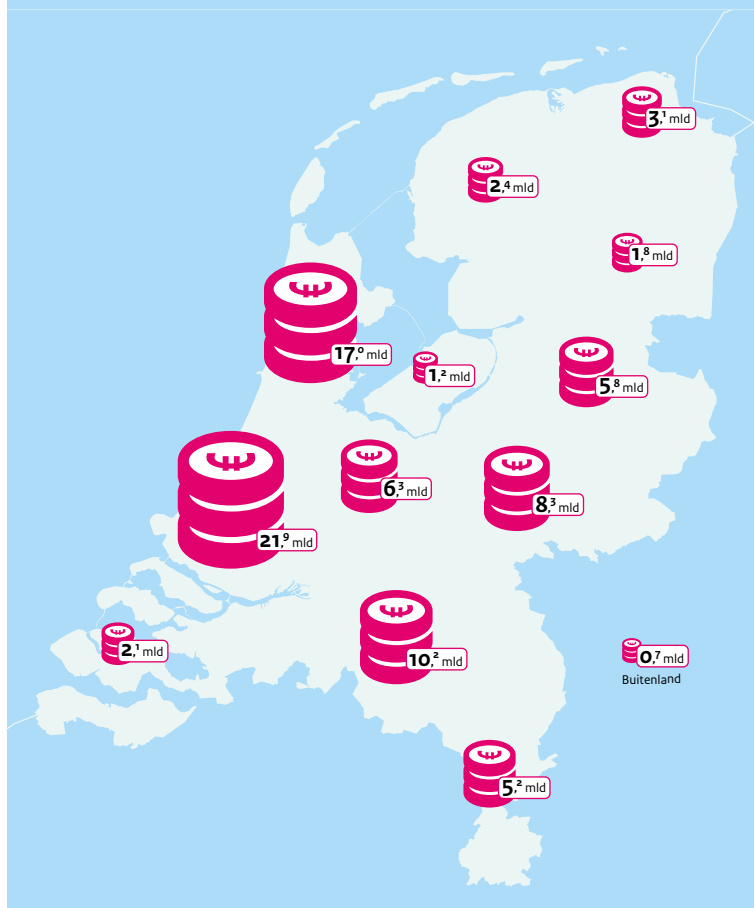
BNG Bank is een bank voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. De strategie van BNG Bank is gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor financieringsvraagstukken. De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. In 2017 is verder invulling gegeven aan de herijkte strategie: duurzaamheid, kennisdeling, flexibiliteit en een sterke klantoriëntatie.

Uit de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek in 2017 bleek dat de klanten tevreden zijn (rapportcijfer: 8,1) én zeer loyaal. Daarnaast vindt 97% van de respondenten BNG Bank een betrouwbare bank.

### Vooruitblik

De focus van BNG Bank blijft het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi) publieke sector. In 2018 zullen trends als duurzaamheid, digitalisering en decentralisatie onverminderd hoog op de agenda van de bank staan. Daarnaast maken klanten minder vaak gebruik van de traditionele diensten van financiële intermediairs. In het kader van duurzaamheid zal BNG Bank naar verwachting in 2018 twee nieuwe SRI-obligaties uitgeven. BNG Bank voldoet reeds aan de verwachte Europese leverage ratio van 3,0%; de onderhandelingen hieromtrent zullen naar verwachting in 2018 afgerond worden.

Totale uitstaande leningen per provincie in € mld.



### Corporate governance

BNG Bank is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestond in 2017 uit drie leden, allen man. Per 1 januari 2018 werd mevrouw G. Salden benoemd tot bestuursvoorzitter. Hierdoor is het streefcijfer van minstens 30% vrouwen in het bestuur in 2018 behaald. In 2016 is voor het laatst het beloningsbeleid bij BNG Bank vastgesteld.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel*)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. C. van Eykelenburg (tot 1 januari 2018)	Voorzitter	457	41	135	498	536	560	512	552	592
dhr. O.J. Labe	Lid	321		52	321	320	229	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. Reichardt	Lid	362	33	60	395	426	431	406	438	470

\* De helft van deze variabele beloning betreft een lange termijn variabele beloning.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2017 uit acht leden, onder wie twee vrouwen.

In 2017 is mevrouw M. Sint herbenoemd als lid en voorzitter van de raad van commissarissen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
mw. M. Sint	Voorzitter	46	42	34	30	26	11
dhr. J.J. Nooitgedagt	Vice-voorzitter en secretaris	38	29	29	29	29	22
dhr. C.J. Beuving	Lid	35	35	33	22	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M.M. Bolsius	Lid	25	26	26	20	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.J.F.M. Bovens	Lid	25	26	26	26	26	20
dhr. J.B.S. Conijn	Lid	32	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J. Kriens	Lid	29	32	30	20	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C.M. van Rutte	Lid	32	29	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. P.H.M. Hofsté (tot 20 april 2017)	Lid	13	29	29	29	22	n.v.t.

#### Zeggenschap bij BNG Bank

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

BNG Bank had in 2017 een balanstotaal van € 140 miljard (2016: € 154 miljard) en behaalde een winst van € 393 miljoen (2016: € 369 miljoen). Het rendement op eigen vermogen bedroeg 9,3%. Het normrendement is behaald. Het balanstotaal is met € 14 miljard afgenomen, met name door de stijging van de lange rente en de daling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro. De positieve ontwikkeling van de leverage ratio (eind 2017: 3,5%) was aanleiding voor BNG Bank om over het boekjaar 2017 37,5% van de nettowinst als dividend uit te keren (voorheen: 25%). De staat ontving € 70,4 miljoen aan dividend.

### Investerings

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De kredietportefeuille bedroeg in 2017 € 86 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2017 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	140.025	154.000	149.511	153.505	131.183	142.228
Eigen vermogen	4.220	3.753	3.739	3.582	3.430	2.752
Vreemd vermogen	135.805	150.247	145.772	149.923	127.753	139.476
Inkomsten*	5.905	6.126	998	1.258	1.514	2.115
Winst	393	369	226	126	283	332
Dividend	141	91	57	32	71	83
Ontvangen door staat	71	46	29	16	35	41
Solvabiliteitsratio	3,0%	2,4%	2,5%	2,3%	2,6%	1,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen**	9,9%	9,9%	6,2%	3,6%	9,2%	14,3%
Pay-out ratio	36%	25%	25%	25%	25%	25%

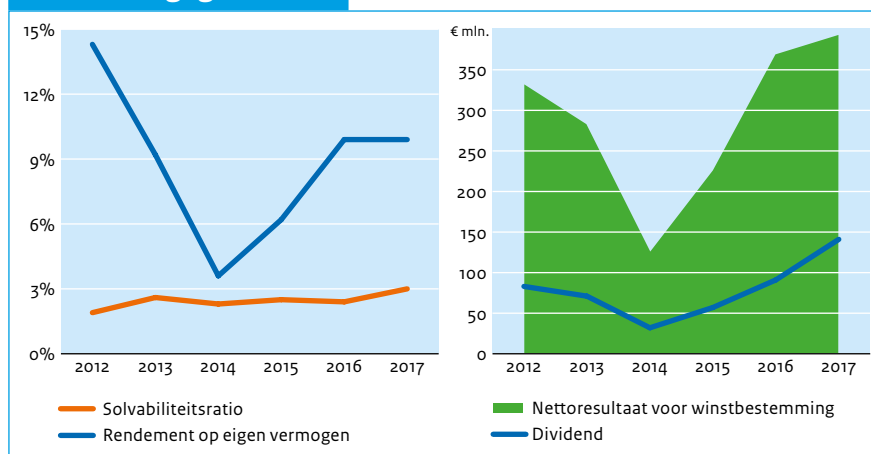
\* Voor de BNG Bank betreft het hier de rentebaten. In de jaarrekening 2015 werden zowel de rentebaten als de rentelasten op activa en de bijbehorende derivaten van totaal EUR 998 miljoen over 2015 opgenomen onder de post Rentebaten. In de jaarrekening 2016 zijn over 2015 de rentebaten van alle activa en passiva van totaal EUR 6.278 miljoen opgenomen onder de post Rentebaten.

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

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	188	186	179	184	186	185
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	A+	A+
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nederlandse Corporate Governance Code	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	32.837	31.731	31.525	29.612	27.967	25.724
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	104,7	98,8	98,2	90,8	85,6	73,0
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.195	2.111	2.567	2.540	2.857	2.839
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	74%	80%	82%	72%	69%	33%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	61,1	58,1	55,3	56,3	55,7	54,3



Opgeslagen volume laag- en middenradioactief afval bedraagt **32.837 m<sup>3</sup>** en hoeveelheid hoogradioactief afval bedraagt **104,7 m<sup>3</sup>**.

### Beschrijving

De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA is een belangrijke schakel in het beleid voor radioactief afval, waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens

inzameling, verwerking en opslag van radioactief afval. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het resterende radioactieve deel wordt ondergebracht in een geologische eindberging. Aanbieders van het afval betreffen onder meer Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (ECN/NRG) en ziekenhuizen. COVRA had in 2016 61 FTE in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

In 2017 heeft COVRA het nieuwe opslaggebouw voor verarmd uranium van Urenco in gebruik genomen. Ook is het door COVRA gecoördineerde OPERA-onderzoek naar eindberging afgerond. De resultaten van dit onderzoek geven een indicatie dat een stabiele en robuuste eindberging op 500 meter diepte in de Boomse klei in Nederland mogelijk is. Hoewel COVRA een positief resultaat op de bedrijfsvoering kon presenteren en een positieve kasstroom genereerde, leed COVRA onder de streep een nettoverlies van € 4,3 miljoen (2016: € 5,1 miljoen verlies). Dit was voornamelijk het gevolg van de rendementen op de financiële middelen voor de opslag en eindberging, die als gevolg van de lage rentestand wederom achterbleven bij de rendementsdoelstelling. De gesprekken over een nieuw beleggingsstatuut voor COVRA lopen.

### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

Radioactieve stoffen worden in diverse toepassingen gebruikt en zijn niet weg te denken uit de huidige maatschappij. Hierdoor zal altijd radioactief afval worden geproduceerd, hoewel de hoeveelheid afval in omvang beperkt is. COVRA draagt als enige partij in Nederland de langdurige zorg voor radioactief afval en is in essentie verantwoordelijk voor:

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

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

De strategie van COVRA is gericht op het bieden van blijvende zorg voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen. COVRA opereert als professionele organisatie en wordt erkend als hét loket voor radioactief afval.

### Vooruitblik

In 2018 wordt de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw voortgezet. Deze uitbreiding vindt plaats in opdracht van de grote aanbieders van hoogradioactief afval. Daarnaast werkt COVRA verder aan het beleggingsstatuut, waarvoor de aandeelhouder uiteindelijk goedkeuring moet verlenen. Verder vereist het historisch afval dat van ECN/NRG in Petten naar COVRA moet worden gebracht, veel aandacht van COVRA.

### Klanten COVRA



### Corporate governance

COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

COVRA had eind 2017 één bestuurder. In 2017 is het bestuur niet gewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J. Boelen	directeur	170	0	29		169	156	147	25	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2017 uit vier leden, allen man. In 2017 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd. In 2016 is een beloningsbeleid voor het bestuur vastgesteld dat in lijn ligt met het beleidskader dat het ministerie van Financiën hiervoor hanteert.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.J. Verwer	Voorzitter					20	20	20	20	20	20
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid					14	16	16	16	16	14
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid					14	16	16	16	16	7
dhr. J. Lintjer	Lid					14	16	16	16	16	14

### Zeggenschap bij COVRA

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Belangrijk voor de financiële positie van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor opslag en de eindberging van radioactief afval (de eindberging dient rond 2130 operationeel te zijn). In 2017 heeft COVRA het doelrendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging wederom niet gehaald door de lage rentestand. De aangroei van deze middelen blijft hierdoor al enige jaren achter bij jaarlijkse oprenting van de voorzieningen (verplichtingen) met 4,3%; hierdoor loopt een 'rente-verlies' door de boeken. Op de operationele activiteiten (afgezien van de effecten van het achterblijvend rendement op de gespaarde financiële middelen) heeft COVRA wel een winst geboekt van € 5,3 miljoen (2016: € 3,6 miljoen), waardoor het normrendement op de operationele activiteiten wordt behaald. Onder de streep resteert een nettoverlies van € 4,3 miljoen (2016: - € 5,1 miljoen). Het in 2017 geleden verlies komt ten laste van de algemene reserve van COVRA. Over het achterblijvende rendement op de middelen en het voornemen om het beleggingsmandaat van COVRA aan te passen is de Tweede Kamer schriftelijk geïnformeerd<sup>11</sup>. Zorgvuldigheid staat hierbij voorop. De aandeelhouder voert gesprekken met COVRA over de vormgeving van het nog vast te stellen beleggingsstatuut.

### Investerings

In 2017 heeft COVRA geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder. De investeringen rondom de uitbreiding van opslagruimte (i.c.: het nieuwe opslaggebouw voor verarmd uranium en de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw) zijn direct in opdracht en voor rekening van de gebruikers en worden niet op de balans van COVRA geactiveerd.

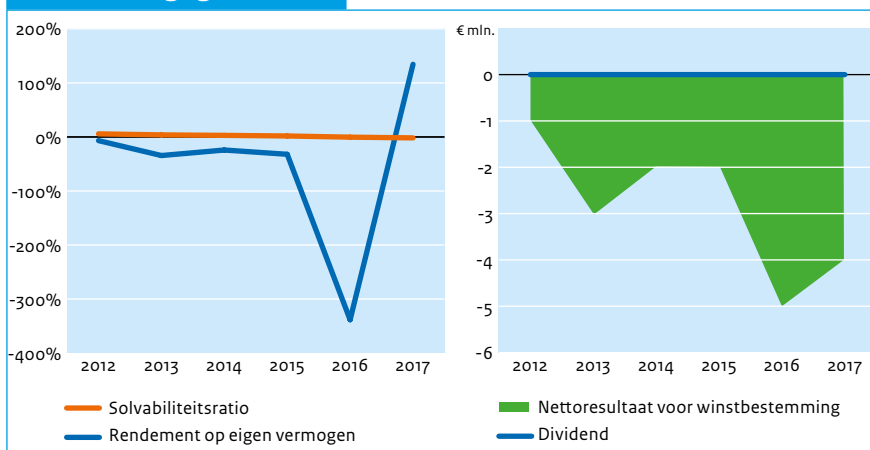
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	248	242	227	199	190	181
Eigen vermogen	-5	-1	4	5	7	10
Vreemd vermogen*	254	243	223	194	183	171
Inkomsten	22	26	45	17	18	18
Winst	-4	-5	-2	-2	-3	-1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-1,7%	-0,4%	1,7%	2,7%	3,7%	5,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	134,4%	-338,3%	-32,1%	-24,2%	-34,4%	-6,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	187	178	117	142	158	155
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	C+	C+	C+	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

<sup>11</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 25422, nrs. 142 en 153.



### 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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Total capital ratio	26%	24%	24%	21%	28%	29%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.710	1.828	1.500	1.149	962	914
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	4.139	4.527	4.307	3.860	2.981	2.817
Aantal werknemers (fte)	444	404	372	362	342	306



Projecten dragen bij aan **900.000 banen** wereldwijd.

#### Beschrijving

De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden NV (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele

projecten aan private partijen in voornamelijk de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat alleen om projecten die marktpartijen onder identieke condities niet zouden financieren en die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en 'good governance'. FMO had in 2017 gemiddeld 444 fte in dienst.

#### 2017 in vogelvlucht

In 2017 is het investeringsvolume van FMO gestegen; inclusief de overheidsfondsen zijn er voor ruim € 1,9 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan ten opzichte van een bedrag van € 1,5 miljard in 2016. Door de grote omvang van de nieuwe investeringen zijn ook veel van de ontwikkelingsdoelstellingen ruimschoots gehaald. De nieuwe projecten hebben bijgedragen aan 0,9 miljoen banen, de voorkomen CO<sub>2</sub>-uitstoot ligt drie keer zo hoog als in 2016 en 42% van de investeringen zijn 'groene' investeringen. De financiële resultaten over 2017 waren bijzonder goed: FMO realiseerde de hoogste winst ooit. Een deel hiervan is gerealiseerd door het verkopen van een aantal participaties. In 2017 heeft FMO de strategie herzien.



### Juridische status en eigendom

FMO is een naamloze vennootschap waarvan de staat 51% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 49% van de aandelen is grotendeels in handen van ABN AMRO Bank, ING Bank, Rabobank, Triodos Bank en Regiobank. FMO heeft een volledige banklicentie en valt onder toezicht van DNB. Daarnaast heeft FMO te maken met het ministerie van Buitenlandse Zaken als beleidsministerie voor ontwikkelingssamenwerking.

### Publiek belang

Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. 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 alleen financiële diensten voor zover de markt daar niet of in onvoldoende mate en niet op redelijke voorwaarden in voorziet. Daarnaast maximaliseert en katalyseert FMO de stroom van financieringen door andere partijen. FMO stelt daarbij voorwaarden op het punt van 'good governance' aan het beschikbaar stellen van financiering. Door de aan FMO verstrekte staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken. Het publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouder-schap geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO van 16 november 1998. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

### Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. De onderneming houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De totale investeringsportefeuille (exclusief de fondsen à € 1,2 miljard die FMO beheert namens de overheid) is € 7,9 miljard. De risico's die FMO hierbij loopt zijn inherent aan het bedrijfsmodel. FMO doet in de beoordelingsfase van een project uitgebreid klantonderzoek, waarbij FMO onder meer kijkt naar de effecten op sociale omstandigheden, het milieu en de governance. Het voornaamste risico is dat een klant niet langer in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen, bijvoorbeeld als gevolg van een verslechterende financiële situatie, gewijzigde regelgeving en/of politieke instabiliteit.

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

### Strategie

In 2017 heeft FMO de strategie herzien. De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie *Duurzame Ontwikkelingsdoelen* (SDG's): *Fatsoenlijke banen en economische groei* (SDG 8), *Minder ongelijkheid* (SDG 10) en *klimaatverandering aanpakken* (SDG 13). Daarnaast heeft FMO meer focus in de activiteiten aangebracht.

Zo is de groei sterker gericht op Afrika, Azië en de landen rond Europa en ligt de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector.

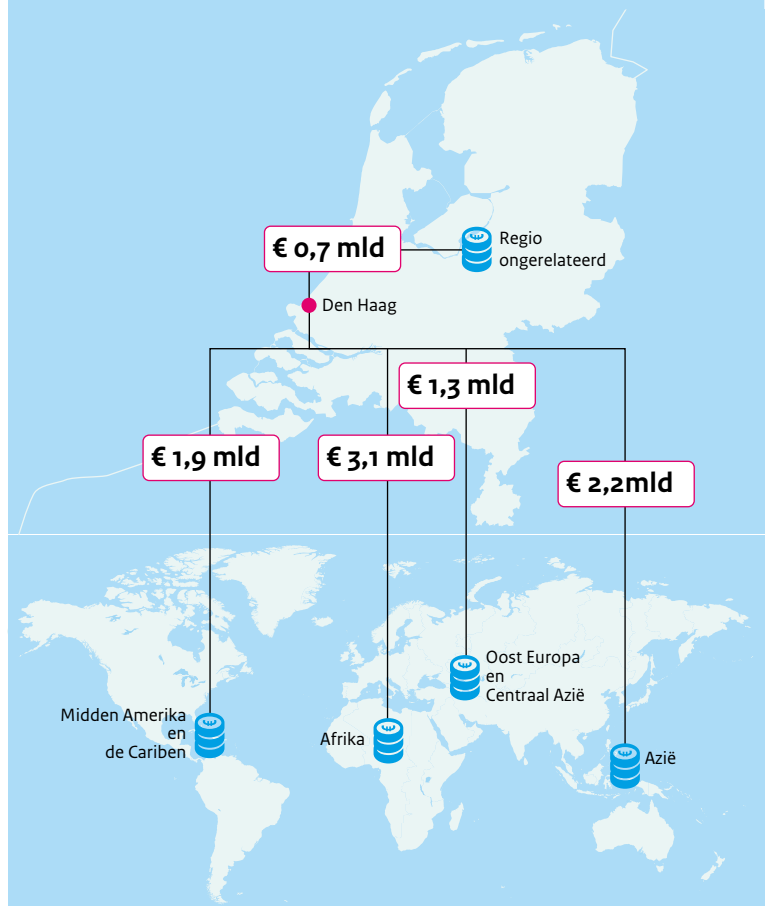
### Vooruitblik

FMO kijkt positief vooruit naar 2018: de economische groei in ontwikkelingslanden en opkomende markten wordt geschat op gemiddeld 4%. FMO rekent erop dat zij in deze omstandigheden in staat zal zijn om voldoende financiering aan te trekken en het plan voor 2018 uit te voeren. Om economische groei en het creëren van fatsoenlijke banen te ondersteunen wil FMO in 2018 in totaal voor € 2,5 miljard aan nieuwe verplichtingen aangaan. Dit is vergelijkbaar met de doelstelling voor 2017.

In 2017 was FMO betrokken bij de voorbereidingen op de oprichting van Invest-NL via het verkennen van de mogelijkheden om een joint venture aan te gaan tussen de NL Business<sup>12</sup>-activiteiten van FMO en Invest-NL. FMO zal in de tussentijd Nederlandse bedrijven die in dezelfde markten investeren blijven ondersteunen met diensten variërend van ondersteuning bij de vroege ontwikkelingsfase van projecten tot het verstrekken van exportfinanciering.

12 NL-Business is het deel van FMO dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van internationale projecten en het bieden van financieringsoplossingen voor het Nederlandse bedrijfsleven.

### FMO investeringen in verschillende regio's van de wereld



### Corporate governance

FMO is ingericht volgens het structuurregime.

#### Raad van bestuur

De RvB bestond per ultimo 2017 uit drie leden waarvan 2 vrouwen en 1 man. Mevrouw F. Bouaré is in oktober 2017 toegetreden tot de raad van bestuur van FMO.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Overig	Pensioen**						
dhr. J. Rigterink	CEO	271	0	30	82	271	237	241	227	227	227
mw. L.G. Broekhuizen	CIO	243	0	17	63	243	243	241	227	n.v.t.	n.v.t.
mw. F. Bouaré	CRFO	49	0	3	7	49	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. N.D. Kleiterp (tot 1 oktober 2016)	CEO ***	25	0	156	11	25	303	300	297	297	297

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

\*\*\* Na zijn terugtreden als CEO per 1 oktober 2016 is Nanno Kleiterp als adviseur van het Management Board t/m 31 januari 2017 aangebleven. De remuneratie bevat de beloning voor de overeengekomen adviesrol evenals een bruto ontslagvergoeding van 150 dzd. in overeenstemming met het afgesproken beloningsbeleid.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2017 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. De heer J.M.G. Frijns is sinds 1 oktober teruggetreden als voorzitter en tevens als commissaris. Sinds 1 oktober 2017 is de heer P. Vellinga

zijn opvolger. In 2017 is de heer J.V. Timmermans benoemd tot commissaris. Er is op dit moment één vacature.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie						
dhr. P. Vellinga (vanaf 1 oktober 2017)	Voorzitter	24,8	19	20	18	18	18
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	22,5	19	18	18	18	11
mw. T. Menssen	Lid	21,6	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Lid	21,8	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.V. Timmermans (vanaf 27 september 2017)	Lid	5,9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.M.G. Frijns (tot 1 oktober 2017)	Voorzitter	23,1	26	28	28	28	28

### 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 volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend ten minste 1/3 van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen.
	Schorsen	RvC kan zelfstandig en direct schorsen. De schorsing vervalt van rechtswege indien de RvC niet binnen een maand na schorsing een verzoek tot ontslag aan de Ondernemingskamer heeft ingediend.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer tot ontslag commissaris kan worden ingediend door de vennootschap te dezen vertegenwoordigd door de RvC, alsmede door een vertegenwoordiger van de AvA of een van de Ondernemingsraad.	
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan bij volstrekte 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 ruim € 2,8 miljard. FMO realiseerde in 2017 een nettowinst van € 255 miljoen (2016: € 176 miljoen). Het rendement op eigen vermogen in 2017 was 9,1%, waarmee wordt voldaan aan het vastgestelde normrendement voor FMO (4,2%). De staat als aandeelhouder ontving over 2017 € 2,8 miljoen aan dividend. Daarnaast heeft de staat een eenmalig uit te keren extra dividend à € 4,3 miljoen ontvangen als compensatie voor het potentiële dividendverlies als gevolg van de nieuwe IFRS 9 accounting standaarden. De kredietwaardigheid is in 2017 gelijk gebleven: AAA.

### Investerings

FMO heeft in 2017 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. FMO heeft een zeer gespreide investeringsportefeuille, waardoor investeringen en financiering boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project uitzonderlijk zijn. De grote spreiding in de portefeuille verkleint het risico van de portefeuille.

In 2017 heeft FMO in totaal voor ruim € 1,7 miljard aan nieuwe investeringen gedaan (2016: € 1,4 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken € 210 miljoen geïnvesteerd (2016: € 118 miljoen). Met de bijdrage van FMO zijn volgens FMO 900.000 banen (fte's) ondersteund (2016: 812.000 banen) en is 1.600.000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot voorkomen (2016: 500.000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot). De totale investeringsportefeuille was eind 2017 € 9,2 miljard (2016: € 9,8 miljard), waarvan € 1,2 miljard voor rekening van de overheidsfondsen (2016: € 1,2 miljard).

### Financieel overzicht

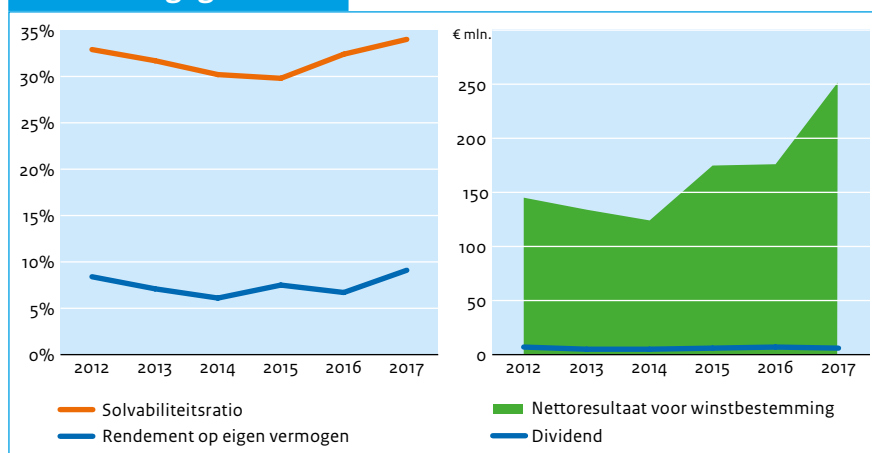
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	8.323	8.553	8.421	7.088	6.184	5.564
Eigen vermogen	2.830	2.774	2.511	2.138	1.963	1.815
Vreemd vermogen	5.493	5.779	5.910	4.950	4.221	3.749
Inkomsten	444	300	320	260	254	271
Winst	255	176	174	124	133	145
Dividend	6	7	6	5	5	7
Ontvangen door staat	3	3	3	2	3	3
Solvabiliteitsratio	34,0%	32,4%	29,8%	30,2%	31,7%	32,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,1%	6,7%	7,5%	6,1%	7,1%	8,3%
Pay-out ratio	2%	4%	4%	4%	4%	5%

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

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	191	187	146	143	170	175
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	n.v.t.	B+	B+
Code Banken	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	98	99	95	100	116	105
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	26	27	25	26	24	24
Investeringen materiële vaste activa (€ mln.)	270	294	357	507	678	501
Aantal werknemers (fte)	1.761	1.771	1.748	1.704	1.664	1.685

#### Beschrijving

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

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

en ongeveer 1.300 gasontvangstations. Tevens is Gasunie actief in gasopslag, LNG-infrastructuur en het certificeren van groen gas. Gasunie had eind 2017 1.761 fte in dienst.

#### 2017 in vogelvlucht

De daling van de gasproductie in Groningen heeft extra inspanningen van Gasunie gevergd. De inzet van stikstofinstallaties van Gasunie maakt een reductie van de productie uit het Groningenveld mogelijk. Gasunie maakt met deze installaties gas afkomstig van andere bronnen geschikt voor gebruik door huishoudens en bedrijven. In 2017 is elf procent meer gas op deze manier geschikt gemaakt dan in 2016. In totaal is de hoeveelheid geschikt gemaakt gas de afgelopen jaren fors gestegen van 5,7 miljard m<sup>3</sup> in 2013 naar 25,8 miljard m<sup>3</sup> in 2017. Gasunie heeft over 2017 solide financiële resultaten geboekt. In 2017 heeft Gasunie geïnvesteerd in nieuwe infrastructuur in Duitsland en, met het oog op de energietransitie, gewerkt aan projecten op het vlak van groen gas en de ontwikkeling van warmtenetten.



#### Ruim 5 keer

zo veel gas getransporteerd als is gewonnen uit het Groningenveld.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de leveringszekerheid, waarbij efficiency, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden zijn. Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

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

### Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals de BBL (een pijpleiding tussen Nederland het Verenigd Koninkrijk) en Nord Stream (een leiding onder de Oostzee). De buitenlandse activiteiten dragen bij aan een goed functionerende Europese gasmarkt. Het belang hiervan voor Nederland neemt verder toe als gevolg van een reductie van de eigen productie in Groningen. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

### Strategie

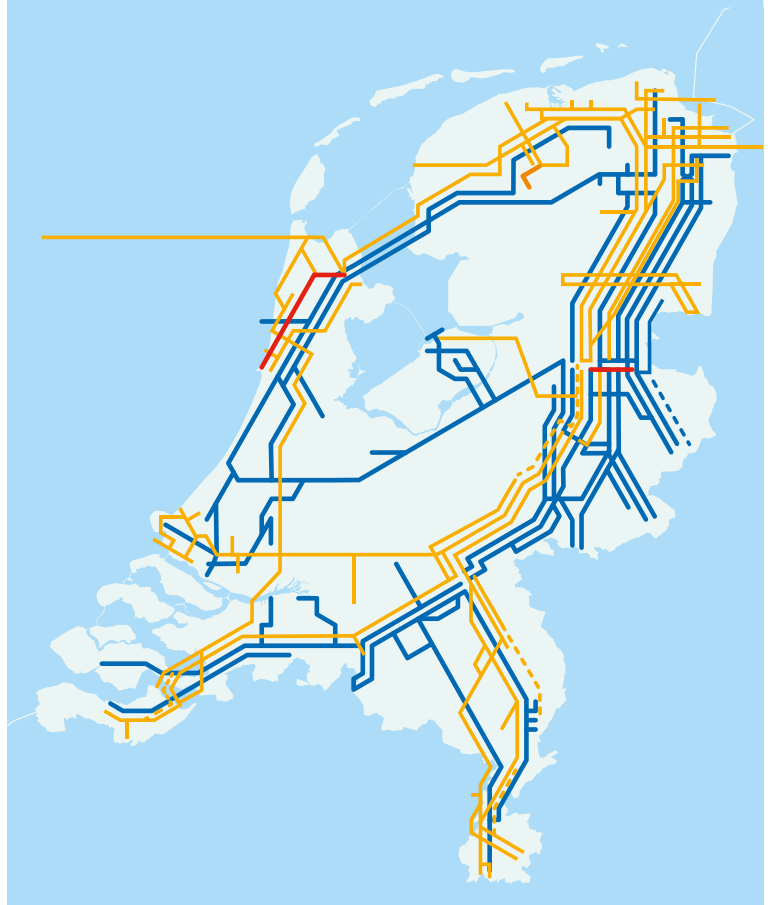
In 2016 heeft Gasunie een nieuwe strategie vastgesteld, in goed overleg met de aandeelhouder. Gasunie heeft als doel om een veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers:

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

### Vooruitblik

Het kabinet heeft besloten de winning uit het gasveld in Groningen zo snel mogelijk af te bouwen. Dit heeft stevige consequenties voor de toekomstige operaties en investeringsportefeuille van Gasunie. Gasunie heeft het kabinet geadviseerd over hoe de productie in Groningen verder kan worden afgebouwd, zonder dat de leveringszekerheid in gevaar komt. Eén van de belangrijkste maatregelen daarvoor is de bouw van een nieuwe stikstofinstallatie bij Zuidbroek. Het jaar 2018 zal voor een groot deel in het teken staan van deze en andere maatregelen om de behoefte aan gas uit Groningen te verminderen.

### Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



## Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

In 2017 is de heer B.J. Hoevers benoemd als directeur van Gasunie Transport Services (GTS) en als niet-statutair lid van de raad van bestuur. De raad van bestuur bestond per ultimo 2017 uit vier leden, allen man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.J. Fennema	CEO	303	42	64	345	350	346	340	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. I.M. Oudejans	CFO	280	39	59	319	323	319	314	324	79	
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	242	34	52	276	187	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. B.J. Hoevers (vanaf 1 september 2017)	Directeur GTS	67	9	14	76	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. A.J. Krist (tot 1 april 2017)	Directeur GTS	61	10	13	71	187	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond per ultimo 2017 uit zes leden, van wie twee vrouwelijke leden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie										
dhr. R. de Jong	Voorzitter				33	33	32	37	43	15	
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter				26	26	26	5	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M.M. Jonk	Lid				23	23	22	22	6	n.v.t.	
mw. M.J. Poots-Bijl	Lid				27	27	27	27	29	29	
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid				27	26	25	25	6	n.v.t.	
dhr. J.P.H.J. Vermeire	Lid				27	26	25	22	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 commissarissen. De AvA kan de RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De totale activa van Gasunie bedroegen € 9,8 miljard per eind 2017 (2016: € 10,3 miljard). Gasunie realiseerde in 2017 een omzet van ruim € 1,2 miljard (2016: € 1,5 miljard) en een resultaat na belastingen van € 260 miljoen (2016: € 183 miljoen). Van dat resultaat na belastingen is € 259 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 4,3%, wat lager is dan het gehanteerde normrendement. Genormaliseerd voor eenmalige afschrijvingen bedroeg het rendement 6,3%. Ten opzichte van 2016 is de kredietwaardigheid van Gasunie gelijk gebleven: AA- (Standard & Poor's) en A2 (Moody's).

### Investeringsen

De investeringen van Gasunie in 2017 bedroegen in totaal € 260 miljoen (2016: € 350 miljoen). Deze bestonden voornamelijk uit reguliere onderhoudsinvesteringen in de netten van Gasunie en de uitvoering van uitbreidingsinvesteringen die in eerdere jaren zijn goedgekeurd. Er is in 2017 één investeringsvoorstel voorgelegd aan de aandeelhouder, dat is goedgekeurd. Dit betrof een voorstel van Gasunie om voor 16,5% partner te worden in het pijpleidingproject EUGAL, een meerjarig investeringsproject waarbij een pijpleiding van 485 kilometer wordt aangelegd in Duitsland. Deze pijpleiding biedt de benodigde additionele capaciteit om geïmporteerd gas dat via Duitsland Europa binnenkomt te laten instromen in het (Noordwest) Europese gasnetwerk.

### Financieel overzicht

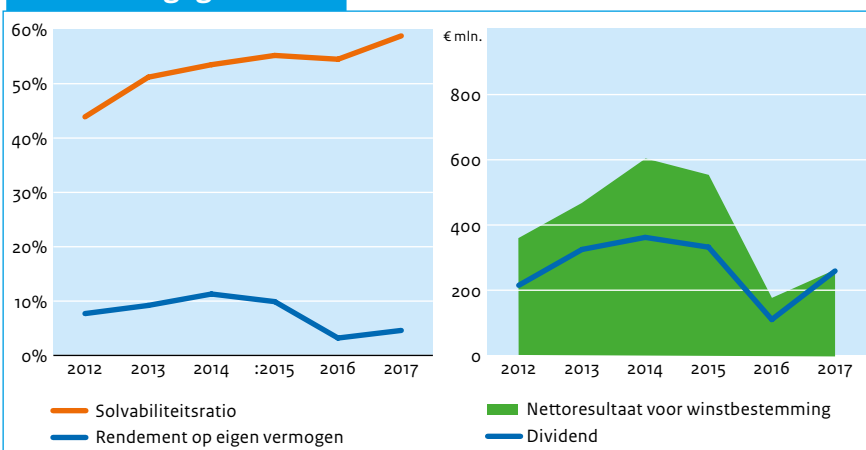
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	9.832	10.271	10.362	10.299	10.188	11.073
Eigen vermogen	5.782	5.602	5.718	5.505	5.214	4.857
Vreemd vermogen	4.049	4.669	4.644	4.794	4.974	6.216
Inkomsten	1.241	1.548	1.631	1.651	1.464	1.506
Winst	260	183	553	603	464	359
Dividend	259	110	332	362	325	215
Ontvangen door staat	259	110	332	362	325	215
Solvabiliteitsratio	58,8%	54,5%	55,2%	53,5%	51,2%	43,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	4,6%	3,2%	9,9%	11,3%	9,2%	7,7%
Pay-out ratio	70%*	60%	60%	60%	70%	60%

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

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	194	192	181	161	156	164
Global Reporting Initiative (GRI)	GRI Standards, toepassingsniveau Core	G4	G4	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Overslag (mln. metric tons)	467	461	466	445	440	442
Aantal bezoeken zeeschepen	29.646	29.022	29.122	29.027	29.448	32.057
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	37%	38%	38%	37%	38%	38%
Aantal werknemers (fte)	1.164	1.130	1.113	1.128	1.118	1.149



Record van  
**13,7 miljoen**  
**TEU** (standaardmaat  
voor containers)  
overgeslagen.

## Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam (HBR) is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied en handhaaft de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart. Het Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-) chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en haven-gelden. Het Havenbedrijf Rotterdam had eind 2017 in totaal 1.164 medewerkers in dienst.

## 2017 in vogelvlucht

De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2017 met 1,3% toegenomen. Nog nooit werden in de Rotterdamse haven meer goederen overgeslagen dan in 2017. De overslag van containers groeide in 2017 met liefst 12,3% (in tonnen). Het markt-aandeel in de zogenaamde 'Hamburg-Le Havre range' (de belangrijkste havens in Noordwest-Europa, waaronder Antwerpen) daalde licht naar 37,2% (37,6% in 2016). De omzet steeg met 4,6% naar € 712 miljoen, terwijl de winst (voor belastingen) steeg naar € 247 miljoen.



**Juridische status en eigendom**

Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf tot Havenbedrijf Rotterdam NV in 2004 (met de gemeente Rotterdam als enig aandeelhouder) is in 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder. Het aandelenbelang van de gemeente Rotterdam en de staat is respectievelijk 70,83% en 29,17%. Er is sprake van ‘joint control’: beide aandeelhouders hebben evenveel zeggenschap. De minister van Infrastructuur en Waterstaat is verantwoordelijk voor het zeehavenbeleid.

**Publiek belang**

De Rotterdamse haven is als belangrijk kruispunt van goederenstromen van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat. De volgende publieke belangen zijn gedefinieerd voor het Havenbedrijf Rotterdam:

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

Deze publieke belangen worden geborgd door enerzijds wet- en regelgeving en het zeehavenbeleid, waaronder het Havenmeesterconvenant en het Borgingskader publieke belangen zeehavens en anderzijds het publiek aandeelhouderschap.

**Buitenlandse activiteiten**

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt wereldwijd aan het bevorderen van de handel met de Rotterdamse haven. De buitenlandse activiteiten zijn gericht op het creëren van een versterking van het netwerk van het HbR. Het HbR is bijvoorbeeld voor 50% medeaandeelhouder van een haven in Oman, een van de snelst groeiende havens ter wereld. De buitenlandse dochterondernemingen droegen in 2017 € 5,8 miljoen bij aan het financiële resultaat, dat is 2,3% van de winst voor belastingen. Daarnaast heeft HbR joint-ventures in Brazilië en Indonesië. In 2017 heeft HbR – in samenwerking met het Indonesische staatshavenbedrijf Pelindo I, waarmee het een joint venture heeft – een eerste haalbaarheidsstudie uitgevoerd voor de havenontwikkeling op Sumatra. Deze laat de potentie van het project zien, maar legt ook de (financiële) uitdagingen bloot. Ook in Brazilië is HbR betrokken bij de ontwikkeling van havenprojecten. Doel van deze buitenlandse activiteiten is waardecreatie voor de Rotterdamse haven, klanten en de Nederlandse economie, maar ook om als bedrijf te leren en te verbeteren. De waarde van de buitenlandse deelnemingen bedraagt 1,8% van het balanstotaal van HbR.

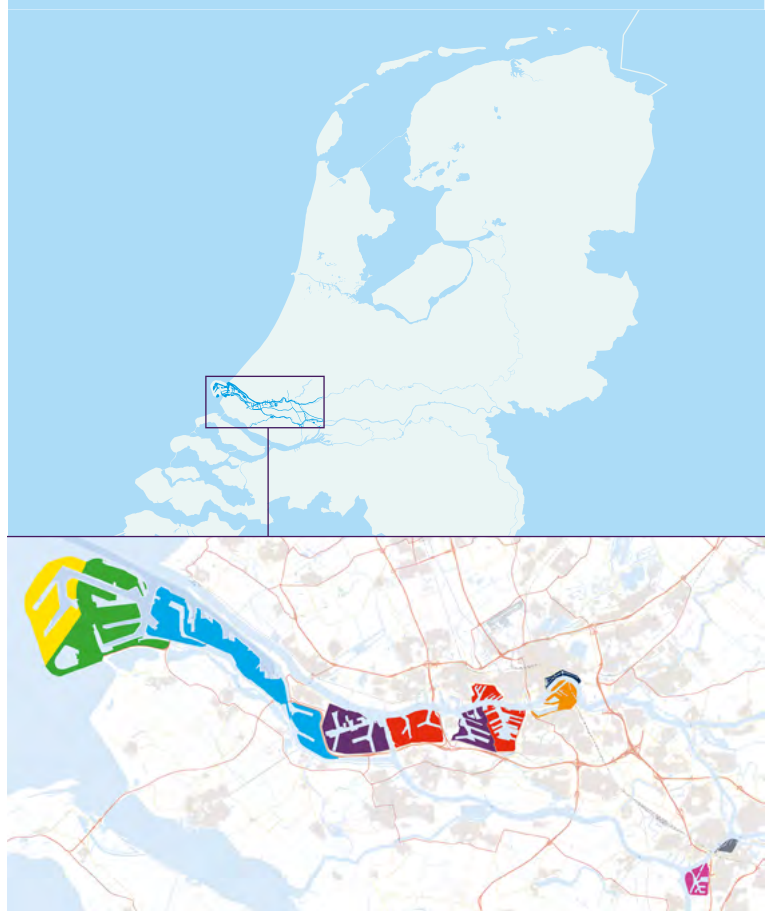
**Strategie**

In 2017 is HbR verder gegaan met de implementatie van de in 2015 vastgestelde strategie voor de periode 2016-2020. HbR wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in de haven. HbR wil koploper zijn in de energietransitie door het Rotterdamse haven- en industriecomplex – in samenwerking met de spelers die daarin actief zijn – te vernieuwen en te verduurzamen. HbR zet in dat kader onder andere in op de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased industrie). Om deze strategische doelstelling te realiseren blijft HbR onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeiemarkten (zoals containers en LNG). Het investerend vermogen voor de ontwikkeling van duurzame activiteiten dient (deels) verdiend te worden met de exploitatie van bestaande activiteiten.

**Vooruitblik**

Circa 20% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland is afkomstig uit de Rotterdamse haven. HbR heeft daarom de ambitie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de haven substantieel terug te dringen, mede om bij te dragen aan de (inter-)nationale doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren. Primair richt HbR zich op verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de bestaande, op fossiel gebaseerde, industrie en het aantrekken en ontwikkelen van biobased activiteiten, hernieuwbare energie en circulaire initiatieven. In dit kader zal HbR in 2018, samen met andere partners waaronder gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland en Gasunie, verder werken aan de ontwikkeling van een business case voor een warmtenet voor de levering van restwarmte uit de Rotterdamse haven aan woningen in Leiden en Den Haag en de glastuinbouw in het Westland. Daarnaast zet de haven in op digitalisering, om daarmee de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten. HbR initieert actief diverse pilots om zelf of samen met partners nieuwe diensten of systemen te creëren die de efficiency voor klanten verder vergroten.

**Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam**



## Corporate governance

HbR is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond ultimo 2017 uit drie leden (CEO, CFO en COO), allen man. Het beloningsbeleid voor de RvB dateert uit 2012; in 2016 is dat aangepast op het punt van de maximale variabele beloning. Er zijn gesprekken gaande tussen aandeelhouders en RvC om het beloningsbeleid voor de RvB te herijken.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. A.S. Castelein	CEO	389	72	107	461	480	391	398	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	311	58	82	368	405	312	318	310	307	
dhr. R. Paul	COO	311	58	88	368	405	312	318	310	99	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2017 uit vijf leden: drie mannen en twee vrouwen. In 2017 zijn mw. I.D. Thijssen en dhr. L.M. Sondag toegetroten tot de RvC. De laatste termijn van dhr. R.P.M. van Slobbe (voorzitter) liep eind 2017 af. De voorzitterspositie is ingevuld door voormalig lid mw. M.H. Maes, waardoor er ultimo 4 leden waren. De ontstane vacature in de RvC wordt zo snel mogelijk ingevuld.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie						
dhr. R.P.M. van Slobbe (tot 1 januari 2018)	president-commissaris	37	35	35	35	35	35
dhr. J.M. Kroon	Lid	14	34	30	30	30	30
dhr. R. Frohn	Lid	32	30	30	30	30	30
mw. M.H. Maes	Lid	34	30	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr L.M. Sondag	Lid	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Mw. I.D. Thijssen	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen		Benoemt.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		AvA stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Door de Ondernemingskamer op verzoek vennootschap, vertegenwoordigd door RvC.	Door de Ondernemingskamer op verzoek vennootschap, vertegenwoordigd door AvA.
	Ontslaan gehele RvC		Kan ontslaan na in kennisstelling OR.
	Bezoldiging		Stelt vergoeding vast.



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De vermogenspositie van HbR is goed, met een solvabiliteitsratio van ruim 62%. De winst (vóór belastingen) over 2017 was € 247,3 miljoen. Dat is een forse stijging ten opzichte van 2016 (€ 224,1 miljoen). HbR is over 2017 echter voor het eerst vennootschapsbelasting verschuldigd. Hoewel het te betalen bedrag over 2017 nog niet nauwkeurig is te bepalen (omdat de fiscale openingsbalans nog moet worden vastgesteld), heeft HbR een bedrag van € 60,4 miljoen opgenomen in de boeken. De nettowinst over 2017 komt daarmee uit op € 187,0 miljoen. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen was met 7,1% hoger dan de voor HbR vastgestelde range voor het normrendement van 4-6%. De dividenduitkering van € 94,6 miljoen (waarvan € 27,6 miljoen aan de staat) was in lijn met de dividendafspraken zoals gemaakt ten tijde van de aanleg van de Tweede Maasvlakte.

### Investeringsen

Om concurrerend te zijn en de beste haven van Europa te blijven, investeert HbR actief in duurzame groei van het haven- en industriegebied, zodat dit ook in de toekomst maatschappelijke en economische waarde blijft creëren. Havenbedrijf Rotterdam creëert een vitaal gebied met uitstekende vestigingscondities voor bestaande en nieuwe klanten en zet in op ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten. HbR versterkt daarnaast haar internationale netwerk. In 2017 is een drietal investeringsvoorstellen met een investeringssom van € 122 miljoen aan de aandeelhouders voorgelegd (en goedgekeurd). De grootste investering betreft het aanleggen van voorzieningen ten behoeve van een tankterminal op de Maasvlakte (€ 114 miljoen). Daarnaast is toestemming verleend voor twee stortingen in buitenlandse dochtervennootschappen in Indonesië en Brazilië van respectievelijk € 5 miljoen en € 3 miljoen.

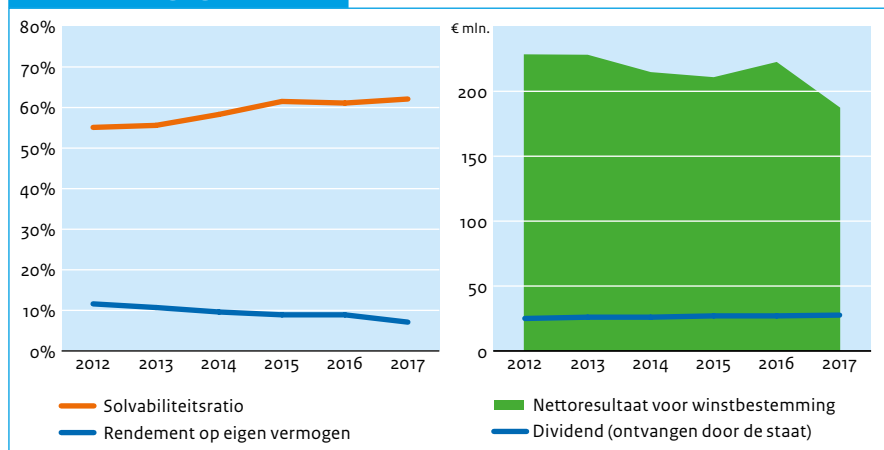
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	4.324	4.216	3.967	3.961	3.918	3.698
Eigen vermogen	2.686	2.575	2.440	2.311	2.178	2.038
Vreemd vermogen	1.638	1.641	1.527	1.650	1.740	1.660
Inkomsten	712	675	677	660	640	615
Winst	187	222	212	215	227	228
Dividend	95	93	91	89	87	86
Ontvangen door staat	28	27	27	26	26	25
Solvabiliteitsratio	62,1%	61,1%	61,5%	58,3%	55,6%	55,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,1%	8,9%	8,9%	9,6%	10,7%	11,6%
Pay-out ratio	51%	42%	43%	41%	39%	38%

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	195	186	191	186	193	193
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	Core	Core	A+	A+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.840	5.931	5.832	5.465	5.403	5.594
Besteding per bezoek (€)	109	102	99	95	93	97
Afgedragen kansspelbelasting (mln. €)	171	162	153	137	131	140
Aantal medewerkers (fte)	2.708	2.519	2.360	2.308	2.621	3.079

### Beschrijving

Holland Casino is in 1974 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 2017 bezochten 1,1 miljoen unieke bezoekers één van de veertien casino's van Holland Casino. In totaal ging het om 5,8 miljoen bezoeken,

een lichte daling van 1,5% ten opzichte van een jaar eerder. De gemiddelde besteding per bezoek was € 109. Eind 2017 had Holland Casino in totaal 3.699 medewerkers (2.708 fte).

### 2017 in vogelvlucht

De klanttevredenheidsscore bij Holland Casino is gestegen van 28 naar 30 (Net Promotor Score). In 2017 is Holland Casino, na intensieve onderhandelingen, een nieuwe meerjarige cao overeengekomen. Het was ook het jaar van de brand in het casino in Groningen. In 2017 heeft Holland Casino wederom goede resultaten gerealiseerd, met een hogere omzet van € 639 miljoen. De nettowinst bedroeg in 2017 € 73,5 miljoen, inclusief een ontvangen verzekeringsclaim voor de brand in Groningen. Dit resultaat is in lijn met het jaar 2016. Over 2017 heeft de staat € 42,9 miljoen aan dividend ontvangen.



**Bekroond met**  
Europees certificaat  
voor Preventiebeleid  
Kansspelen.



### Juridische status en eigendom

In 2017 is Holland Casino omgevormd van een stichting naar een NV. De minister (in casu de staatssecretaris) van Financiën houdt 100% van de aandelen in Holland Casino NV. De minister voor Rechtsbescherming (ministerie van Justitie en Veiligheid) gaat over het kansspelbeleid.

### Publiek belang

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

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

### Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Strategie

De strategie van Holland Casino is gebaseerd op vijf pijlers: medewerker, samenleving, gast, innovatie en partnerships. In 2017 heeft Holland Casino gewerkt aan het strategisch meerjarenplan 'samen op weg naar 2020'. Holland Casino blijft investeren in de fysieke casino's en werkt daarnaast aan een strategie waarbij de verbinding tussen de casino's en online wordt gelegd. Deze strategie is afhankelijk van inwerkingtreding van het wetsvoorstel Kansspelen op afstand, de wet die de markt openstelt voor online kanspelaanbieders. Dit wetsvoorstel wordt momenteel behandeld door de Eerste Kamer. Het ministerie van Financiën is geconsulteerd over de strategie.

### Vooruitblik

In 2017 heeft de Tweede Kamer ingestemd met wijzigingsvoorstel van de Wet op de Kansspelen voor casino's. De verwachting is dat in de loop van 2018 meer duidelijkheid komt over de verdere behandeling van het wetsvoorstel. Na inwerkingtreding van het wetsvoorstel kan Holland Casino worden geprivatiseerd. Daarnaast lopen bouwprojecten in Venlo en Utrecht en wordt in 2018 de opening van een vestiging in Amsterdam-West en een (tijdelijke) vestiging in Groningen verwacht.

### Holland Casino vestigingen





## Corporate governance

Holland Casino is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond ultimo 2017 uit twee leden (CEO en CFO), beide man. De heer E. van Lambaart is sinds 7 maart 2016 de CEO van Holland Casino. Met ingang van 21 maart 2017 is de heer R.J. Bergervoet benoemd als CFO van Holland Casino. De heer Bergervoet volgde mevrouw A.M.J.H. de Kleijn op, die op 22 december 2016 is overleden.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. E. Van Lambaart	CEO	235	47	22	282	226	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J. Bergervoet (vanaf 21 maart 2017)	CFO	169	34	15	203	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2017 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. Ultimo 2017 voldeed de RvC aan het wettelijke streefcijfer voor diversiteit.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter	30	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.M. van Zuijlen	Lid	24	23	23	23	22	22
mw. R.E. Dekker	Lid	24	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Roks	Lid	22	21	21	3	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. Baud	Lid	21	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij Holland Casino

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt, indien de minister van Financiën binnen een periode van acht weken geen bezwaar heeft gemaakt.	De minister van Financiën wordt van de voorgenomen benoeming op de hoogte gesteld en heeft acht weken om eventueel bezwaar tegen de voorgenomen benoeming aan te tekenen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	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 steeg met € 32 miljoen naar € 639 miljoen. Holland Casino sloot het jaar af met een resultaat na belasting van € 74 miljoen. (2016: € 74 miljoen). Dit is een mooi resultaat. Het resultaat voor belasting nam toe van € 81,7 miljoen naar € 98 miljoen. Holland Casino heeft € 42,9 miljoen als winstafdracht uitgekeerd aan de staat (2016: € 46,5 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 37,2%. In verband met de mogelijke privatisering is er voor Holland Casino geen rendementseis.

### Investerings

Holland Casino heeft in 2017 € 71,6 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betreft onder andere investeringen in nieuwe speelautomaten van € 22,1 miljoen (2016: € 27,8 miljoen) en bouw- en verbouwingsprojecten ten behoeve van onder meer de vestigingen Amsterdam-West, Utrecht, Rotterdam en Venlo van € 35 miljoen (2016: € 17,7 miljoen).

### Financieel overzicht

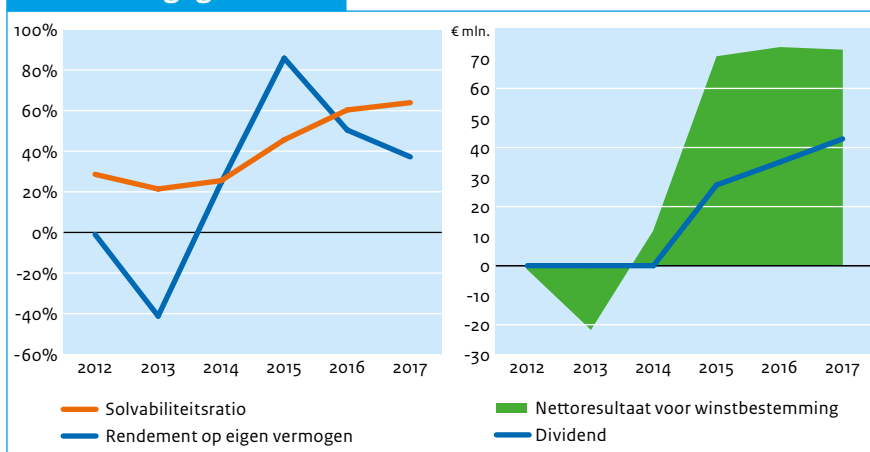
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	331	305	241	215	200	228
Eigen vermogen	211	184	110	55	43	65
Vreemd vermogen	120	121	131	142	140	152
Inkomsten	639	608	576	521	504	540
Winst	73	74	71	12	-22	-1
Dividend	43	47	27	0	0	0
Ontvangen door staat	43	35	27	0	0	0
Solvabiliteitsratio	63,9%	60,3%	45,6%	25,5%	21,4%	28,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	37,2%	50,4%	85,8%	24,5%	-41,2%	-1,0%
Pay-out ratio	58%	47%	39%	0%	0%	0%

\* In 2017 is een interim-dividend van 11,5 mln. over 2016 ontvangen.

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	114	120	92	70	178	164
Global Reporting Initiative (GRI)	4 core	4 core	4 core	un-reported	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bezettingsgraad passagiers (%)	88,4%	87,2%	86,4%	86,5%	85,8%	85,7%
Bezettingsgraad vrachtovervoer (%)	65,6%	65,9%	67,4%	68,9%	68,8%	69,1%
Aantal werknemers (fte)	31.672	31.876	32.343	32.694	32.505	32.850

### Beschrijving

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

de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM-groep deel uit van Air France-KLM. In 2017 vervoerde ze 32,7 miljoen passagiers en 623 duizend ton vracht. De KLM-groep had in 2017 wereldwijd gemiddeld 31.672 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

In 2017 is een belangrijke wijziging in de governance van Air France-KLM bekend gemaakt, namelijk dat Delta Air Lines en China Eastern zijn toegetreden als aandeelhouder in Air France-KLM (per 31 december 2017 met 8,8% aandelen ieder). Voorts is Air France-KLM overeengekomen een aandeel te nemen in Virgin Atlantic van 31%. Virgin Atlantic is tevens toegetreden tot de trans-Atlantische joint venture met Delta Air Lines en Air France-KLM. In 2017 heeft KLM de stijgende lijn van het jaar ervoor door weten te zetten. Mede door de gunstige brandstofprijzen en de economische groei die een belangrijke invloed op het resultaat hebben gehad, heeft KLM in 2017 een beter resultaat weten te boeken. KLM werkt daarmee hard aan de implementatie van haar strategie, door met behulp van productiviteitsverbetering en kostenverlaging te investeren in groei. De sterk toegenomen operationele winst maakt het mogelijk meer te investeren in de vloot dan in voorgaande jaren mogelijk was.



**32,7 miljoen**  
passagiers  
vervoerd.



### Juridische status en eigendom

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

### 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 publiek belang van KLM is vooral verbonden aan netwerkqualiteit, markttoegang en luchtvaartpolitiek. Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances<sup>13</sup>;
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden; en
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

### Buitenlandse activiteiten

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

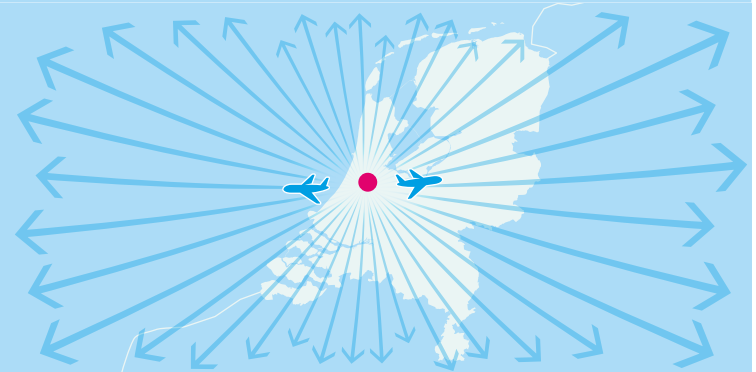
### Strategie

Het is de ambitie van KLM om Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte luchtvaartmaatschappij met een wereldwijd netwerk te worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit. De strategie van KLM maakt deel uit van de gemeenschappelijk Air France-KLM groepsstrategie 'Perform 2020', die gericht is op enerzijds de kosten per eenheid (kosten per beschikbare stoel kilometer) te verlagen en anderzijds de productiviteit te verhogen. In 2016 heeft Air France-KLM het strategisch project 'Trust Together' gelanceerd. Dit project is een aanvulling op het eerder gelanceerde 'Perform 2020'.

### Vooruitblik

In 2018 zal KLM verder gaan met investeren, innoveren, het verbeteren van de prestaties en het enthousiasmeren van de klanten over KLM. Verdere kostenreductie en productiviteitsverhoging zullen daarbij centraal staan. Voor Air France-KLM moet in 2018 een opvolger worden gevonden voor de begin 2018 vertrokken CEO de heer Janiillac, moet het loonconflict met de werknemers van Air France worden opgelost en wordt een nieuwe (aanvulling op de) strategie bekend gemaakt.

KLM vliegt wereldwijd op 167 bestemmingen, met 14 nieuwe bestemmingen in 2017



<sup>13</sup> Kamerstuk 2009-2010, 29232, nr. 6.

## Corporate governance

KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB heeft per eind 2017 een driehoofdige directie, allen man. Tijdens de aandeelhoudersvergadering over het boekjaar 2017 is een nieuw beloningsbeleid voor de RvB goedgekeurd, waardoor de RvB tevens over (maximaal 30% van) de variabele beloning pensioen opbouwt.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	475	447	143	922	855	824	511	588	303
dhr. R.M. de Groot	COO	325	195	99	520	476	313	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim	CFO	315	189	99	504	453	455	212	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2017 uit negen leden, waarvan zes mannen en drie vrouwen. In 2017 is mevrouw I.P. Asscher-Vonk afgetreden als commissaris en mevrouw M.T.H. Fortman benoemd voor een eerste termijn.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. H.N.J. Smits	Voorzitter	46	44	46	42	31	31
dhr. F. Enaud (vanaf 26 april 2016)	Lid	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Dautry-Varsat	Lid	27	27	27	18	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.T.H. de Gaay Fortman (vanaf 21 april 2017)	Lid	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C. 't Hart	Lid	29	31	29	19	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Peyrelefade	Lid	31	35	31	29	27	27
dhr. P.F. Riolacci	Lid	27	-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.J.M. Roobeek	Lid	29	31	29	29	29	29
mw. I.P. Asscher-Vonk (tot 21 april 2017)	Lid	9	28	30	30	29	33
dhr. P. Calavia (Afgetreden als CFO Air France KLM eind januari 2014)	Lid	27	27	27	27	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij KLM

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van KLM is in 2017 met 5,5% gestegen naar € 10,3 miljard (2016: € 9,8 miljard). Het aantal passagiers nam in 2017 toe met 7,5% naar € 32,7 miljoen. Het operationeel resultaat is gestegen van € 681 miljoen in 2016 naar € 910 miljoen in 2017. Het resultaat van KLM kwam uit op een verlies van € 703 miljoen. Dit verlies komt door een herstructurering van de pensioenen, wat een eenmalig negatief boekhoudkundig effect heeft. Gecorrigeerd voor dit effect bedraagt de winst € 579 miljoen (2016: € 519 miljoen). Door het negatieve resultaat is er geen dividend uitgekeerd aan de staat. Wanneer het resultaat dat toe laat, wordt dit dividend volgend jaar alsnog betaald.

### Investeringsen

De netto investeringen van de KLM-groep bedroegen in 2017 € 925 miljoen. Dit bedrag bestaat onder meer uit € 476 miljoen voor de vernieuwing van de vloot en aanpassingen aan de vliegtuigen. Daarnaast heeft de KLM-groep voor € 308 miljoen aan de vloot gerelateerde investeringen gedaan en € 212 miljoen aan overige investeringen. Verkoop van vliegtuigen en andere activa leidde tot een opbrengst van € 64 miljoen. KLM heeft in 2017 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

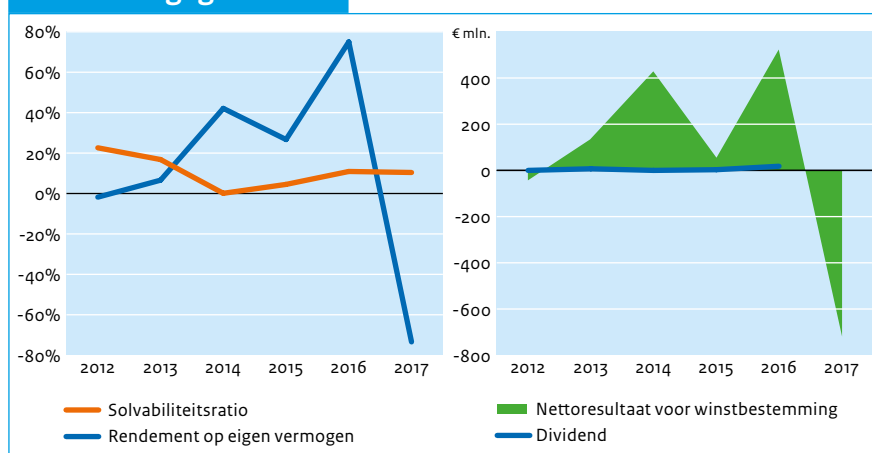
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	8.924	9.028	8.725	8.499	9.609	10.788
Eigen vermogen	927	988	396	9	1.611	2.441
Vreemd vermogen	7.997	8.040	8.329	8.490	7.998	8.347
Inkomsten	10.340	9.800	9.905	9.643	9.688	9.473
Winst	-703	519	54	341	133	-44
Dividend	-	18	3	0	7	0
Ontvangen door staat	0	0	1	0	0	0
Solvabiliteitsratio	10,4%	10,9%	4,5%	0,1%	16,8%	22,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-73,4%	75,0%	26,7%	42,1%	6,6%	-1,8%
Pay-out ratio	0%	3%	5%	0%	5%	0%

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	179	184	166	168	168	169
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	G4 Core	G4 Core	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	Nederlandse Loterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Rijswijk
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.nederlandseloterij.nl
Belang staat der Nederlanden	99%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bruto-uitkeringspercentage	66%	66%	68%	69%	69%	69%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	732	725	473	512	530	546
Aantal verkooppunten	6.000	6.000	5.000	6.000		
Aantal werknemers (fte)	231	218	132	147	158	151



**Merk-  
bekendheid**  
gestegen van 41%  
naar **57%**.

### Beschrijving

Nederlandse Loterij is in 2016 ontstaan uit de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de aanbieder van kansspelen onder 7 merken: Staatsloterij, Lotto, Toto, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel. De Staatsloterij organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdag-trekking en de Oudejaartrekking. Daarnaast

organiseert de Staatsloterij ook wekelijks het Miljoenenspel. De Lotto organiseert de Toto, de wekelijkse lottotrekking, Lucky Day, Eurojackpot en verkoopt krasloten. Bij Nederlandse Loterij waren eind 2017 231 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

In 2017 zijn alle accounts van bestaande actieve abonnees en online spelers van de rechtsvoorgangers omgezet naar Nederlandse Loterij accounts. Eind 2017 was het aantal accounts gegroeid tot boven de 2,7 miljoen. 2017 heeft in het teken gestaan van nader vorm en inhoud geven aan de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. In 2017 realiseerde Nederlandse Loterij een omzet van ruim € 1,1 miljard; er werd in totaal € 732 miljoen (inclusief kansspelbelasting) uitgekeerd aan prijzengeld en € 165 miljoen afgedragen aan de staat, NOC\*NSF en achtien goede doelen. In 2017 heeft Nederlandse Staatsloterij invulling gegeven aan de uitspraak van de Hoge Raad inzake misleidende reclame door op 27 mei 2017 een Bijzondere Trekking te organiseren. Dit als onderdeel van een akkoord tussen de Stichting Staatsloterijchadeclaim en Staatsloterij. Ruim 2,8 miljoen spelers deden mee, met in totaal meer dan acht miljoen loten.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

- 1 Het voorkomen van kansspelverslaving
- 2 Het beschermen van de consument, zoals voorkomen van deelname van minderjarigen
- 3 Het tegengaan van fraude en criminaliteit

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

### Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Strategie

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

### Vooruitblik

Nederlandse Loterij zal zich in 2018 focussen op de strategische doelstellingen, zoals het versterken van de merken en het investeren in de loterijssystemen en in verkooppunten.

### 40 nieuwe miljonairs in 2017



### Corporate governance

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2017 uit 2 personen, beide man. Het streefpercentage van minimaal 30% diversiteit in de m/v verhouding is niet behaald. Het beloningsbeleid is in 2016 vastgesteld.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. N.R. Onkenhout (vanaf 1 november 2016)	CEO	201	17	14	218	43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Blok (vanaf 1 november 2016)	CFO	181	15	11	196	36	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

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

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. J.D. Loorbach	Voorzitter	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Zutphen (vanaf 1 april 2017)	Vice-voorzitter	13	21	31	31	31	26
dhr. J.H.L. Albers	Lid	18	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van Maagdenburg	Lid	18	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M. Rintel (vanaf 1 januari 2017)	Lid	18	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Zeggenschap bij Nederlandse Loterij

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Nederlandse Loterij heeft in 2017 goed gepresteerd. De omzet bedroeg € 1,1 miljard. De totale afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 165 miljoen (2016: € 149 miljoen). Hiervan ontving de staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 104 miljoen. NOC\*NSF heeft € 45 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) is € 17 miljoen afgedragen. Aan het minimum afdrachtpercentage van 15% is voldaan.

### Investerings

Het ministerie van Financiën heeft in 2017 zeven investeringsvoorstellen van Nederlandse Loterij beoordeeld en goedgekeurd. De investeringen waren onder andere gericht op de Bijzondere Trekking en het toekomstbestendig maken van de loterijssystemen.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016*	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	441	408	244	273	240	244
Eigen vermogen	86	92	82	73	80	73
Vreemd vermogen	355	316	163	200	161	171
Inkomsten	1.105	1.103	692	738	773	787
Winst	160	125	112	111	131	130
Afdracht	165	149	104	111	123	126
Ontvangen door staat	104	91	104	111	123	126
Solvabiliteitsratio	20%	22%	33%	27%	33%	30%
Pay-out ratio	103%	119%	92%	100%	94%	97%

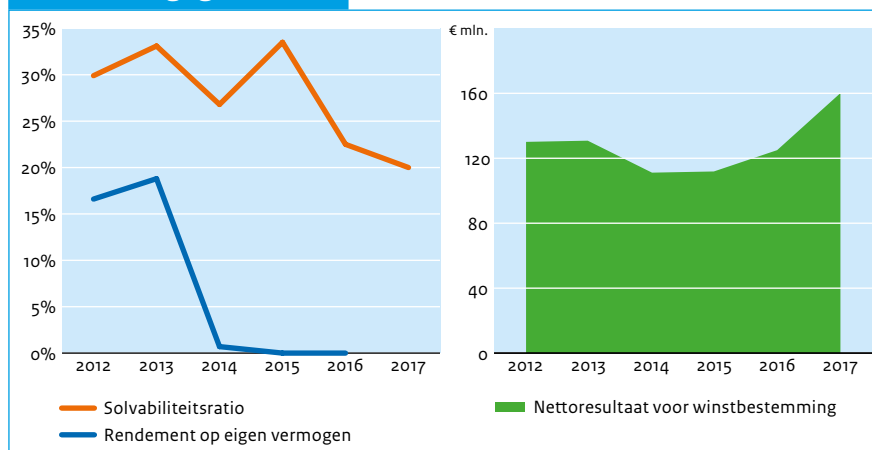
\* De pro-forma jaarcijfers 2016 omvatten de resultaten over het gehele jaar van Nederlandse Loterij ervan uitgaande dat de acquisitie Lotto B.V. op 1 januari 2016 was geëffectueerd.

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark**	102	114	110	128	157	146
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	G4 Core	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	B+

\*\* De transparantiebenchmark is weergegeven voor de Staatsloterij.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Leningenportefeuille (€mln.)	280	325	386	429	480	533
Aantal leningen	54	64	74	87	101	113
Aantal landen met een lening	31	13	13	15	15	17
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0

#### Beschrijving

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden NV (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investerings-

bank was toen een volledige staatsbank en is in 1945 opgericht om de Marshallhulp te kanaliseren naar het Nederlandse bedrijfsleven. Dochteronderneming NIO had als doelstelling leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden zodat deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat waren om ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. De door NIO verstrekte leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Deze zogenaamde bilaterale concessionele leningen waren destijds (voor 2001) een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Van 2000 tot 2010 waren de aandelen NIO in handen van ontwikkelingsbank FMO. Vanwege het geringe raakvlak tussen de kerntaak van FMO en NIO zijn de aandelen in 2010 overgedragen aan de Nederlandse staat. Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste taak van NIO is het beheren van de resterende aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen.





### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

'funding' van leningen onder dit programma en lopen daarmee ook het financiële risico.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Invulling aandeelhouderschap

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

## NIO | Governance

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel*)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. T.C. Sevenster*	Directeur	40			40	40	40	40	53	67

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

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012**
dhr. A. Betting	Voorzitter	2	2	2	2	2	2

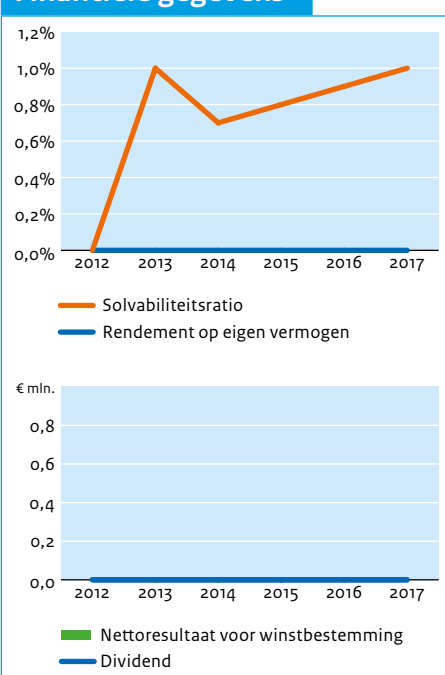
\*\* NIO heeft sinds 2012 een rvc.

## NIO | Financiële gegevens

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	116	132	145	165	192	224
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	115	131	144	164	191	223
Inkomsten	4	5	5	6	7	11
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,0%	0,9%	0,8%	0,7%	1,0%	0,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

### Financiële gegevens



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Vervoersomvang (miljoen trein-reizigerskilometers in NL)	18.277	18.128	17.769	17.253	17.079	16.934
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	80%	77%	75%	75%	75%	74%
Aantal werknemers (in fte)	31.404	30.945	28.748	25.367	28.592	27.879



Gemiddeld  
**650.000**  
reizigers  
per werkdag vervoerd  
in Nederland.

### Beschrijving

In 1937 is de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht. De overheid beoogde destijds een concentratie van het aantal spoorwegmaatschappijen. NS werd een naamloze vennootschap met de Nederlandse staat als enig aandeelhouder. Reizigersvervoer over het

spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. In 2001 werd dochterbedrijf Abellio opgericht ter uitvoering van de internationale strategie ter voorbereiding op de effecten van de liberalisering van de Europese spoormarkt. NS is met Abellio actief op de Engelse en Duitse spoormarkt. In 2017 had NS 31.404 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

In 2017 reden de treinen van NS beter volgens de dienstregeling en reizigers waren tevredener dan in 2016. Dit jaar startte NS tevens met hoogfrequent reizen: elke tien minuten rijdt er een Intercity tussen Eindhoven en Amsterdam. Abellio startte in december 2017 met de nieuwe concessie West Midlands in het Verenigd Koninkrijk. Een gezonde bedrijfsvoering met voldoende rendement blijft een uitdaging voor NS. Met € 25 miljoen was de nettowinst lager dan in 2016 (€ 212 miljoen). Dit komt vooral door eenmalige baten in 2016 en een boete in 2017 van € 41 miljoen, opgelegd door de ACM.



**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

In stedelijke gebieden bevinden zich grote concentraties van werken, wonen en winkelen. Om deze gebieden bereikbaar te houden is een landelijk dekkend, goed verbonden netwerk van stations tot in de kern van stedelijke agglomeraties onmisbaar. Het vervoer per spoor draagt bij aan economische activiteit en geeft vorm aan de ruimtelijke ordening van Nederland. Het hoofdrailnet is het belangrijkste onderdeel van het spoornet in Nederland. Via de onderhands verleende concessie en het aandeelhouderschap borgt de staat de volgende publieke belangen: bereikbaarheid van Nederland via het hoofdrailnet, betrouwbaarheid en benutting, kwaliteitsaspecten personenvervoer, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid.

**Buitenlandse activiteiten**

NS is met Abellio (100% dochter) actief op de buitenlandse spoormarkt op basis van de strategische pijlers 'earn, learn en prepare'. In 2017 droegen de resultaten van Abellio positief bij aan het resultaat van NS (earn). 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 (learn). 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 (prepare). In aanvulling op deze strategische pijlers, heeft NS de ambitie met Abellio Duitsland bij te dragen aan het realiseren van betere treinverbindingen tussen Nederland en Duitsland en zo van directe toegevoegde waarde voor de Nederlandse reiziger te zijn. In dit kader is in 2017 een nieuwe Abellio verbinding tussen Arnhem en Düsseldorf gestart, waarmee een rechtstreekse verbinding tussen Düsseldorf Airport en Nederland tot stand is gebracht.

De belangrijkste risico's van de activiteiten in het buitenland zijn financieel van aard. Mogelijke verliezen in het buitenland kunnen uiteindelijk voor rekening van NS komen. Om die reden heeft de staat als aandeelhouder in 2016 grenzen gesteld aan de totale omvang van de buitenlandse activiteiten.<sup>14</sup>

Abellio behaalde over 2017 een omzet van € 2,1 miljard (41% van de totale omzet van NS) en boekte daarbij een nettowinst van € 25 miljoen. In 2017 won Abellio UK met partners de concessie voor West Midlands in het Verenigd Koninkrijk en breidde Abellio Duitsland haar belang in WestfahlenBahn uit van 25% naar 100%. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland is Abellio inmiddels de vierde vervoerder op het spoor.

**Strategie**

NS heeft de strategie in 2016 herijkt. Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd. In haar strategie geeft NS de hoogste prioriteit aan het herstellen van het vertrouwen van de reiziger en het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet. NS kiest ervoor zich te richten op drie kernactiviteiten: (1) leveren van goede prestaties op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten, (2) het ontwikkelen en beheren van stations ten behoeve van de reiziger en (3) bijdragen aan een optimale deur-tot-deur reis. Als onderdeel van de internationale strategie blijft NS met Abellio actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

**Vooruitblik**

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

**Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt**

<sup>14</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 28 165, nr. 265 en 261.



### Corporate governance

NS is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

#### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond per ultimo 2017 uit vijf personen, waarvan twee vrouwen. De heer T.M. Smit is per 1 april 2017 getreden tot de RvB als directeur Commercie & Ontwikkeling.

Het huidige beloningsbeleid is in 2012 vastgesteld. Alle bestuurders hebben afgezien van een variabele beloning en hebben hier ook geen compensatie voor ontvangen.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	450	0	56	450	439	179	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	353	0	44	353	101	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.E.F. Rintel	Directeur Operatie	353	0	47	353	158	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.B. Smit (vanaf 1 april 2017)	Directeur Commercie & Ontwikkeling	265	0	33	265	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Mw. S.M. Zijdeveld	Directeur Risicobeheersing	353	0	44	353	315	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

Met de aanstelling per 1 mei 2017 van de heer W.J. van der Feltz is de raad weer voltallig en op de beoogde sterkte. De raad van commissarissen bestond per ultimo 2017 uit zes leden, waarvan twee vrouwen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter	44	38	33	25	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Rosenmöller	Vice-voorzitter	42	37	33	30	30	30
dhr. W.J. van der Feltz (vanaf 1 mei 2017)	Lid	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J.M. Kremers	Lid	37	35	35	34	30	28
mw. M.E. van Lier Lels	Lid	31	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.L. Stuijt	Lid	31	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Zeggenschap bij NS

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2017 € 5.121 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 618 miljoen, vooral in treinen, aanpassingen aan onderhoudsbedrijven en in stations. Over 2017 bedroeg de winst € 25 miljoen (2016: € 212 miljoen). Van de winst over 2017 is in 2018 35% (€ 8 miljoen) uitgekeerd als dividend. De solvabiliteit is met 56% iets hoger dan vorig jaar (2016: 55%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 0,7% in 2017 (2016: 6,2%). Het vijfjarig gemiddelde rendement van NS blijft achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaak zijn de (minder rendabele) maatschappelijk wenselijke investeringen en de door ACM opgelegde boete van € 41 miljoen.

### Investeringen

In 2017 heeft NS dochter Abellio twee voorstellen voorgelegd om te participeren in de aanbesteding van openbaar vervoerconcessies. Het betrof twee spoorconcessies in het buitenland (Verenigd Koninkrijk en Duitsland), die beide door de aandeelhouder zijn goedgekeurd. Ultimo 2017 waren deze aanbestedingen nog niet afgerond. Daarnaast is een voorstel van NS goedgekeurd voor de uitbreiding van haar belang in Westfahlen-Bahn GmbH (van 25% naar 100%). Deze transactie is eind 2017 geëffectueerd. In juli 2016 besloot NS met de uitvoering van de nieuwe NS-strategie, 'Spoorslags Beter' het proces van de verkoop van Qbuzz in gang te zetten. In augustus 2017 is de verkoop voltooid. Aan het begin van 2017 heeft NS 40% van de aandelen van Greater Anglia aan Mitsui verkocht.

### Besparingsmonitor

Op 17 januari 2013 is het V250-materieel (Fyra) uit dienst gehaald. Door het wegvallen van het materieel en het uitvoeren van een alternatief voorstel voor de reiziger, heeft NS naast een dividendverlies van ca. € 119 mln. een vermogensverlies geleden van ca. € 221 mln. NS heeft toegezegd zich maximaal in te zetten om de financiële schade van € 340 mln. in de periode 2016-2024 te compenseren door o.a. efficiëncymaatregelen. Deze efficiëncymaatregelen betreffen onder andere: i) besparing op advies, ii) besparing op inhuur; iii) verlaging energiegebruik treinen, iv) efficiënter materiaalverbruik en besparing op overheadkosten. De Tweede Kamer wordt jaarlijks via dit jaarverslag staatsdeelnemingen over de voortgang geïnformeerd. In 2017 heeft NS voor 38 miljoen aan besparingen gerealiseerd.

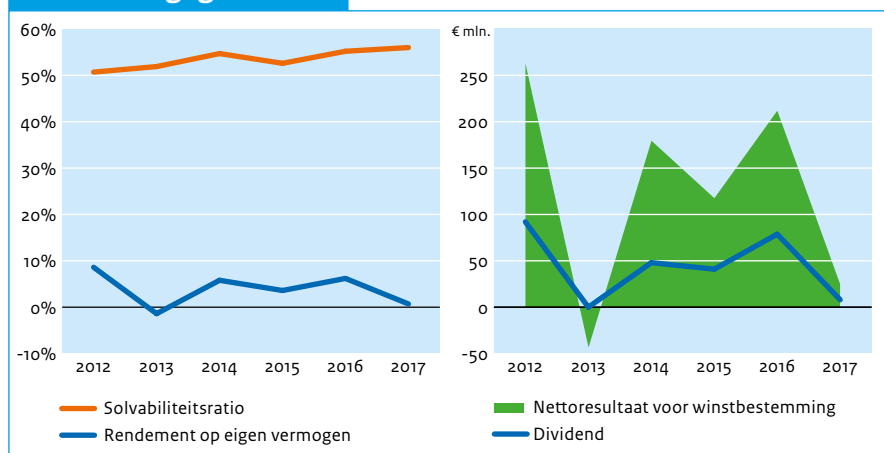
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253
Eigen vermogen	3.477	3.511	3.309	3.216	3.044	3.168
Vreemd vermogen	2.737	2.848	2.977	2.665	2.826	3.085
Inkomsten	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638
Winst	25	212	118	180	-43	263
Dividend	8	79	41	48	0	92
Regulier dividend ontvangen door staat	8	74	41	48	0	92
Bijzonder dividend ontvangen door staat	0	5	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	56,0%	55,2%	52,6%	54,7%	51,9%	50,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,7%	6,2%	3,6%	5,8%	-1,4%	8,6%
Pay-out ratio regulier dividend	32%	35%	35%	27%	0%	35%

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	195	197	194	195	195	174
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	A+	A+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Waterschapsbank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1982
Website	www.nwbbank.com
Belang staat der Nederlanden	17,2%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Renteresultaat (€ mln.)	276	218	177	117	95	107
Verstreekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	47.280	48.260	49.069	49.421	49.595	48.142
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.942	1.821	1.421	1.152	1.039	933
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	73%	61%	80%	73%	101%	111%
Capital ratio	2,5%	2,3%	2,1%	1,8%	1,9%	1,6%
Aantal werknemers (fte)	57,2	53,2	49,6	48,5	46,2	44,2



**Meest kostenefficiënte  
en best gekapitaliseerde  
bank onder toezicht van  
de Europese Centrale Bank.**

## Beschrijving

De NWB Bank is een national promotional bank die (semi-)publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties en gemeenten van passende en zo goedkoop mogelijke financiering voorziet, zodat zij hun maatschappelijke taak inclusief hun ambities op het gebied van duurzaamheid optimaal kunnen uitvoeren. NWB Bank had eind 2017 57 fte in dienst en een balanstotaal van € 87 miljard.

## 2017 in vogelvlucht

De NWB Bank heeft een succesvol jaar achter de rug. De kredietverlening bedroeg € 6,2 miljard en de nettowinst van de bank is ten opzichte van 2016 met 14% toegenomen tot € 122,5 miljoen. Waterschappen en woningcorporaties blijven samen met gemeenten de grootste klantgroepen van de bank. Om in de langetermijnkredietverlening te kunnen voorzien heeft de NWB Bank in totaal € 12,8 miljard aan langlopende financiering aangetrokken. Ruim € 3,4 miljard (27%) van deze financiering is opgehaald met Green en Social Bonds. Het balanstotaal bedroeg eind 2017 € 87 miljard en met 57 fte blijft de NWB Bank een zeer kostenefficiënte bank.



**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>15</sup> De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en voor een klein percentage door 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 zo laag mogelijke tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen in de (semi-)publieke sector; zowel in goede als in slechte tijden. De bank streeft daarbij niet naar winstmaximalisatie. Het 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 kredietverlening door de NWB Bank richt zich uitsluitend op Nederland. De NWB Bank financiert zichzelf op de internationale geld- en kapitaalmarkt.

**Strategie**

De strategie van NWB Bank is erop gericht om de maatschappelijke betrokkenheid als zelfstandige promotional bank te vergroten door in te spelen op de veranderende behoefte van haar klanten en door de kredietverlening verder te diversifiëren. NWB Bank is daarbij kostenbewust en gebruikt haar AAA/Aaa-ratings om op een goedkope en duurzame manier geld aan te trekken voor de publieke sector. In 2017 heeft de NWB Bank een herijkt strategisch kader vastgesteld voor de middellange termijn. Dit strategische kader is een herformulering van de in 2013 vastgestelde strategie en behelst geen essentiële wijziging van het bedrijfsmodel van de bank.

**Vooruitblik**

De NWB Bank wenst in 2018 haar kredietverlening op peil te houden, met inachtneming van verdere diversificatie van de kredietportefeuille. De behoefte aan nieuwe lange financiering wordt geschat op circa € 8 miljard tot € 10 miljard. Net als voorgaande jaren zal de financieringsbehoefte deels worden ingevuld met de uitgifte van Green Bonds (Waterobligaties) en ook verwacht de bank weer nieuwe Social Bonds (Affordable Housing Bonds) uit te zullen geven.

**Vestigingsplaats NWB Bank**

<sup>15</sup> Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering vier stemmen worden uitgebracht. De staat houdt relatief meer aandelen B, waardoor het stemgerechtigde (of: juridische) belang van de staat in de NWB Bank groter is dan het 'economische' belang.

### Corporate governance

NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

De directie van de NWB Bank bestond per ultimo 2017 uit twee directieleden. In oktober 2017 heeft M. Snel, in verband met zijn benoeming tot staatssecretaris van Financiën in het kabinet-Rutte III, zijn functie als voorzitter van de directie neergelegd. L. van Velden, de afgelopen jaren binnen de directie verantwoordelijk voor finance

en risk, is hem opgevolgd als directievoorzitter na instemming van de AvA op 19 april 2018. De ontstane vacature in de directie wordt naar verwachting in de loop van 2018 ingevuld. De man/vrouw verhouding in de directie, met kanttekening van de vacature, is momenteel 50% vrouw en 50% man.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. M. Snel (tot 26 oktober 2017)	Voorzitter	193	0	41	193	91	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.M.T. van Velden*	Directielid	214	31**	64	246	246	240	239	241	231
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	214	31**	62	246	246	240	228	231	231

\* Per 19 april 2018 aangesteld als voorzitter van de directie.

\*\* Dit bedrag bestaat uit 21k kortetermijn variabele en 10k langetermijn variabele beloning.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2017 uit zeven leden, onder wie twee vrouwen. NWB Bank voldoet daarom net niet aan het streefcijfer van 30% voor het aandeel vrouwen. Bij de vervulling van een eventuele vacature

binnen de raad van commissarissen zal getracht worden om aan dit streefcijfer te voldoen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016**	2015	2014	2013	2012
dhr. A.F.P. Bakker	Voorzitter	37	36	32	27	20	21
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Vice-voorzitter	23	25	21	19	15	1
dhr. P.C.G. Glas	Lid	23	20	18	16	14	15
mw. P.C. van Hoeken	Lid	23	23	14	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.J.B. van der Klugt (vanaf 17 augustus 2017)	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van den Maagdenberg (vanaf 20 april 2017)	Lid	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.J. Schepers	Lid	23	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Vliet-Kuiper (tot 20 april 2017)	Lid	8	20	18	17	17	1

\*\* Sinds 2016 zijn de vergoedingen van commissarissen inclusief de algemene onkostenvergoedingen (de jaren daarvoor waren deze exclusief). Voor alle jaren geldt dat de vergoedingen exclusief de bijdrage Zvw, de reiskostenvergoeding en eventuele BTW zijn.

### Zeggenschap bij NWB Bank

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af (door ontnemen bindend karakter aan de voordracht).
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zonder raadplegen RvC schorsen.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief (met quorumvereiste) zonder raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA voor vaststellen bezoldigingsbeleid.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om eventueel een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Geen mogelijkheid tot schorsen.	Kan schorsen.
	Ontslaan commissaris	Geen mogelijkheid tot ontslaan.	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 € 122,5 miljoen in 2017, tegen € 107,4 miljoen in 2016. De winststijging komt vooral doordat de bank optimaal maar gepast gebruik heeft kunnen maken van de bijzonder gunstige financieringsstarieven in de geldmarkt. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 7,6% (2016: 7,4%). Hiermee voldeed de bank ruim aan het normrendement van 4,8%. De NWB Bank heeft over 2017 net als de afgelopen jaren geen dividend uitgekeerd. De bank heeft de volledige winst toegevoegd aan de algemene reserves in verband met de toekomstige 'leverage ratio-eis'. Inclusief de winst van het afgelopen boekjaar kwam de leverage ratio voor de NWB Bank eind 2017 uit op 2,5% en lag daarmee nog onder de aangekondigde internationale norm van 3%. De Europese Commissie (EC) heeft eind 2016 overigens conceptteksten gepubliceerd voor een proportionele toepassing van de leverage ratio-eis voor promotional banks en op basis hiervan voldoet NWB Bank nu al ruimschoots aan de eis van 3%. Naar verwachting zal er eind 2018 duidelijkheid komen over de precieze invulling van de leverage ratio-eis. De credit ratings van de NWB Bank waren in 2017 gelijk aan die van de Nederlandse staat: AAA van Standard & Poor's en Aaa van Moody's.

### Investeringen

NWB Bank heeft in 2017 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. Op basis van de statuten hoeven kredietverstrekkingen niet te worden voorgelegd. In 2017 verstreekte de NWB Bank € 6,2 miljard (2016: € 7,1 miljard) aan langlopende kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en aan door de overheid gegarandeerde instellingen in onder andere sociale woningbouw en zorg.

### Financieel overzicht

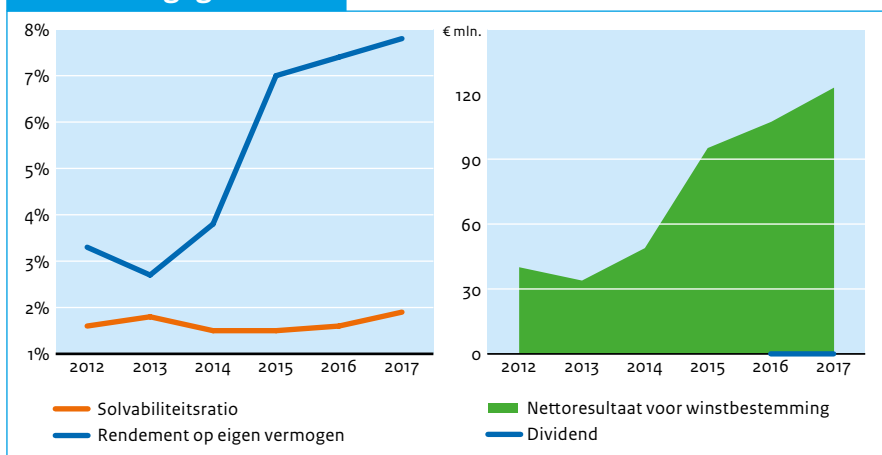
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	87.123	94.414	91.314	88.249	73.006	76.084
Eigen vermogen	1.628	1.507	1.399	1.303	1.256	1.226
Vreemd vermogen	85.168	92.907	89.915	86.946	71.750	74.858
Inkomsten*	1.615	1.680	1.759	1.852	1.862	1.864
Winst	123	107	95	49	34	40
Dividend	0	0	-	-	-	-
Ontvangen door staat	0	0	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	1,9%	1,6%	1,5%	1,5%	1,8%	1,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,8%	7,4%	7,0%	3,8%	2,7%	3,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	185	178	170	167	183	171
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	Core	Core	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%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal lijnbestemmingen	326	322	322	319	323	317
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	12%	12%	11%	11%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	14%	14%	14%	15%	15%	14%
Aantal werknemers (fte)	2.180	2.063	2.000	2.039	2.058	2.087



Schiphol verbindt Nederland met **326 bestemmingen** wereldwijd en daarmee heeft Schiphol het **beste netwerk** aan directe bestemmingen van Europa.

### Beschrijving

Royal Schiphol Group (Schiphol) is opgericht in 1919 en exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol is daarvan de belangrijkste luchthaven. De vennootschap is (mede-) eigenaar van Rotterdam The Hague Airport,

Eindhoven Airport en Lelystad Airport. De luchthaven is één van de thuishavens van Air France-KLM. Schiphol had in 2017 gemiddeld 2.180 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

Het aantal passagiers op de luchthavens in Nederland steeg van 70 naar 76 miljoen. Schiphol handelde hiervan 68,5 miljoen passagiers af. Het totale aantal vliegtuigbewegingen op alle luchthavens nam met bijna 4% toe tot 547.604. Op Schiphol nam het aantal toe tot 496.748, waardoor de grens van maximaal 500.000 vliegbewegingen tot en met 2020 nagenoeg is bereikt. In de meivakantie was het zo druk dat Schiphol niet alle reizigers op tijd bij de gate kon krijgen. Schiphol heeft daarna maatregelen genomen om het risico op een herhaling hiervan te minimaliseren. Het aantal bestemmingen waarop vanaf Schiphol kan worden gevlogen steeg van 322 naar 326. Via Schiphol is 1,75 miljoen ton vracht vervoerd (2016: 1,66 miljoen ton vracht). Schiphol heeft per 1 april 2017 de luchthaventarieven verlaagd met 7,1%.



### Juridische status en eigendom

Schiphol is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 69,77% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en het Franse Aeroports de Paris S.A. (8%). De minister van Infrastructuur en Waterstaat gaat over het luchtvaartbeleid, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is betrokken vanwege het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie.

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten of belangen op luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk en de Verenigde Staten. Het resultaat van deze buitenlandse activiteiten bedroeg 36% van het nettoresultaat van Schiphol. De resultaten – samen met de opgedane kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten – versterken Schiphol en zijn daarmee van toegevoegde waarde voor het publiek belang dat Schiphol dient. De risico's van buitenlandse activiteiten zijn in grote mate vergelijkbaar met die van Nederlandse activiteiten, bijvoorbeeld volumerisico's, reguleringsrisico's en financiële risico's. Tegelijkertijd 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. Schiphol heeft de aandeelhouder geïnformeerd over de strategie die is vastgesteld eind 2015 en betrekking heeft op de periode 2016-2020. Sinds het wijzigen van de statuten van Schiphol wordt de strategie voordat deze wordt vastgesteld besproken met de aandeelhouders.

### Vooruitblik

Eind 2017 is bijna het maximum aantal vliegtuigbewegingen bereikt dat is afgesproken met de Omgevingsraad Schiphol. De komende jaren zal het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, in samenwerking met alle belanghebbenden, een nieuw luchtvaartnota opstellen. Sinds 2015 zijn de tarieven gedaald, maar in 2018 stijgen de tarieven met 7,6%. De verwachting is dat de komende jaren de tarieven verder zullen stijgen. De stijging wordt onder meer veroorzaakt door operationele maatregelen en investeringen om de groei te faciliteren. Verder wordt verwacht dat Lelystad Airport open gaat. De heer D.A. Benschop is per 1 mei 2018 aangetreden als de nieuwe CEO van Schiphol.

### Luchthavens van Schiphol



### Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens een structuurregime.

### Raad van bestuur

De Raad van bestuur bestond per eind 2017 uit vier statutair directeuren: twee mannen en twee vrouwen. Het beloningsbeleid voor de Raad van bestuur is in 2017 herzien.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.A. Nijhuis	President-directeur	420	63	86	483	712	659	759	738	699	
mw. J.T.M. van der Meijs (vanaf 1 april 2017)	CFO	269	40	46	309	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. B.I. Otto	COO	357	54	64	411	397	388	137	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A. van den Berg	CCO	357	54	64	411	297	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. E.A. de Groot (tot 1 juni 2017)	CFO	148	n.v.t.	26	148	397	402	409	431	283	

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2017 uit acht leden, onder wie drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie										
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter				48	48	37	26	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. H.J. Hazewinkel	Vice-Voorzitter				35	38	45	35	35	35	
dhr. E. Arkwright*	Lid				n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. C. Clarke	Lid				30	30	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. R.J van de Kraats	Lid				31	31	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A.B.M. Ohlsson	Lid				35	35	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. M.A. Scheltema	Lid				41	38	34	34	34	32	
dhr. J.G. Wijn	Lid				36	36	35	34	33	16	

\* Dhr. Arkwright heeft aangegeven geen bezoldiging en onkostenvergoeding te willen ontvangen.

### Zeggenschap bij Schiphol

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt.	Wordt geïnformeerd over voorgenomen benoeming.
	Schorsen	Schorst.	Geen mogelijkheid te schorsen of bij schorsing te worden betrokken.
	Ontslaan	Ontslaat.	Wordt geraadpleegd.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan zelf een voorstel doen, dat vooraf met de RvC is besproken.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.	Geen rol bij vaststellen bezoldiging.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid 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 2017 behaalde Schiphol een omzet van € 1,5 miljard (2016: € 1,4 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 6,7 miljard (2016: € 6,4 miljard). Het nettoresultaat van Schiphol is in 2017 met 8,7 procent gedaald tot € 280 miljoen (2016: € 306 miljoen).

Een belangrijke oorzaak voor de lagere winst waren de relatief kostbare operationele maatregelen die zijn getroffen om de kwaliteit op hetzelfde niveau te houden ondanks de volledige benutting van de infrastructurele capaciteit. Het rendement van Schiphol was 7,2%, waardoor Schiphol voldoet aan de rendementseis (6,7%). Over 2017 keert Schiphol € 105 miljoen aan dividend uit aan de staat als aandeelhouder.

### Investeringen

In 2017 is voor bijna € 490 miljoen geïnvesteerd (in 2016: € 303 miljoen). Van de totale investeringen in 2017 is € 99 miljoen gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, € 43 miljoen aan het groot onderhoud van de Kaagbaan en € 32 miljoen aan de ontwikkeling van Lelystad Airport. De aandeelhouders van Schiphol hebben eind 2017 goedkeuring gegeven aan de verkoop van het Hilton-hotel. Schiphol heeft het hotel verkocht, omdat het gaat om een activiteit die niet tot de kernactiviteiten van Schiphol behoort en een geschikte koper zich aandiende.

### Financieel overzicht

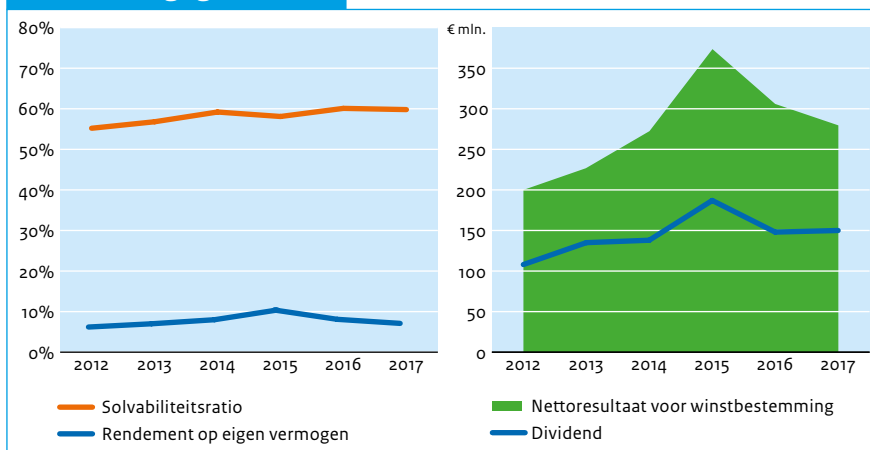
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014*	2013	2012
Totaal activa	6.655	6.426	6.399	5.830	5.828	5.788
Eigen vermogen	3.978	3.860	3.716	3.453	3.309	3.198
Vreemd vermogen	2.677	2.566	2.683	2.378	2.518	2.590
Inkomsten	1.538	1.506	1.540	1.474	1.382	1.353
Winst	280	306	374	272	227	199
Dividend	150	148	187	138	135	108
Ontvangen door staat	105	104	131	97	94	76
Solvabiliteitsratio	59,8%	60,1%	58,1%	59,2%	56,8%	55,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,1%	8,1%	10,4%	8,0%	7,0%	6,2%
Pay-out ratio	54%	48%	50%	51%	59%	55%

\* Cijfers zijn volgens IFRS 11.

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	197	198	191	178	181	161
Global Reporting Initiative (GRI)	GRI	G4	G4	G4	B+	B+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal werknemers (fte)	6	10	33	6.374	6.607	6.827

### Beschrijving

SRH N.V. (was: SNS REAAL N.V.) was de moedermaatschappij van SNS Bank (thans: de Volksbank) en verzekeraar REAAL (thans: Vivat). SNS REAAL richtte zich op de Nederlandse markt voor sparen, beleggen, hypotheek, verzekeringen en pensioenen. Om een faillissement te voorkomen door aanhoudende verliezen bij vastgoedochter SNS Property Finance zijn de aandelen van SRH op 1 februari 2013 onteigend en in handen gekomen van de Nederlandse staat. Per 31 december 2013 werden de aandelen van SNS REAAL beheerd door NLFI tegen uitgifte van certificaten aan de staat. Sinds de verkoop van REAAL op 26 juli 2015 en de verplaatsing van de SNS Bank N.V. naar de staat op 30 september 2015 heeft SRH geen dochtervennootschappen en economische activiteiten meer. Op 19 mei 2017 zijn de aandelen gedecertificeerd en is de staat weer rechtstreeks aandeelhouder geworden. SRH zet zich nu in om tot afwikkeling te komen van werkzaamheden die verband houden met haar historie, die onder meer voortvloeien uit de nationalisatie. De afwikkeling zal naar verwachting nog enige tijd in beslag nemen.



**2017 in vogelvlucht**

SRH richt zich op het afwikkelen van lopende en toekomstige juridische procedures die, mede naar aanleiding van de nationalisatie van SRH, zijn of nog worden ingesteld tegen SRH. Op 19 mei 2017 heeft NLF1 de aandelen van SRH gedecertificeerd en overgedragen aan de staat.

**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

## SRH | Governance

**RAAD VAN BESTUUR**

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel <sup>1</sup> )	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	90	n.v.t.	n.v.t.	90	91	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.J.H. Broekers	CFO	30	n.v.t.	n.v.t.	30	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**RAAD VAN COMMISSARISSEN**

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012**
n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

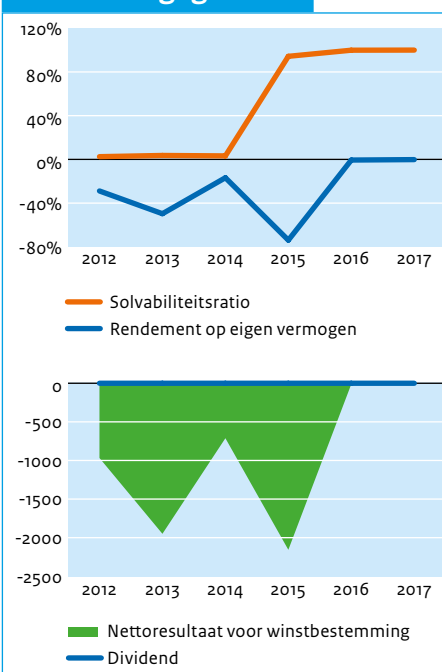
## SRH | Financiële gegevens

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2017	2016	2015 <sup>+</sup>	2014	2013**	2012
Totaal activa	1.804	1.809	1.948	124.806	124.574	133.641
Eigen vermogen	1.804	1.807	1.837	3.999	4.496	3.352
Vreemd vermogen	0	2	111	120.807	120.078	130.289
Inkomsten	2	3	36	1126	6291	7354
Winst	-3	-11	-2157	-712	-1950	-968
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	100,0%	99,9%	94,3%	3,2%	3,6%	2,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,2%	-0,6%	-73,9%	-16,8%	-49,7%	-28,9%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

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

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

**Financiële gegevens**



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Netbeschikbaarheid (%)	99,9986%	99,9999%	99,9975%	99,9999%	99,9999%	99,9999%
Aantal onderbrekingen	11	6	18	4	9	8
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	1.072	59	3.824	77	383	127
Aantal werknemers (fte)	3.061	2.954	2.825	2.635	2.391	2.212
Investerings in materiële vaste activa (€ mln.)	1.770	1.848	2.405	2.296	1.868	1.932
Totale lengte elektriciteits-netwerk (km)	22.774	22.554	22.245	20.858	20.791	20.884

### Beschrijving

Sinds 1998 beheert TenneT in de huidige vorm het Nederlandse hoogspanningsnet (van 110 tot en met 380 kV) en een aanzienlijk deel van het Duitse hoogspanningsnet (vanaf 220 kV). Daarbij ontwikkelt, bouwt en

beheert zij ook landsgrensoverschrijdende verbindingen en netaansluitingen voor offshore windparken. De wettelijk vastgelegde taken als *Transmission System Operator (TSO)* bestaan uit elektriciteitstransport, systeemdiensten voor het behoud van de

energiebalans en het faciliteren van marktwerking. Hier valt ook de integratie van de Europese elektriciteitsmarkten onder. TenneT beheert bijna 23.000 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar 41 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met circa 4.000 werknemers en ruim € 20 miljard aan activa. De investeringsagenda voor de komende 10 jaar bedraagt € 28 miljard.

### 2017 in vogelvlucht

De netbeschikbaarheid is in 2017 licht gedaald naar 99,9986% (2016: 99,9999%), o.a. door een stroomstoring bij het substation Hemweg in Amsterdam. Desondanks blijft TenneT één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa. In 2017 heeft TenneT het noordelijke deel van de verbinding Randstad 380kV Noordring gerealiseerd, een belangrijk project voor de leveringszekerheid in Nederland. Verder is de aansluiting van windparken op zee op het hoogspanningsnet in zowel Nederland als Duitsland een belangrijke activiteit van TenneT. TenneT moet als TSO fors investeren om de energietransitie te laten slagen. Hiervoor heeft de onderneming veel kapitaal nodig. In 2017 heeft TenneT dit onder andere opgehaald door voor € 1 miljard aan *green bonds* uit te geven.



**41 miljoen**  
eindgebruikers.

### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

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

De Elektriciteitswet 1998 en het publieke aandeelhouderschap borgen het publieke belang.

### Buitenlandse activiteiten

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. 74% van de bezittingen bevinden zich in Duitsland (€ 15,6 miljard) tegenover 26% in Nederland (€ 5,8 miljard). De omzet is in Duitsland (€ 3,1 miljard) ook beduidend hoger dan in Nederland (€ 879 miljoen). Door de activiteiten in Duitsland kan de zekerheid van elektriciteitsvoorziening in Nederland beter worden geborgd. Het besluit van de Duitse overheid om alle nucleaire centrales in Duitsland te sluiten en in 2050 de energieconsumptie voor 80% duurzaam te laten zijn, hebben grote impact op de totale investeringsagenda van TenneT. Deze bedraagt € 28 miljard in de komende tien jaar, waarvan een substantieel deel in Duitsland. TenneT moet in Duitsland netwerkverbindingen op land realiseren en offshore windparken op het hoogspanningsnet aansluiten. TenneT ontvangt op de wettelijk verplichte investeringen een gereguleerd rendement. Echter, deze investeringen zijn niet geheel risicovrij. Zo kan in een nieuwe reguleringstermijn het gereguleerde tarief worden verlaagd. Om dit risico te beperken voert TenneT frequent overleg met de Duitse toezichthouder en beleidsmakers. Ook zijn er operationele risico's verbonden aan het implementeren van nieuwe technologieën, zoals de constructie van ondergrondse gelijkstroomkabels en kunnen projecten door vertraagde vergunningstrajecten later worden gerealiseerd. De risico's van de Duitse activiteiten zijn niet wezenlijk anders dan in Nederland.

### Strategie

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

### Vooruitblik

Het kabinet wil de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland in 2030 tot 50% van het niveau in 1990 hebben gereduceerd. Dit zorgt voor een versnelde inzet van duurzamere energiebronnen. Daarnaast wil het kabinet alle kolencentrales uiterlijk in 2030 sluiten. Deze veranderingen vragen ook het nodige van de netbeheerder. TenneT zal daarom in gesprek met de overheid blijven om leveringszekerheid van elektriciteit te waarborgen en de kosten van het transport acceptabel te houden voor de consument. Een van de belangrijkste bijdragen van TenneT aan de energietransitie is de realisatie van aansluitingen voor windparken op zee. De kosten voor de aanleg van het net op zee bedragen circa € 6 miljard voor de projecten uit de routekaart tot 2023. In Duitsland heeft TenneT te maken met dezelfde trend. Ook de Duitse overheid heeft grote ambitie. Daar wordt de energietransitie versneld doorgevoerd en moet de nationale CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990 met 55% zijn verlaagd. TenneT staat voor de taak om het hoogspanningsnetwerk voor te bereiden op de energietransitie. De grote investeringen die hiervoor nodig zijn leiden tot kapitaalbehoefte bij de onderneming. De komende tijd zal duidelijk worden hoe de staat hiermee om zal gaan.

### Hoogspanningsnet van TenneT in Nederland



## Corporate governance

TenneT is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB bestond eind 2017 uit drie statutair directeuren en twee niet-statutair directeuren, allen man. De heer O. Jager is in 2017 herbenoemd als CFO. Eind november 2017 is de heer U.T.V. Keusen teruggetreden als vice-CEO. Er is geen nieuwe vice-CEO benoemd.

In 2017 zijn verdere stappen gezet om het in 2011 vastgestelde beloningsbeleid te herijken.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel*)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. J.M. Kroon	CEO	355	71	164	426	412	410	411	397	393
dhr. U.T.V. Keussen	Vice CEO	351	65	107	416	400	395	83	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	265	48	43	313	305	304	304	126	n.v.t.
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	272	51	51	323	310	308	306	300	293

### Raad van commissarissen

De RvC bestond eind 2017 uit vijf leden. Van deze leden waren er twee vrouw. In juni 2017 is mevrouw S. Hottenhuis herbenoemd voor een tweede termijn. Op 15 september 2017 is de heer Fischer

teruggetreden als lid van de RvC. Er is geen opvolger benoemd, zijn taken zijn door de andere leden van de RvC waargenomen.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. A.W. Veenman	Voorzitter	40	40	39	39	37	37
mw. L.J. Griffith	Lid	25	25	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S. Hottenhuis	Lid	25	25	25	25	7	n.v.t.
dhr. P.M. Verboom	Vice-voorzitter	31	29	29	29	26	9
dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid	31	31	31	31	25	25
dhr. J.L.M. Fischer (tot 11 september 2017)	Lid	19	25	25	25	n.v.t.	n.v.t.

## Zeggenschap bij TenneT

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 heeft TenneT de omzet naar € 3,9 miljard weten te verhogen (2016: € 3,2 miljard), waarbij € 531 miljoen aan winst is gegenereerd (2016: € 523 miljoen). Hiervan is € 147 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 10,3% is ruim hoger dan de minimale eis van de aandeelhouder van 6,7%. Dit is echter wel een daling ten opzichte van 2016 (12,2%) als gevolg van lagere ontvangsten op niet-gereguleerde activiteiten en eenmalige posten in het resultaat. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A-/A3.

### Investerings

De Nederlandse en Duitse staat hebben ambitieuze doelstellingen op het terrein van de energietransitie. Dit leidt tot grote investeringen en een totale investeringsagenda van € 28 miljard voor de komende tien jaar. Deze investeringen moeten de leveringszekerheid borgen, de integratie van de elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa verder bewerkstelligen en de werking van de elektriciteitsmarkt optimaliseren. De projecten in deze investeringsagenda zijn bijvoorbeeld gericht om op zee opgewekte windenergie naar het net op land te transporteren. Hiernaast dient TenneT ook investeringen te doen om delen van het reguliere hoogspanningsnet te vervangen en te versterken. Ten slotte wordt de capaciteit aan verbindingen met het buitenland (interconnectoren) vergroot. De staat heeft in 2017 meerdere investeringen beoordeeld en goedgekeurd:

- Verhoging van het projectbudget voor de aanleg van een verbinding tussen Emden-Ost en Conneforde in Noord Duitsland. Deze verbinding is noodzakelijk om de opgewekte windenergie op het Duitse netwerk te transporteren.
- Goedkeuring voor het project Hollandse Kust Noord om de windparken voor de Nederlandse kust op het landelijke elektriciteitsnet aan te sluiten.
- Inkoop van reservevermogen in Duitsland dat kan worden ingezet als er tekorten dreigen te ontstaan door een onbalans in vraag en aanbod naar elektriciteit.

### Financieel overzicht

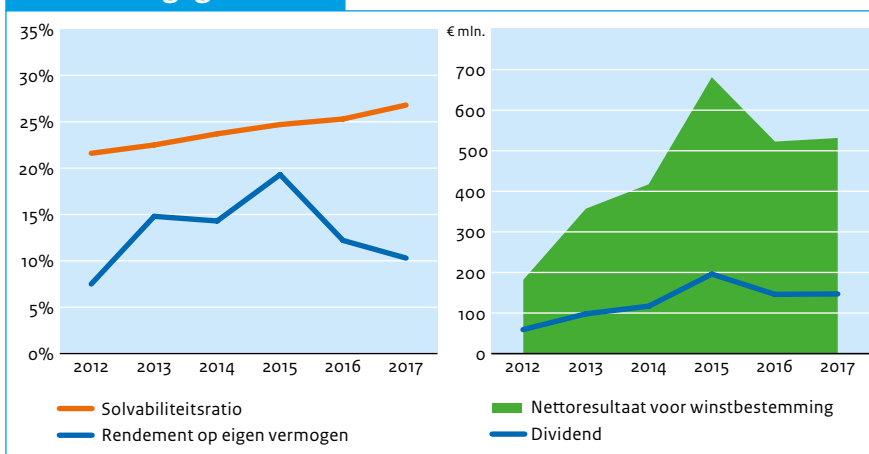
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012*
Totaal activa	20.412	18.974	15.424	13.645	11.534	10.283
Eigen vermogen	5.469	4.792	3.803	3.236	2.593	2.221
Vreemd vermogen	14.943	14.182	11.621	10.409	8.941	8.062
Inkomsten	3.948	3.227	3.290	2.316	2.242	1.770
Winst	531	523	681	418	357	181
Winst toekomend aan aandeelhouder	420	418	561	333	246	144
Dividend	147	146	196	117	98	59
Ontvangen door staat	147	146	196	117	98	59
Solvabiliteitsratio	26,8%	25,3%	24,7%	23,7%	22,5%	21,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	10,3%	12,2%	19,3%	14,3%	14,8%	7,5%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	40%	41%

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

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	194	183	174	166	135	140
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	G4 Core	G4 Core	G4 Core	G4 Core	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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



### 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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal werknemers (fte)	1.608	1.638	1.732	1.755	1.770	1.769

#### Beschrijving

De staat heeft de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, in 1945 genationaliseerd. In de loop der jaren is het belang van de staat in de onderneming verder afgebouwd. Toen het bedrijf voor 99% in handen kwam van het Franse Thales S.A is het onderdeel Hollandsche Signaalapparaten omgedoopt tot Thales Nederland. Thales Nederland is gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en integratie van complexe

high tech systemen voor defensie, transport en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, OV-chipkaart, communicatie systemen en cybersecurity. Thales Nederland voert veel opdrachten uit voor buitenlandse overheden. In 2017 bedroeg de totale omzet van Thales Nederland € 495 miljoen. De omzet van het bedrijf is voor circa zeventig procent afkomstig uit het buitenland. Bij de onderneming waren in 2017 gemiddeld 1.608 medewerkers (fte) in dienst.

#### 2017 in vogelvlucht

Ook in 2017 was Thales Nederland één van de grootste investeerders in Research & Development. Thales Nederland neemt met 800 R&D medewerkers en een investering van € 120 miljoen per jaar de gde plek in de lijst van bedrijven met de meeste R&D uitgaven in Nederland. R&D blijft voor Thales Nederland – als leverancier van hoogwaardige technologie – een belangrijke activiteit. Aan het begin van het jaar heeft Thales Nederland een belangrijke opdracht binnengehaald. De minister van Defensie heeft toen namelijk besloten om te investeren in de volgende generatie Above Water Warfare systemen waarmee alvast een voorschot werd genomen op de aankomende grote Fregatten programma's in Nederland en België, Duitsland en mogelijk andere NAVO landen. Een bijzonder moment in 2017 was de demonstratie van de SMART-L Multi Missie radar in de oefening Formidable Shield. Deze radar van Thales Nederland is in staat om op grote afstand een ballistische raket te detecteren en informatie te kunnen aanleveren aan een Amerikaans fregat om de raket vervolgens te vernietigen.



**125 nieuwe,**  
technische geschoolde  
**medewerkers**  
in Nederland.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales spelen diverse overwegingen een rol. De belangrijkste overweging voor het hebben van een aandelenbelang is het zekerstellen van toegang tot essentiële technologie voor de Nederlandse defensie. Daarnaast spelen andere overwegingen een rol. Bijvoorbeeld het behouden van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis in Nederland in algemene zin. De Nederlandse staat heeft de gebruikelijke aandeelhoudersbevoegdheden, maar doordat het aandelenbelang slechts 1% is, is de invloed van de staat bij Thales beperkt. In de praktijk betekent het dat de staat als aandeelhouder geïnformeerd wordt over enkele zaken en keurt zij een beperkt aantal zaken middels aandeelhoudersbesluiten goed. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vaststellen van de jaarrekening en de benoeming van commissarissen. Thales Group kan feitelijk onafhankelijk van het standpunt van de staat opereren aangezien de staat minderheidsaandeelhouder is.

### Buitenlandse activiteiten

Thales Nederland heeft enkele deelnemingen in het buitenland: 40% in Yaltes S.A. (Turkije) en 50% in E.T. Marine Systeme GmbH (Duitsland) welke in liquidatie is. Thales Nederland is sterk afhankelijk van buitenlandse klanten. Ongeveer 70% van de omzet realiseert het bedrijf in het buitenland.

### Strategie

Thales Nederland is onderdeel van de Thales Groep. De strategie van Thales Nederland hangt dan ook nauw samen met de koers van de groep. De groep heeft in 2013 een visie geformuleerd onder de noemer *Ambition 10*. Hierin zijn de missie, visie en strategie voor de komende tien jaar uitgezet. De missie van Thales Groep luidt: *'Wherever safety and security matter, we deliver'*. Thales Nederland heeft de ambitie om één van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein. De staat heeft geen rol gespeeld bij het opstellen van de strategie van Thales Nederland.

### Vooruitblik

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

### Activiteiten van Thales





## Corporate governance

Thales Nederland is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

### Raad van bestuur

De RvB van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man). De RvB is in 2017 niet gewijzigd. Thales Nederland maakt gebruik van de mogelijkheid die de wet biedt om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2016	2015	2014	2013	2012
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 april 2017 heeft de heer P.J.M. van Uhm zitting genomen in de RvC. In september 2017 heeft dhr. P.E.D.A. Pommelet zijn vertrek uit de RvC per 1 januari 2018 aangekondigd. Hij is in januari 2018 opgevolgd door dhr. P.A. Duhamel. Twee van vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de RvC bedroeg € 26.250 in 2017. De beloning per commissaris maakt Thales Nederland niet bekend.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie										
dhr. P.E.D.A. Pommellet (tot 1 januari 2018)	Voorzitter										
dhr. P.A. Duhamel (vanaf 1 januari 2018)	Voorzitter										
dhr. A.C.K. Cresswel	Lid										
dhr. M.M.G. Darmon	Lid										
mw. M.J. Kopp-Raadgever	Lid										
dhr. P.J.M. van Uhm (vanaf 1 april 2017)	Lid										
	Totale vergoeding						30	37	56	56	56

\* 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 [https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales\\_2014\\_crar\\_accede.pdf](https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_2014_crar_accede.pdf).

## 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**

De omzet van Thales Nederland is in 2017 gegroeid naar € 495 miljoen (2016: € 441 miljoen). Dit heeft geresulteerd in een nettowinst van € 30 miljoen (2016: € 26 miljoen). Thales Nederland heeft, net als in voorgaande jaren, geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het resultaat is toegevoegd aan de reserves. Het rendement van Thales Nederland is vrijwel gelijk gebleven; over boekjaar 2017 bedroeg het rendement op het gemiddeld eigen vermogen 14%. De staat hanteert voor Thales Nederland geen rendementsnorm.

**Investerings**

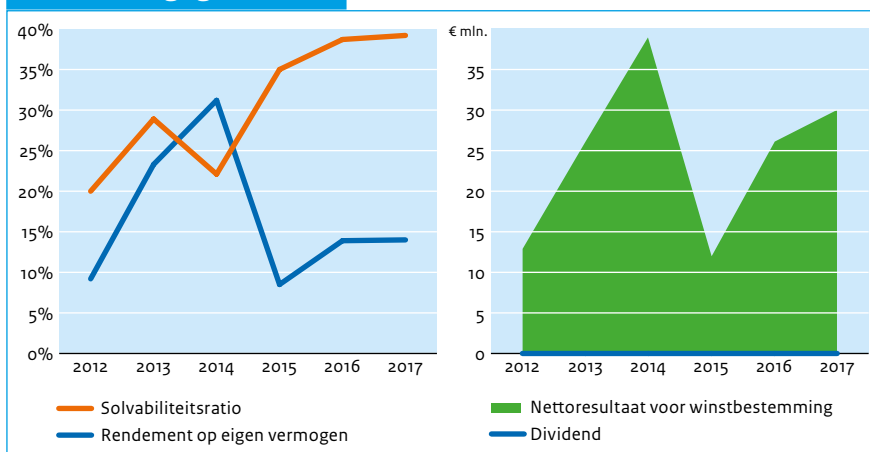
In 2017 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	582	517	499	519	458	445
Eigen vermogen	228	200	175	115	133	89
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	354	317	324	404	325	356
Inkomsten	495	441	429	422	406	404
Winst	30	26	12	39	26	13
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	39,2%	38,7%	35,0%	22,1%	28,9%	20,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,0%	13,9%	8,5%	31,2%	23,3%	9,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark*	-	-	-	-	-	-
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 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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1



**€ 100 miljoen**  
dividend uitgekeerd  
aan de staat.

### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederlands NV (UCN) is in 1969 opgericht met als doel de gascentrifuge-techniek om uranium te verrijken verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings-

en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen actieve gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot de fusienaam Urenco Ltd. ('Urenco'). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN heeft zelf geen operationele activiteiten en er werkt 1 fte.

### 2017 in vogelvlucht

Urenco heeft in 2017 substantiële kostenbesparingen doorgevoerd, met een positief effect op de financiële resultaten. Ondanks slechte marktomstandigheden door met name overcapaciteit, is Urenco er daarnaast in geslaagd om onder gunstige voorwaarden contracten met klanten af te sluiten. Ook worden de komende tijd mogelijkheden onderzocht om te investeren in technologisch hoogwaardige ondernemingen binnen de nucleaire keten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de bestaande expertise van Urenco.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

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

### Buitenlandse activiteiten

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

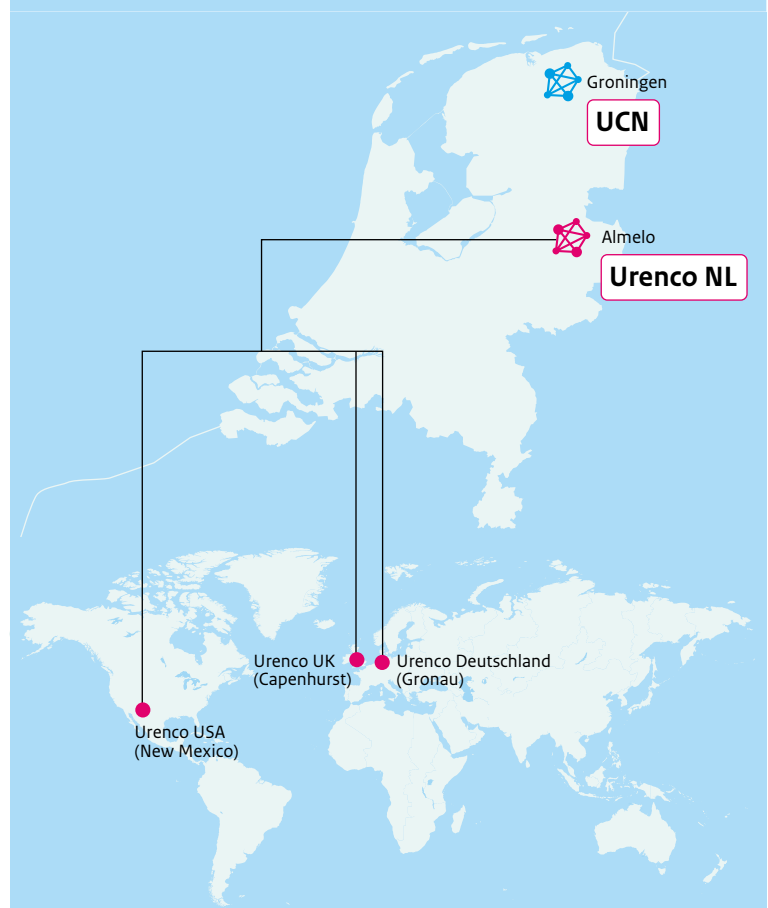
### Strategie

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 in 2016 opgestelde strategie van Urenco steelt op de volgende drie pijlers: kostenbesparingen, verdere groei in de verrijkingmarkt, en diversificatie en investeren in hoogwaardige technologie.

### Vooruitblik

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

### Vestigingsplaatsen



### Corporate governance

UCN kent geen (verlicht) structuurregime.

### Raad van bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder.  
Per 1 januari 2017 is de heer A.E.M. Broenink aangetreden als bestuurder.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	53	0	0	53	59	59	88	115	77

### Raad van commissarissen

De heer V.I. Goedvolk is op 9 oktober 2017 uit de raad van commissarissen getreden na het aflopen van zijn termijn.  
Mevrouw M.H. Maes is vanaf deze datum vicevoorzitter van de RvC. De raad van commissarissen bestond eind 2017 uit twee commissarissen, een man en een vrouw.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. G.H.B. Verberg	Voorzitter	15	14	14	14	14	14
mw. M.H. Maes	Lid; Vice-voorzitter (vanaf 9 oktober 2017)	12	12	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. V.I. Goedvolk (tot 9 oktober 2017)	Vice-voorzitter	10	12	12	12	12	12

### Zeggenschap bij UCN

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel geheel uit eigen vermogen opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2017 € 609 miljoen (2016: € 515 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2017 € 172 miljoen (2016: € -152 miljoen). Dit resultaat is een terugkeer naar het niveau dat in eerdere jaren is gerealiseerd, waarop 2016 uitdrukkelijk een uitzondering was. Het negatieve resultaat in 2016 was het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de activa van Urenco in de Verenigde Staten. Van het resultaat over 2017 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 30,4% in 2017.

### Investeringsen

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

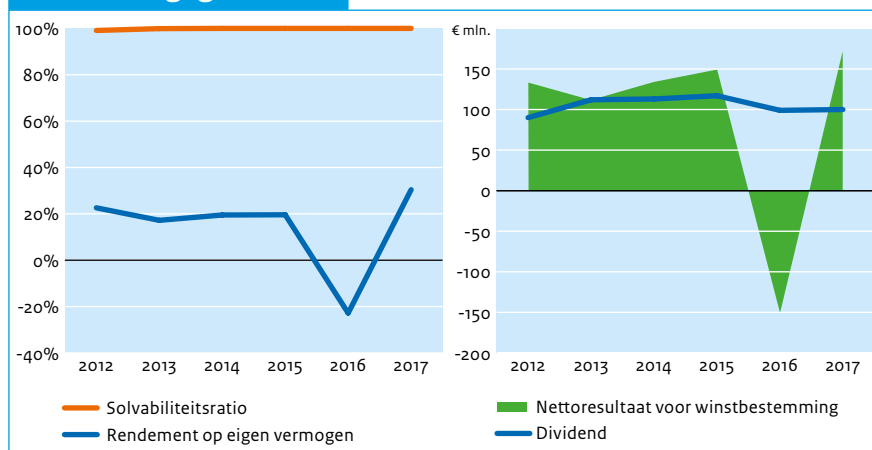
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	609	515	811	716	661	635
Eigen vermogen	609	515	811	716	660	630
Vreemd vermogen	0	0	0	0	1	6
Inkomsten	172	-152	151	135	112	134
Winst	171	-151	150	134	111	133
Dividend	100	99	117	113	112	90
Ontvangen door staat	100	99	117	113	112	90
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	30,4%	-22,8%	19,6%	19,5%	17,2%	22,6%
Pay-out ratio	58%	-66%	78%	84%	101%	68%

### Corporate governance

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	39	28	22	25	33	29
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	C+	C+	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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



## 7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.3 Financiële gegevens beleids deelnemingen 2017

	Staatsaandeel	Aandelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Transparantiebenchmark
<b>Staatsdeelnemingen bij Financiën</b>											
BOM	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	43	37	9	2	0	5%	0%	168
DC ANSP	7,95%	I&M	Transport	27	13	15	1	0	8%	0%	n.v.t.
DNB	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	309.992	28.964	503	121	115	0%	95%	186
EBN	100,0%	EZ	Energie	5.548	217	3.015	556	497	282%	89%	185
GasTerra	10,0%	EZ	Energie	1.802	216	9.601	36	4	17%	100%	168
Innovation Quarter	36,1%	EZ	Participatiemaatschappij	62	56	7	-1	0	-3%	0%	142
LIOF	50,0%	EZ	Participatiemaatschappij	99	89	20	13	2	16%	31%	152
NOM	50,0%	EZ	Participatiemaatschappij	65	59	17	6	12	10%	194%	178
OOST	55,9%	EZ	Participatiemaatschappij	89	84	16	1	0	1%	0%	128
ProRail	100,0%	I&M	Infrastructuur	18.710	1.604	1.286	0	0	0%	0%	171
Saba Bank	7,95%	EZ	Energie	1	1	0	0	0	-5%	0%	n.v.t.
SSCS	100,0%	BZK	Telecommunicatie	20	12	2	0	0	1%	0%	n.v.t.
Winair	7,95%	I&M	Transport	7	-2	21	-1	0	n.v.t.*	0%	n.v.t.
<b>Totaal</b>				<b>336.416</b>	<b>31.315</b>	<b>14.482</b>	<b>733</b>	<b>630</b>			

\* Omdat het eigen vermogen ultimo 2017 negatief was, is het rendement op gemiddeld eigen vermogen niet opgenomen.

Tabel 7.4 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de beleidsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
DC-ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit
EBN	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden.
Gasterra	Gasterra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland.
Innovation Quarter	Innovation Quarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	NOM	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
OOST	Ontwikkelingsmaatschappij OOST Nederland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ProRail	ProRail	Beheerder van het landelijk spoorwegnet.
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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal participaties ultimo	27	31	30	29	33	32
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	26	36	33	31	29	39
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	2,4	4,8	3	4	4	10
Aantal werknemers (fte)	39	39,4	40	40	40	45

### Beschrijving

De 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. De BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt de BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van de betreffende regio. De BOM had in 2017 39,0 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

2017 was voor de BOM het eerste uitvoeringsjaar van het meerjarenplan 2017-2020. Daarin staat onder andere dat de BOM haar economische en maatschappelijke impact zichtbaarder wil maken. Een concreet voorbeeld is de ontwikkeling van een Investor Readiness Programma dat jonge bedrijven in tien weken klaarstoomt voor een eerste financieringsronde. De BOM wist in 2017 een positief resultaat te boeken van €1,7 miljoen.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

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

### Vooruitblik

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



## Corporate governance

De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)*	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. J.J. Pelle	Algemeen directeur	168	0	37	168	169	167	170	172	184
dhr. M. van Meurs	Operationeel directeur	135	0	16	135	130	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Het basissalaris van de Algemeen directeur is inclusief de kosten voor een leaseauto. De kosten van de bestuurders komen voor circa 49% ten laste van BOM Capital I en BOM BD&FI.

### Raad van bestuur

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestond begin 2017 uit vier leden, allen man. Medio 2017 is een vrouw aan de RvC toegevoegd.

### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017**	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. J.H.M. Hommen	Voorzitter	11	18	18	18	5	n.v.t.
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	15	13	13	13	7	n.v.t.
dhr. G.H. Hoefsloot	Lid	15	13	13	13	7	n.v.t.
mw. N. MacGillavry (vanaf 1 juli 2017)	Lid	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Penning de Vries	Lid	16	13	13	13	7	n.v.t.
dhr. R. Slaats (vanaf 1 oktober 2017)	Lid	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

## Zeggenschap bij BOM

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 bedroeg de omzet van de BOM € 8,6 miljoen en is een winst van €1,7 miljoen gerealiseerd. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van BOM was 4,6% in 2017. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

### Investerings

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

### Financieel overzicht

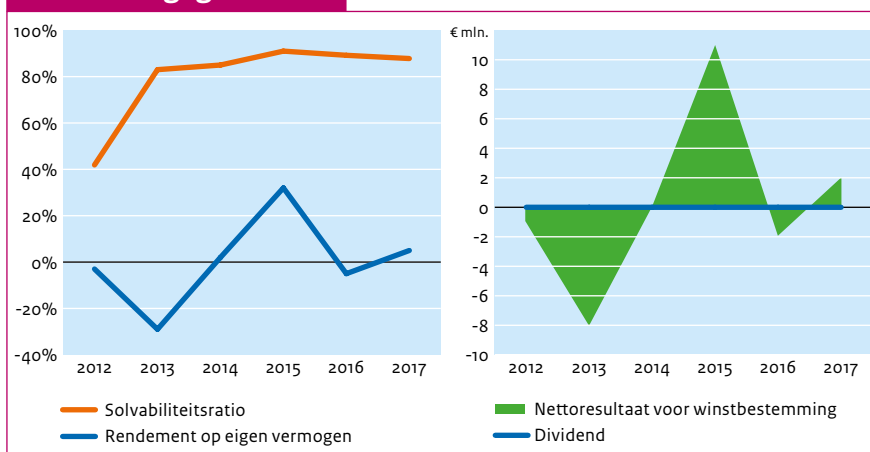
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	43	40	39	28	29	73
Eigen vermogen	37	36	35	24	24	31
Vreemd vermogen	5	4	4	4	5	43
Inkomsten	9	7	7	8	6	0
Winst	2	-2	11	0	-8	-1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	87,8%	89,2%	90,8%	85,2%	82,9%	41,9%
Rendement op eigen vermogen	5%	-5%	32%	2%	-29%	-3%
Pay-out ratio	0	0	0%	0%	0%	0%

\* Bedragen zijn inclusief btw.

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	168	90	66	156	163	153
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

**Algemene gegevens staatsdeelneming**

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

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aircraft movements in Curacao FIR	133.674	139.642	159.511	148.293	134.064	129.092
Aantal werknemers (fte)	85	83	85	82	84	81

**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 2017 85 fte in dienst.

**2017 in vogelvlucht**

Het aantal verkeersbewegingen in het werkgebied van DC ANSP is in 2017 met 4,3% afgenomen en bedroeg 133.674 (2016: 139.642). De voornaamste redenen voor deze afname zijn politieke ontwikkelingen in de regio en de instabiele positie van InselAir, de nationale luchtvaartmaatschappij van

Curaçao. Met name het aantal lokale vliegbewegingen van en naar Bonaire en Curaçao is sterk afgenomen, met bijna 10%. Ook de hoeveelheid overvliegend verkeer is afgenomen, maar hier was de afname beperkt (0,5%). Hier speelt ook een rol dat het hevige orkaanseizoen van 2017 de routekeuzes van overvliegende luchtvaartmaatschappijen heeft beïnvloed waardoor gedurende relevante periodes relatief meer verkeer door het luchtruim van DC ANSP is gevlogen.

Betalend verkeer<sup>16</sup> is met 9,3% afgenomen. Uitzondering op deze trend was de luchthaven van Bonaire, waar het betalende verkeer met 13% toenam. Inkomsten uit de dienstverlening zijn 1,5% afgenomen. Deze afname is veel beperkter dan de afname in verkeersvolume omdat naast aantallen vluchten de inkomsten ook afhangen van lengte van de gekozen vliegroute en gewicht van het vliegtuig. Deze parameters hebben beide een oplopende trend laten zien. In september 2017 is de nieuwe verkeersstoren op Bonaire International Airport, gefinancierd door de Nederlandse overheid, in gebruik genomen.

<sup>16</sup> Het is gebruikelijk dat een deel van het verkeer niet hoeft te betalen voor de luchtverkeersdienstverlening; dit betreft onder andere kleine toestellen, trainingsvluchten en militaire vluchten.



**Juridische status en eigendom**

DC ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.

DC ANSP heeft drie aandeelhouders:

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

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

**Publiek belang**

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

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 in relatie tot de dienstverlening op Bonaire.

Via het aandeelhouderschap zorgt de staat ervoor dat ook de strategie van DC ANSP in lijn is met bovengenoemde belangen.

**Buitenlandse activiteiten**

DC ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC ANSP toegewezen lucht-ruim. DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2019-2023. Het business plan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.

**Vooruitblik**

Veel tijd en aandacht van het management van DC ANSP is nodig voor het uitvoeren van het Business Plan 2019-2023 en het realiseren van de hierin geformuleerde doelstellingen op het gebied van veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit.

### Corporate governance

DC ANSP kent een directie en een raad van commissarissen. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er operationele contacten tussen de directie en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. In 2017 heeft het ministerie intensief met DC ANSP overlegd over aanpassing van het meerjarige naderings- en terminaltarief op Bonaire. Dit tarief is inmiddels per 1 januari 2018 ingevoerd.

### Raad van bestuur

De directie bestaat momenteel uit één vrouw die de functie van algemeen directeur vervult, en één man in de functie van waarnemend directeur. Het beloningsbeleid is niet gewijzigd in 2017.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	236			236	194	175	189	156	137
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur	104			104	92				

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. De heer Beringer treedt op als interim voorzitter. In 2018 zal actie worden ondernomen in relatie tot de beperkte bezetting van de RvC.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. A. Agard	Lid	11	7	12	12	10	6
dhr. M. Beringer	Lid / interim voorzitter	11	7	12	12	10	6
dhr. R. Tromp	Lid	11	11	12	3		

\* Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2017 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,5.

### Zeggenschap bij DC ANSP

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van DC ANSP in lokale valuta is in 2017 met 1,5% gedaald en bedraagt omgerekend € 14,5 miljoen<sup>17</sup>, terwijl het luchtverkeer met 9,3% afnam. Bij een operationeel kostenniveau van € 12,8 miljoen resulteerde dit in een operationele winst van € 1,8 miljoen en een netto winst van € 1,2 miljoen (2016: € 3,0 miljoen). De afname in het resultaat is gerelateerd aan een combinatie van beperkte kostenstijgingen op een aantal verschillende posten.

Het rendement van het geïnvesteerde vermogen in 2017 bedroeg 8,3%. Voor DC ANSP is geen normrendement vastgesteld.

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

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

### Investerings

DC ANSP heeft in 2017 een bedrag van bijna €1,8 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. DC ANSP hoeft investeringen op basis van de statuten niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voor te leggen.

<sup>17</sup> Valutakoers 1 ANG = € 0,5.

### Financieel overzicht

(€ mln.) *	2017**	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	27	28	28	27	21	17
Eigen vermogen	13	15	12	6	5	4
Vreemd vermogen	14	13	16	21	16	13
Inkomsten	15	15	14	13	10	8
Winst	1	3	5	1	1	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0,0	0
Solvabiliteitsratio	49,0%	52,0%	42,0%	23,0%	22,5%	23,1%
Rendement op eigen vermogen	8,3%	22,8%	60,3%	15,8%	13,5%	8,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

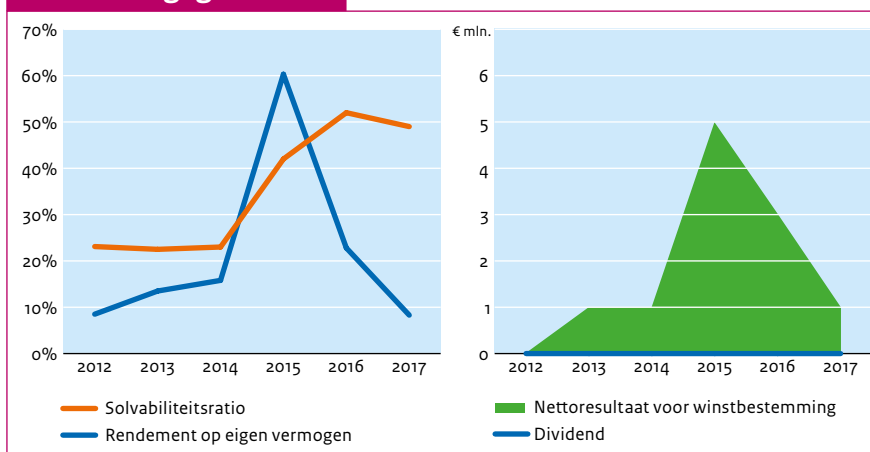
\* Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2015 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,5.

\*\* Geraamde bedragen.

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	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 voor de AvA

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

### Algemene gegevens staatsdeelneming

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

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	61.258	58.929	56.690	53.505	50.161	47.856
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	157	150	148	182	141	128
Aantal werknemers (fte)	1.762	1.703	1.707	1.692	1.659	1.625

#### Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. Zij is de centrale bank van Nederland, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit. In 2017 had DNB 1.920 medewerkers (gemiddeld 1.761, 5 fte). De activiteiten van DNB volgen hoofdzakelijk uit het *Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie*, de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) en de Europese Centrale Bank (ECB), de *Bankwet 1998* en de *Wet op het financieel toezicht*.

Als centrale bank neemt DNB deel aan het ESCB en is zij in de uitvoering van de bij het

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

Daarnaast is DNB belast met het toezicht uit op financiële instellingen, de afwikkeling met betrekking tot (thans) banken en beleggingsondernemingen, en bevordert zij de goede werking van het betalingsverkeer en de stabiliteit van het financiële stelsel. Ook heeft DNB taken ter uitvoering van het deposito-

garantiestelsel. Deze nationale taken voert DNB uit in haar hoedanigheid van zelfstandig bestuursorgaan, en kan zij mede uitvoeren in de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

#### 2017 in vogelvlucht

Het resultaat over 2017 bedraagt € 121 miljoen (2016: € 43 miljoen). De gerealiseerde kosten over 2017 met betrekking tot de taken die DNB heeft als zelfstandig bestuursorgaan bedroegen in totaal € 158 miljoen. De totale gerealiseerde kosten van DNB bedroegen in 2017 in totaal € 353 miljoen.

De lage rente blijft een belangrijk risico voor de financiële sector en daarmee een majeur aandachtspunt voor het toezicht van DNB. Ook in 2017 werkte DNB als nationale resolutieautoriteit aan de verdere operationalisering van de ordelijke aanpak van falende banken. Met betrekking tot het depositogarantiestelsel werkt DNB inmiddels ook aan de uitvoering daarvan in de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba. DNB werkte in 2017 aan de voorbereidingen van de uitplaatsing van het DNB Cash Centre, en aan de renovatie van het kantoorpand aan Westeinde 1 te Amsterdam. Tevens startte DNB voorbereidingen voor de (out) sourcing van onderdelen van haar ICT dienstverlening. DNB werkt verder aan de verankering van maatschappelijk verantwoord ondernemen in haar kerntaken.



### Juridische status en eigendom

DNB is een naamloze vennootschap.

De staat houdt 100% van de aandelen in DNB. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol namens de staat.

### Publiek belang

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

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

### Buitenlandse activiteiten

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het ESCB. Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het *Single Supervisory Mechanism*. En als resolutieautoriteit maakt DNB onderdeel uit van het *Single Resolution Mechanism*.

### Strategie

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

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

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

### Vooruitblik

In 2013 sloten de staat en DNB een garantieovereenkomst voor de risico's op crisisgerelateerde activa op de balans van DNB. Aangezien dankzij de opgebouwde voorziening voor krediet- en renterisico, de aanwezige buffers thans hoger zijn dan het totale berekende balansbrede risico, acht DNB het verantwoord de garantie niet te verlengen. Om deze reden is de garantie niet gecontinueerd. DNB acht het tevens een logisch moment om het kapitaalbeleid van DNB, waaronder de winstafdracht en het voorzieningenbeleid, vanuit een structurele optiek opnieuw te bezien. Verder zullen de besluitvorming van het kabinet over, en de transitie naar een toekomstbestendiger pensioenstelsel de komende jaren grote aandacht van DNB vragen. Naast digitalisering raken verder duurzaamheid en klimaatverandering de financiële sector, wat zich ook vertaalt in aandacht hiervoor van de toezichthouder.

### Corporate governance

DNB is een naamloze vennootschap (NV). Op grond van de *Bankwet 1998* is het structuurregime niet van toepassing op DNB. Het dagelijkse bestuur is in handen 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.

DNB past op vrijwillige basis de principes en best practice-bepaling uit de Corporate Governance Code zoveel als mogelijk toe en rapporteert daarover op haar website.

### Directie

De directie bestaat op grond van de *Bankwet 1998* uit een president en tenminste drie en ten hoogste vijf directeuren. De leden van de directie worden bij Koninklijk besluit benoemd.

De samenstelling van de directie wijzigde in 2017 niet. In 2017 bestond de directie uit een president en drie directeuren.

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

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. K.H.W. Knot	President	389	9	25	423	393	379	326	324	321
dhr. J. Sijbrand	Directeur	347	11	25	383	347	348	301	294	293
dhr. F. Elderson	Directeur	321	7	25	353	321	318	277	275	272
dhr. J. Swank	Directeur	322	7	25	354	320	318	277	275	272

### Raad van commissarissen

De rvc dient op grond van de *Bankwet 1998* te bestaan uit tenminste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de rvc worden benoemd door de aandeelhouder. Eén lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris).

De samenstelling van de rvc wijzigde in 2017 niet. De raad bestond in 2017 uit zeven leden.

Op voordracht van de rvc stelt de algemene vergadering van aandeelhouders het bedrag en de wijze van indexering van de jaarlijkse vergoeding van de leden van de rvc vast. De Wet normering topinkomens is van toepassing.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	27	27	32	38	32	21
dhr. J.A. van Manen	Vice-voorzitter	18	18	18	32	32	30
mw. M.T.H. de Gaay Fortman (per 1 juli 2016)	Lid	18	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K.P. Goudswaard*	Lid	18	29	32	38	38	7
mw. A.G. Nijhof*	Lid	18	18	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema	Lid	18	18	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Sijbesma	Lid	18	28	32	32	32	10

\* Excl. vergoeding voor lidmaatschap Bankraad, te weten: EUR 3.140,- over 2017.

### Zeggenschap bij DNB

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In verband met hoge en langdurig aanwezige risico's voor de balans van DNB, doteerde DNB ook in boekjaar 2017 € 500 miljoen aan de in 2015 gecreëerde voorziening voor krediet- en renterisico. Het resultaat over 2017 bedraagt aldus € 121 miljoen (2016: € 43 miljoen). De toename komt vooral door de gestegen inkomsten op de deposito's en de resultaten op de monetaire operaties. Aan de staat is € 115 miljoen als dividend uitgekeerd (2016: € 41 miljoen). De toename van het resultaat komt vooral door de gestegen inkomsten op de deposito's en door de resultaten op de monetaire operaties. Ten opzichte van 2016 is een lager resultaat behaald op de eigen beleggingen.

### Investerings

De betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringen van DNB wordt enerzijds bepaald door de wettelijk en/of verdragrechtelijk verankerende onafhankelijkheid van DNB voor de uitvoering van de bij het *Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie* aan haar opgedragen taken en plichten en voor de uitvoering van de taken die haar als zelfstandig bestuursorgaan zijn opgedragen. Anderzijds geldt dat ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan bepaalde aandeelhoudersbevoegdheden op grond van de wet bij de minister van Financiën<sup>18</sup> belegd.

<sup>18</sup> In sommige gevallen ook bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

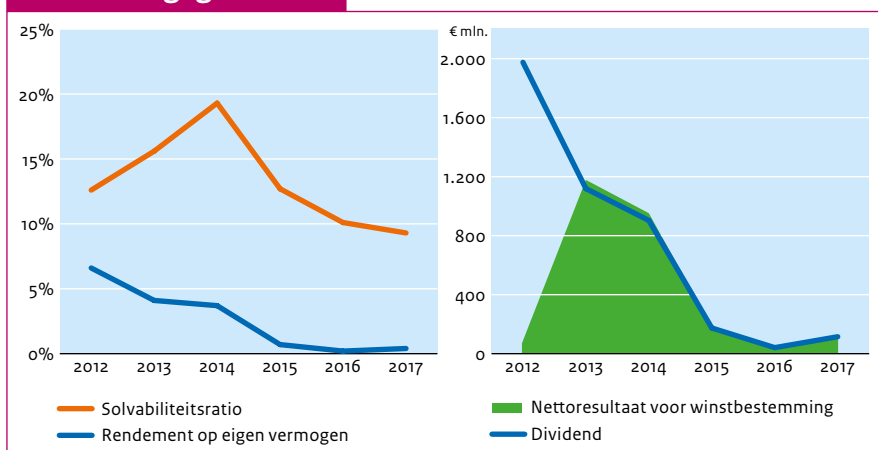
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	309.992	290.326	210.436	140.237	158.528	254.392
Eigen vermogen	28.964	29.276	26.731	27.053	24.716	32.095
Vreemd vermogen	281.028	261.050	183.705	113.184	133.812	222.297
Inkomsten	503	422	518	1.329	1.527	2.390
Winst	121	43	183	951	1.178	2.079
Dividend	115	41	174	903	1.119	1.975
Ontvangen door staat	115	41	174	903	1.119	1.975
Solvabiliteitsratio	9,3%	10,1%	12,7%	19,3%	15,6%	12,6%
Rendement op eigen vermogen	0,4%	0,2%	0,7%	3,7%	4,1%	6,6%
Pay-out ratio	95%	95%	95%	95%	95%	95%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	186	170	174	150	176	156
Global Reporting Initiative (GRI)	GR4 core option			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

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal winningsvergunningen aan land	33	33	33	31	29	27
Aantal winningsvergunningen op zee	110	109	109	107	106	101
Aantal opsporingsvergunningen	44	46	48	55	56	48
Afzet gas (m <sup>3</sup> )	16	20	21	27	32	30
Aantal werknemers (fte)	79	75	75	72	69	66

### 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 ultimo 2017 78,8 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

Het zijn woelige tijden. 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 NAM meer inspanning te leveren om hun problemen op te lossen. EBN B.V. heeft in 2017 op verschillende manieren activiteiten ontplooid om bij te dragen aan een veiligere en betere productie van het Groningenveld, in lijn met haar missie en het beleid van de minister van Economische Zaken en Klimaat.



**Juridische status en eigendom**

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

**Publiek belang**

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

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

**Buitenlandse activiteiten**

EBN B.V. heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

EBN heeft haar strategie gebaseerd op drie prioriteiten:

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

**Vooruitblik**

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

### Corporate governance

EBN 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 maart 2016 is J.W. van Hoogstraten benoemd tot algemeen directeur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.W. van Hoogstraten	Algemeen Directeur	245	38	16		283	240	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### Raad van commissarissen

De RvC houdt toezicht op de directie en de algemene gang van zaken binnen EBN B.V. en bestaat uit vijf leden, vier mannen en een vrouw. De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de leden van de RvC. Eenmaal per jaar is er een reguliere aandeelhoudersvergadering. Daarnaast voeren het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en EBN B.V. regelmatig overleg.

RAAD VAN COMMISSARISSEN								Vergoeding 2017*	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)		Functie											
dhr. H.M.C.M. van Oorschoot		Voorzitter					25	25	25	26	27	23	
dhr. J.G. Huijskens		Lid					20	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
mw. E.M. Kneppers-Heijnert		Lid					20	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. W.S. de Vries (vanaf 1 maart 2017)		Lid					17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. J.W.E. Weck		Lid					20	20	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
dhr. A.H.P. Gratama van Andel (tot 31 maart 2017)		Lid					8	22	22	22	22	23	

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

### Zeggenschap bij EBN

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 heeft EBN B.V. een winst gemaakt van € 556 miljoen. Dit bedrag is bijna volledig door de staat als dividend ontvangen. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 282%. Voor EBN B.V. is geen normrendement vastgesteld.

### Investerings

In 2017 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

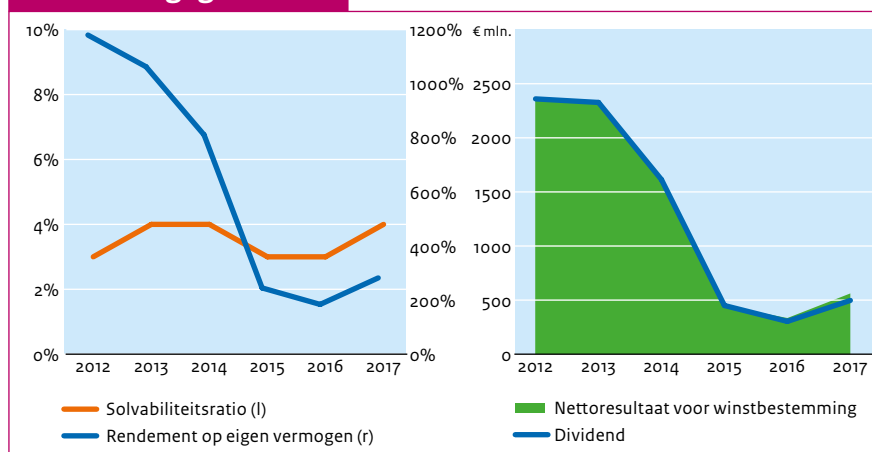
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	5.548	5.636	5.828	5.664	5.528	5.765
Eigen vermogen	217	178	184	199	219	200
Vreemd vermogen	5.331	5.458	5.644	5.465	5.309	5.565
Inkomsten	3.015	3.094	4.766	6.598	8.737	8.528
Winst	556	333	450	1.614	2.327	2.360
Dividend	497	303	450	1.614	2.327	2.360
Ontvangen door staat	497	303	450	1.614	2.327	2.360
Solvabiliteitsratio	4%	3%	3%	4%	4%	3%
Rendement op eigen vermogen	281,52%	183,98%	244,6%	811,1%	1.062,6%	1.180,0%
Pay-out ratio	89%	91%	100%	100%	100%	100%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	185	172	138	152	120	96
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	B	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	3.924	3.555	5.680	8.044	9.574	8.895
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	5.633	6.250	8.974	11.407	14.666	14.368
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	23,5	23,1	27	34	36	35
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	33,1	40,8	43	47	53	49
Aantal werknemers (fte)	152	158	169	179	186	189

## Beschrijving

GasTerra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen de N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transportgerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra had ultimo 2017 152,4 fte in dienst.

## 2017 in vogelvlucht

Ook in 2017 domineerde 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 die schade veroorzaakt is GasTerra zich daar zeer van bewust.





### Juridische status en eigendom

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

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

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

### Publiek belang

De publieke belangen die GasTerra dient, hebben te maken met het planmatig beheer van de nationale bodemschatten. Dit doet GasTerra onder andere door voortzetting van het kleineveldenbeleid. Door het aandeel in GasTerra behoudt de overheid een aandeel in de opbrengsten van de bodemschatten. De verdeling van de baten uit het kleineveldengas 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 (vrouw). De directeur is benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders onder goedkeuring van de minister van Economische Zaken en Klimaat.

Voor de beloning van de directie geldt een beloningsbeleid dat in overleg met de aandeelhouders is vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
Drs. A.J. Krist (vanaf 1 april 2017)	Statutair Directeur	240	35	19		275	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Ir. R.E. van Rede (tot 1 april 2017)	Statutair Directeur					87	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC van GasTerra telt acht leden. 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 en Klimaat is benoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2017*	2016	2015	2014	2013	2012
(€ duiz.)	Functie											
dhr. C.W.M. Dessens (t/m 30 september)	Voorzitter					13	17	17	17	17	17	17
dhr. A.F. Gaastra	Lid					7	2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid					7	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.M. de Jong	Lid					7	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G. de Jongh	Lid					5	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.W. Langejan	Lid					5	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid					7	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. Ir. F.A.E. Schittecatte	Lid					5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\* Bedragen exclusief btw.

## Zeggenschap bij GasTerra

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 9,6 miljard. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat. De door GasTerra behaalde jaarlijkse winst is het uitvloeisel van een overeenkomst tussen de aandeelhouders van GasTerra over de door GasTerra behaalde jaarlijkse winst na belasting. De prijs van het door de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) aan GasTerra verkochte Gronings aardgas wordt gedurende het jaar zodanig vastgesteld, dat een winst na belastingen van € 36 miljoen bij GasTerra resteert. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 16,7%.

### Investerings

Investerings van GasTerra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

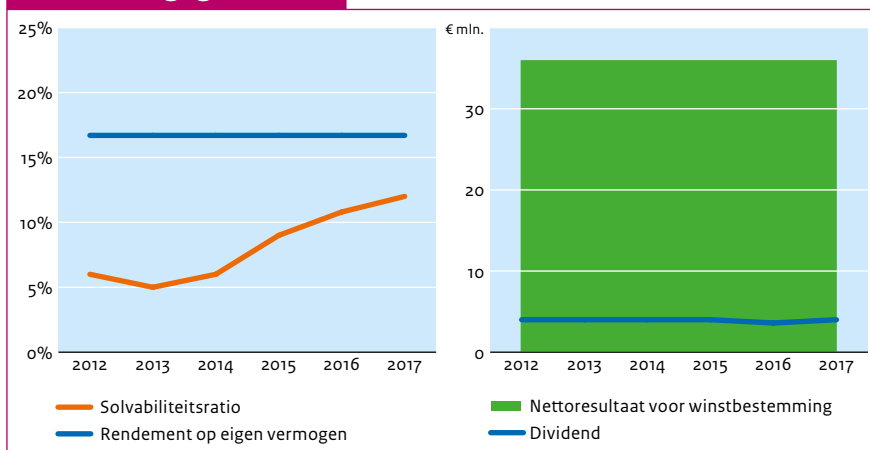
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	1.802	1.995	2.353	3.747	3.943	3.734
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	1.586	1.779	2.137	3.531	3.727	3.518
Inkomsten	9.601	9.865	14.740	19.501	24.293	23.381
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	4	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	12%	11%	9%	6%	5%	6%
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	168	163	151	154	132	116
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	G4	C+

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	24	19	8	2
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	17	9	6	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	8	4	5	1
Aantal werknemers (fte)	58,1	48,5	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 participaties in ondernemingen. IQ richt zich hierbij met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had ultimo 2017 58,1 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

2017 was het vierde volledige jaar van IQ. IQ is aan de slag met de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer het realiseren van open innovatiefaciliteiten en het samenbrengen van innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten. Medeaandeelhouder provincie Zuid-Holland liet in 2017 een evaluatie uitvoeren van IQ. Conclusie was dat de uitvoeringskracht op het gebied van economische structuurversterking en innovatiestimulering sterk is toegenomen en de samenwerking in Zuid-Holland aanzienlijk is gegroeid.



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

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

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

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

In 2018 zal IQ een nieuwe meerjarenstrategie ontwikkelen. De roadmap 'Next Economy' zal hierin een belangrijke rol spelen. Daarnaast zal IQ verder bouwen aan haar investeringsportefeuille. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenwerking met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.



## Corporate governance

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					Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen				
dhr. R. Zonneveld	Directeur	163	0	9	163	157	148	135

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

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, vier mannen en een vrouw. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN					Vergoeding 2017**	2016	2015	2014
(€ duiz.)	Functie							
dhr. R.A. Verberk	Voorzitter				15	15	15	15
dhr. K. de Koning	Lid				11	10	10	6
mw. B. van der Maarel	Lid				11	11	11	10
dhr. H.C.M. van der Zeeuw	Lid				11	11	11	10
dhr. P. van Zunderd	Lid				10	11	11	6

\*\* Bedragen inclusief btw.

## Zeggenschap bij Innovation Quarter

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 bedroeg de omzet van IQ € 6,8 miljoen en bedroeg het verlies € 1,2 miljoen. Het rendement van IQ lag op -2,1%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016- 2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij pas vier jaar bestaat en er dus nog geen volwassen investeringsportefeuille is opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

### Investerings

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

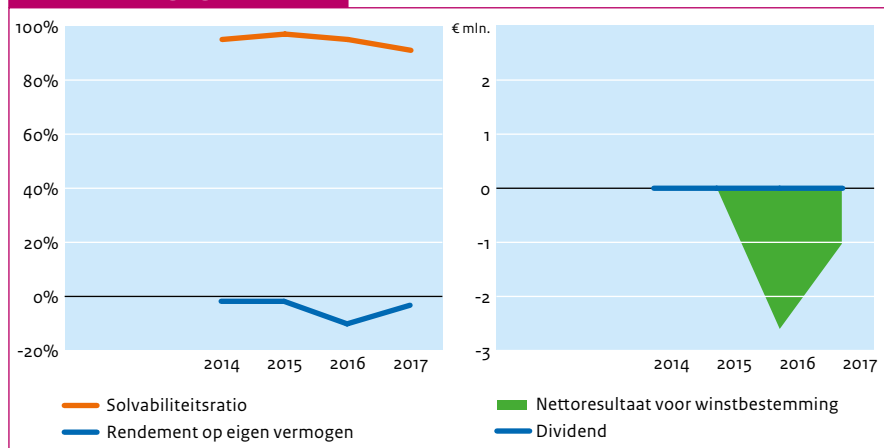
### Financieel overzicht

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

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014
Transparantiebenchmark 2014 (over 2013)	142	137	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	n.v.t.	n.v.t.

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Website	www.liof.nl
Belang staat der Nederlanden	50%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal participaties ultimo	83	89	98	106	111	114
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)*	79	81	85	95	108	102
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)**	8	8	4	6	16	5
Aantal werknemers (fte)	40,2	40	45	44	43	47

\* Inclusief bedragen nog te storten.

\*\* 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 ultimo 2017 40,2 fte in dienst.

## 2017 in vogelvlucht

2017 laat een goed financieel resultaat zien. Dit komt voornamelijk door de uitstekende verkoopresultaten van participaties. De samenwerking met de Brightlands-campusen heeft zich in 2017 verder doorontwikkeld. In samenwerking met de campusen organiseert LIOF events om het Limburgse MKB te informeren over de laatste technologie- en marktontwikkelingen, om hen aan te zetten tot innovatie en business development.



**Juridische status en eigendom**

LIOF is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincie Limburg (50%). Namens de staat vervult het ministerie van Economische Zaken en Klimaat de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

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

**Strategie**

LIOF zet kennis, kapitaal en netwerk in om de Limburgse economie te laten groeien. LIOF stelt zo het bedrijfsleven in staat om succesvol te ondernemen, te innoveren en nieuwe, internationale, markten te ontsluiten. Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten en investeringen, neemt LIOF ook het maatschappelijke rendement en perspectief in overweging.

**Vooruitblik**

LIOF wil zich nadrukkelijker manifesteren als de professionele uitvoeringsorganisatie van de provincie voor het uitvoeren van het regionaal beleid van de provincie en van de nationale overheid. Dit moet leiden tot een transparante en klantgerichte aanpak van het MKB in Limburg, zowel door middel van innovatie en business development als door gerichte financieringen en participaties. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROMs.



## Corporate governance

LIOF heeft een directie en een raad van commissarissen.

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.A. van Elk (vanaf 1 maart 2017)	Statutair Directeur	134		15		134	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.R.M. Radix (t/m 28 februari 2017)	Statutair Directeur	216	0	0		44	216	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

De RvC bestond in 2017 uit vijf leden, drie mannen en twee vrouwen. Sinds juni 2017 staat een positie vacant.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017*	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. M.W.G. Litjens	Voorzitter	23	23	22	23	22	21
mw. H.G.O.M. Berkers	Lid	13	13	12	12	12	11
dhr. J.H.M. Lamkin	Lid	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.F. Wammes	Lid	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. D.M.T. van Boxtel (t/m 31 mei 2017)	Lid	6	13	12	12	12	11

\* Bedragen inclusief btw.

## Zeggenschap bij LIOF

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



**Vermogenspositie, rendement en dividend**

LIOF heeft een omzet van € 20,2 miljoen behaald in 2017. Er resulteerde een winst van € 13,1 miljoen. Hiervan wordt € 4 miljoen uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van LIOF was daarmee positief (14,6%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

**Investerings**

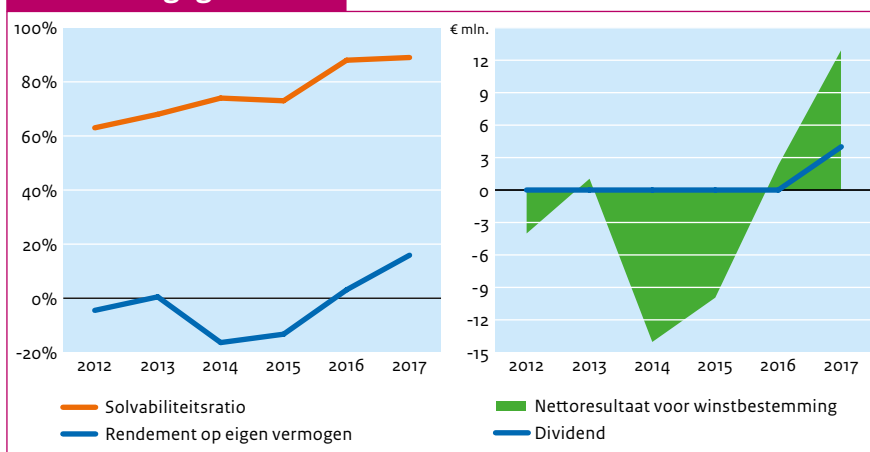
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen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

**Financieel overzicht**

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	99	86	101	113	142	153
Eigen vermogen	89	76	74	83	97	97
Vreemd vermogen	11	11	27	30	45	57
Inkomsten	20	9	10	10	17	14
Winst	13	2	-10	-14	1	-4
Dividend	4	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	2	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89%	88%	73%	74%	68%	63%
Rendement op eigen vermogen	15,9%	3,1%	-13,3%	-16,4%	0,5%	-4,5%
Pay-out ratio	31%	0%	0%	0%	0%	0%

**Corporate governance**

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	152	153	138	127	153	143
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	C	C	C

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

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal participaties ultimo	82	81	87	84	94	107
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	65	70	78	69	66	80
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	8	4	13	9	6	3
Aantal werknemers (fte)	44,1	41,5	37	39	37	43

### 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 voornamelijk op het innovatieve MKB in de topsectoren van de noordelijke provincies. De NOM had in 2017 44,1 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

In 2017 stond de implementatie van de nieuwe strategie 'Ondernemingen doen groeien' centraal. Daarmee werd in 2017 een begin gemaakt met de uitvoer van het meerjarenplan 2017-2020. Door de klantvraag centraal te stellen en actief met de klant mee te denken wordt deze groei optimaal gefaciliteerd.



**Juridische status en eigendom**

De NOM is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincies Groningen, Friesland en Drenthe (50%). Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is namens de staat aandeelhouder.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

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

**Strategie**

De NOM wil de economische structuur in Noord-Nederland versterken door het stimuleren van duurzaam winstgevend economische activiteiten. Dat doet de NOM vanuit haar expertise op het gebied van investeren en financieren, innoveren en acquireren.

**Vooruitblik**

De NOM wil aan de hand van in 2017 geformuleerde KPI's haar rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij breder inzichtelijk maken in 2018, onder andere door het meten van de investering vanuit haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in R&D, de verwachte omzet en werkgelegenheid. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### Corporate governance

De NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
dhr. S. Jansen	Directeur	169	0	25	169	164	166	155	159	159

#### Raad van commissarissen

De RvC telt vier leden, twee mannen en twee vrouwen. Er is momenteel één openstaande vacature.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017*	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. R. Rabbinge	Voorzitter	15	15	18	17	11	11
mw. S.E. Korthuis	Lid	11	11	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.C. Kuks	Lid	11	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	11	9	17	11	11

\* Bedragen exclusief btw.

### Zeggenschap bij NOM

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De winst van NOM bedroeg € 6,2 miljoen in 2017 bij een omzet van € 17,2 miljoen. Er is € 12 miljoen aan dividend uitgekeerd aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Het rendement van de NOM lag op 10,5% in 2017. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

### Investerings

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

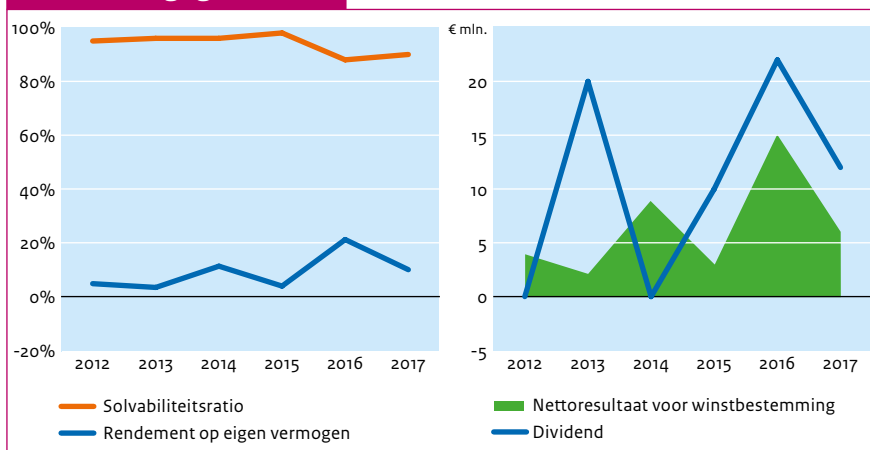
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	65	74	74	83	74	93
Eigen vermogen	59	65	72	80	71	88
Vreemd vermogen	6	8,8	2	3	3	4
Inkomsten	17	19	10	22	11	17
Winst	6	15	3	9	2	4
Dividend	12	22	10	0	20	0
Ontvangen door staat	12	10	10	0	20	0
Solvabiliteitsratio	90%	88%	98%	96%	96%	95%
Rendement op eigen vermogen	10,0%	21,2%	3,9%	11,3%	3,4%	4,8%
Pay-out ratio	194%	152%	359%	0%	833%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	178	180	171	164	144	131
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 5,0 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.



**Algemene gegevens staatsdeelneming**

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

**Bedrijfsspecifieke kerncijfers**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal participaties ultimo	78	86	103	116	125	117
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	46	47	59	65	58	58
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5	3	5	16	11	9
Aantal werknemers (fte)	98,8	89	90	88	89	78

**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 2017 98,8 fte in dienst.

**2017 in vogelvlucht**

Voor OOST stond het jaar 2017 in het teken van de fusie van ontwikkelmaatschappij Oost NV en participatiemaatschappij PPM Oost tot Oost NL. In de eerste helft van het jaar heeft OOST zich grondig voorbereid, in de tweede helft kreeg de samensmelting daadwerkelijk vorm. De werkwijze van het nieuwe Oost NL is sterk geïntegreerd en daarmee kan OOST haar relaties nog beter bedienen. Dat positieve effect is nu al zichtbaar.



**Juridische status en eigendom**

OOST is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (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 en Klimaat vervuld. De participatieactiviteiten zijn ondergebracht in een separate dochter van OOST. Een beperkt deel van de aandelen van deze dochter zijn in handen van de Regio Twente en de Universiteit Twente.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

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

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

OOST zal zich blijven focussen op het helpen verzilveren van groeikansen van start-ups en bestaande bedrijven in Oost-Nederland. Komend jaar maakt OOST een update van haar meerjarenplan. Duurzame regionale ontwikkeling en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen als impact van haar activiteiten zullen daarin nog beter tot hun recht komen. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

### Corporate governance

OOST heeft een directie en een raad van commissarissen.

#### Raad van bestuur

OOST staat onder leiding van één directeur (man), die benoemd is door de aandeelhouders. Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van nieuwe directeuren de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen							
Dhr. M. Prins	Directeur	151	0	14	151	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C.W. van Willigen (t/m 25 augustus)	Directeur	131	0	9	131	145	141	137	137	139	

\* Inclusief fiscale bijtelling voor lease-auto.

#### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vijf leden, vier mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017*	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter	15	15	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G. Braaksma	Lid	11	11	10	8	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.A. Doek	Lid	11	11	11	11	11	11
mw. C.E. Habes	Lid	11	11	10	5	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. Klein Essink (vanaf 1 juni 2017)	Lid	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.Schepers (t/m 31 mei 2017)	Lid	5	11	11	11	11	11

\* Bedragen exclusief btw.

### Zeggenschap bij OOST

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

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2017 heeft OOST een omzet van € 16,3 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een winst van € 0,6 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2017 bedroeg 0,7%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROMs een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een maximaal investeringsplafond van € 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.

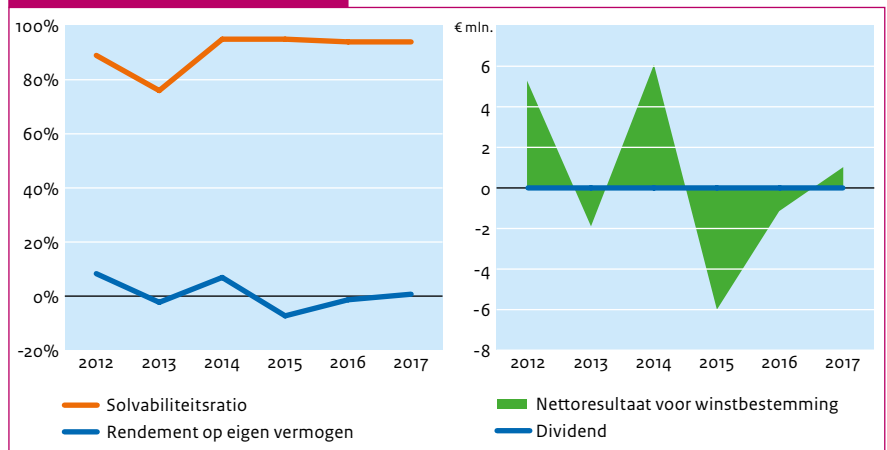
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	89	87	87	93	108	72
Eigen vermogen	84	81	82	88	82	64
Vreemd vermogen	5	5	4	5	26	8
Inkomsten	16	13	15	19	8	13
Winst	1	-1	-6	6	-2	5
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	94%	94%	95%	95%	76%	89%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	-1,3%	-7,3%	6,9%	-2,3%	8,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	128	135	129	146	149	126
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C	C	C	C

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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



## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Geleverde Treinpaden	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Aantal werknemers (fte)	4.289	4.069	3.909	4.000	4.083	4.326

### Beschrijving

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

ProRail is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur. Voor dit beheer heeft de staat op 15 december 2014 een concessie verleend aan ProRail voor de periode van 2015 tot en met 2024. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

- Het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De voorbereiding en uitvoering van

de uitbreiding van de hoofdspoorweginfrastructuur;

- Een eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van capaciteit;
- Het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

De belangen van treinreizigers, de vervoerders en verladers staan centraal in de dienstverlening van ProRail. In 2017 had ProRail gemiddeld 4.175 fte in dienst.

### 2017 in vogelvlucht

Er hebben in 2017 een aantal vernieuwingen plaatsgevonden. Op het gebied van vernieuwing en vervanging van de spoorinfrastructuur zijn er nieuwe hogesnelheidswissels aangebracht en zijn er nieuwe spoorbruggen in Utrecht over het Amsterdam-Rijnkanaal en het Van Starckenborghkanaal aangelegd. Daarnaast is samen met de NS de capaciteit

van het reizigersvervoer op de A2-corridor verhoogd, rijden tussen Amsterdam en Eindhoven zes intercity's per uur en is de stallingscapaciteit voor fietsen flink uitgebreid, om het deur-tot-deur vervoer te stimuleren.

Verder geldt dat ProRail voor 8 van de 10 prestatie-indicatoren in 2017 aan de prestatieafspraken heeft voldaan, waarvan voor 6 prestatie-indicatoren al wordt voldaan aan de normen die voor 2019 behaald moet worden. Voor de twee niet behaalde normen, treinpunctualiteit goederenvervoer (< 3 min) en impactvolle storingen op de infra, zijn goede argumenten. In het beheerplan 2017 heeft ProRail gemotiveerd dat het sturen op de punctualiteit van goederentreinen niet goed aansluit bij de wensen van spoorgoederenvervoerders. Zij vinden voldoende capaciteit belangrijker dan uitvoeringskwaliteit op 3 minuten. In 2017 heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat daarom samen met ProRail en goederenvervoerders een andere prestatie-indicator ontwikkeld (transitotijd), die op de doorlooptijd van goederentreinen stuurt. Deze nieuwe prestatie-indicator is per 2018 ingegaan. Daarnaast is op de prestatie-indicator impactvolle storingen op de infra de juiste vorm van sturing gevonden door ProRail.

In 2017 is in het regeerakkoord opgenomen dat ProRail omgevormd zal worden tot publiekrechtelijk ZBO met eigen rechtspersoonlijkheid. Er is een gezamenlijk programmteam gestart door ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat om de omvorming vorm te geven.





### Juridische status en eigendom

De staat bezit 100% van de aandelen van Railinfratrust BV (RIT BV). Deze BV heeft vervolgens 100% van de aandelen in ProRail BV in handen. Railinfratrust heeft het juridische 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 RIT BV ligt bij de minister van Infrastructuur en Waterstaat (in casu de staatssecretaris), die tevens verantwoordelijk is voor het beleid voor het openbaar vervoer en het spoor in Nederland. De ondersteuning bij het aandeelhouderschap is belegd bij een separate eenheid van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De sturing vanuit de aandeelhoudersrol is complementair aan de sturing van het ministerie als concessie- en als subsidieverlener. Het toezicht op ProRail is t.a.v. verschillende onderdelen belegd bij o.a. de Autoriteit Consument en Markt, de Inspectie Leefomgeving en Transport en de inspectie SZW.

### Publiek belang

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

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van het de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid;
- De rechtmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur.

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:

- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- Wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden uit hoofde van het vennootschapsrecht en statutaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als aandeelhouder.

### Buitenlandse activiteiten

ProRail BV heeft geen buitenlandse activiteiten. Wel werkt ProRail samen met internationale sectorpartners (zoals EIM en RNE) en in samenwerkingsverbanden.

### Strategie

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

ProRail is in 2017 gestart met het vernieuwen van haar strategie. De strategie van ProRail is onderwerp van gesprek tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk. Daarvoor heeft ProRail de volgende ambitie vastgesteld:

- ProRail Verbindt: ontwikkelen van capaciteit voor de mobiliteit van de toekomst;
- ProRail Verbeterd: mobiliteit per spoor zo betrouwbaar mogelijk maken, nu en in de toekomst;
- ProRail Verduurzaamt: spoormobiliteit zo duurzaam mogelijk maken.

### Vooruitblik

ProRail geeft invulling aan de Lange Termijn Spooragenda met als doel het realiseren van kwaliteitsverbeteringen voor treinreizigers en goederenvervoerders. ProRail werkt in 2018 verder aan het verhogen van de kwaliteit en beschikbaarheid van de spoorinfrastructuur en de verdere vernieuwing en uitbreiding van stations. De werkzaamheden van ProRail zijn uitgewerkt in het beheerplan 2018 (TK 29984, nr. 737).

### Corporate governance

ProRail is een structuurvennootschap volgens het verlicht structuurregime. Er zijn jaarlijks twee formele contactmomenten tussen de

aandeelhouder, de RvB en de RvC in de vorm van de algemene vergadering van aandeelhouders.

### Raad van bestuur

De RvB bestaat uit drie personen. De heer P. Eringa is de CEO van ProRail, de heer J. Voppen is de COO en de heer J.J.A. van Leeuwen is CFO. 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 en aansluiting bij de WNT. Het bezoldigingsbeleid is op 25 november 2016 opnieuw vastgesteld, waarbij is aangesloten bij de bezoldigingsnormen uit de WNT. In 2017 zijn er geen wijzigingen geweest van het bezoldigingsbeleid.

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
dhr. P. Eringa	CEO	228	0	14	228	228	173	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.E.M. Buck	President-directeur a.i.	-	-	-	-	54	214	212	n.v.t.	n.v.t.
J.J.A. van Leeuwen	CFO	175	0	14	175	174	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
J. Voppen	COO	184	0	23	184	140	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### Raad van commissarissen

Op 10 mei 2017 is de heer Kooijman herbenoemd als commissaris van ProRail. Verder hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling en de bezoldiging van de RvC.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	43	42	41	20	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	39	38	43	73	30	21
dhr. W.E. Kooijman	Lid	39	38	31	29	28	33
mw. A.C.W. Sneller	Lid	39	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag	Lid	39	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	31	30	29	29	28	21

### Zeggenschap bij ProRail

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht van tenminste twee personen aan de AvA.	Leden van de RvB worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de RvB
	Schorsen	Kan de bestuurders ten alle tijdens schorsen.	Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het beleid op het terrein van de bezoldiging van het bestuur vast. Indien de AvA het vastgestelde beleid wil wijzigen treedt zij in overleg met de RvC ter beschikking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door de RvC binnen het door de AvA vastgestelde beleid.	
Commissarissen	Benoemen	Voordracht met redenen omkleed aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De AvA en de OR (voor 1/3 deel) kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door de RvC.	
	Ontslaan commissaris	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van RvC of de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan het vertrouwen in de RvC opzeggen nadat de OR en het bestuur in kennis zijn gesteld. Het besluit heeft ontslag van de RvC tot gevolg.
	Bezoldiging		De AvA stelt de bezoldiging van de RvC vast.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

ProRail voert de beheerconcessie uit via middelen volgend voor een groot deel uit de beheersubsidie en een ander deel door de gebruiksvergoeding. Financiering geschiedt middels een subsidie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat vanuit het 'Infrastructuurfonds'. ProRail is, naast de gebruikersvergoedingen en beheersubsidie, voor de financiering van de activiteiten afhankelijk van vergoedingen van andere overheden. De rijksbijdragen worden als vreemd vermogen op de balans van ProRail verantwoord. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

### Investerings

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur. Investerings, zowel in de uitbreiding van spoorweginfrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande spoorweginfrastructuur (het onderhoud) – worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures in de Wet en het Besluit Infrastructuurfonds. Deze investeringen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de spoorweginfrastructuur.

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	18.710	18.820	18.605	18.228	20.908	20.582
Eigen vermogen	1.604	1.605	1.604	1.604	5.477	5.704
Vreemd vermogen	17.106	17.198	17.001	16.624	15.431	14.878
Inkomsten	1.286	1.254	1.200	1.203	1.236	1.237
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%	9%	9%	9%	26%	28%
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%

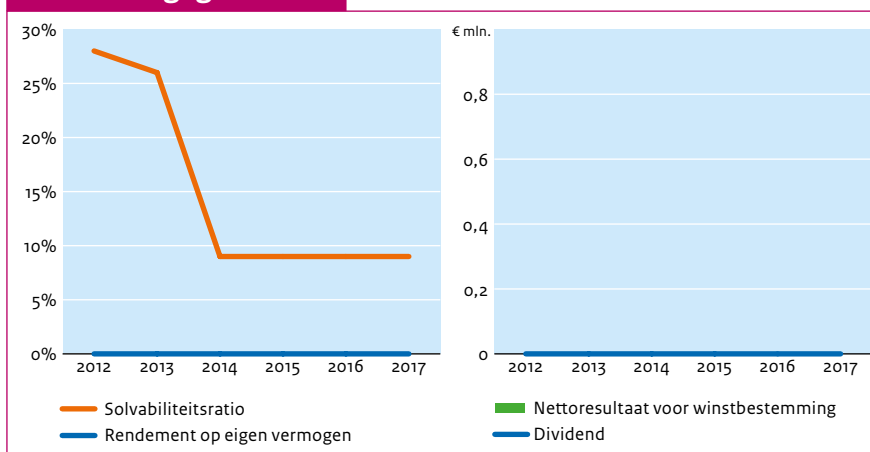
\* t/m 2013 was de balans gewaardeerd tegen vervangingswaarde.

\*\* t/m 2013 was het eigen vermogen inclusief herwaarderingsreserve.

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	171	161	159	140	141	146
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	G4	B

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Bank Resources N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Saba
Jaar van oprichting	1976
Website	-
Belang staat der Nederlanden	7,95%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
--	------	------	------	------	------	------

Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.

## Beschrijving

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



**Juridische status en eigendom**

Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die het land de Nederlandse Antillen vormden. Met de opheffing van het land de Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat een belang van 7,95% in Saba Bank Resources N.V. verkregen. De overige aandeelhouders zijn het land St. Maarten en het land Curaçao. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de staat de aandeelhoudersrol.

**Publiek belang**

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

**Buitenlandse activiteiten**

Saba Bank heeft geen buitenlandse activiteiten.

**Strategie**

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

**Vooruitblik**

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft de potentie van olie en gas van de Saba Bank en de Exclusieve Economische Zone laten onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat de kans op het aantreffen als zeer klein wordt ingeschat. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal in overleg met Saba Bank Resources bekijken wat dit betekent voor de toekomst van de vennootschap.



### Corporate governance

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

### Raad van bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
C. Gomes Casseres	Directeur					9			7	7	7

\* Cijfers in USD.

### Raad van commissarissen

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
W.S. Johnson	Voorzitter	1	1	1	1	1	1
Franklin Hanze	Lid	1	1	1	1	1	1
Melinda Hoeve	Lid				1	1	1
Charles Lindo	Lid	1	1	1	1	1	1
Marcel Peterson	Lid				1	1	1
Julian Rollocks	Lid	1	1	1	1	1	1
Hubert Smith	Lid	1	1	1	1	1	1

### Zeggenschap bij Saba Bank

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

### Investerings

Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000<sup>19</sup> ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.

### Financieel overzicht

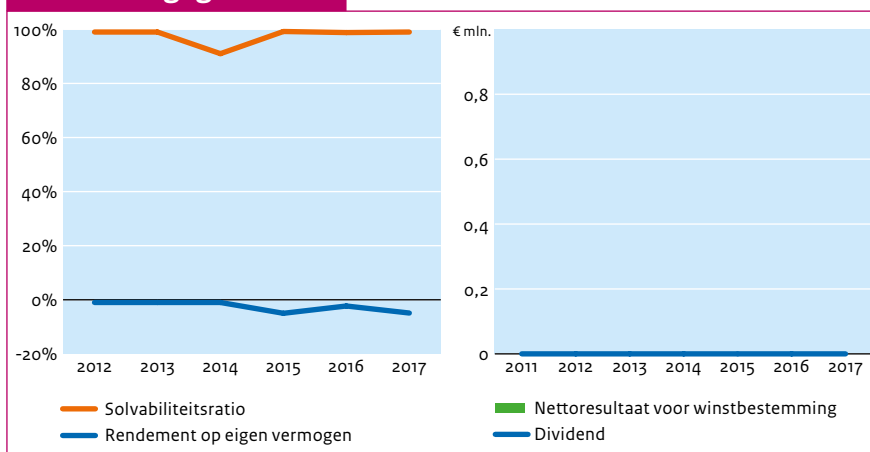
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	1	1	1	1	1	1
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	0
Inkomsten	0	0	0	0	0	0
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,0%	98,8%	99,2%	91%	99%	99%
Rendement op eigen vermogen	-4,9%	-2,3%	-5,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%
Pay-out ratio	0%	0	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	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 voor de AvA

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

<sup>19</sup> Valutakoers 1 ANG = € 0,5

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Statia Cable System B.V.
Bedrijfssector	Telecommunicatie
Vestigingsplaats	Bonaire
Jaar van oprichting	2012
Website	www.sscsbv.com
Belang staat der Nederlanden	100%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Beschikbaarheidsgraad	99,95%	99,90%	99,75%	99,50%	98,00%	n.v.t.
Verkoopprijs index*	6	11	21	30	33	100
Aantal werknemers (fte)	geen	geen	geen	geen	geen	n.v.t.
Koers dollar – euro	0,8334	0,95043	0,92094	0,82638	0,72591	n.v.t.

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

### Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de afronding van de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezel zeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de Internationale zeekabel infrastructuur op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts. Tevens wordt

de capaciteit van netwerk capaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd. 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 verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers). SSCS bv heeft geen vaste medewerkers in dienst. De benodigde menskracht/expertise wordt ingehuurd.

### 2017 in vogelvlucht

SSCS werkt kostendekkend en zonder winst-oogmerk. De tarieven voor de gebruikers zijn ook in 2017 verder gedaald. In het najaar zijn de eilanden getroffen door een zeer zware orkaan.

Op verzoek van onder andere St. Barths is voor en na de orkaan extra capaciteit geleverd. Het SSCS netwerk is tijdens de orkaan operationeel gebleven. Wel is de kabel infrastructuur fysiek beschadigd. Momenteel wordt de schade geïnventariseerd.



### Juridische status en eigendom

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

### Publiek belang

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

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabelnetwerk aan te leggen waardoor Saba en Sint Eustatius via een glasvezelkabel worden aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur.

Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van de randvoorwaarden voor de realisatie van de door Verenigde Naties geformuleerde telecom doelen voor buiten gebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Ook 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. De inkoop tarieven voor de lokale operators zijn hiermee gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit vervolgens terug in lagere tarieven voor internet of aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

### Buitenlandse activiteiten

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

### Strategie

De strategische koers van SSCS is regelmatig onderwerp van gesprek tussen aandeelhouder (BZK) en de raad van bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en RvB vindt periodiek en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te kunnen laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen.

### Vooruitblik

In 2018 zal de door orkaan Irma veroorzaakte schade aan het kabelsysteem worden gerepareerd. Ook zullen kwaliteitsverbeteringen in het netwerk worden doorgevoerd.

Verder wordt voorzien dat door verdere toename van het verkeer de tarieven voor gebruikers wederom zullen dalen.

### Corporate governance

De statuten van SSCS komen op hoofdlijnen overeen met de standaard statuten van het ministerie van Financiën.

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

### Raad van bestuur

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

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

#### RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
	Werner Haan	statutair directeur			134	128	115	98	0	n.v.t.
	Nico Scheper	directeur			77	55	49	42	0	n.v.t.

### Raad van commissarissen

Mede gezien de actieve invulling van de aandeelhoudersrol door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijk Relaties is er geen raad van commissarissen ingesteld bij SSCS.

#### SSCS bv – bevoegdheden AvA

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



### Vermogenspositie, rendement en dividend

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

Het vermogen van SSCS 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.

### Investerings

Er zijn in 2017 geen investeringen gedaan die dienden te worden voorgelegd. Besluiten van de raad van bestuur omtrent het aangaan van rechtshandelingen en omtrent het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie met andere rechtspersonen of vennootschappen zijn conform het bepaalde in de statuten en het directie reglement besproken met en goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

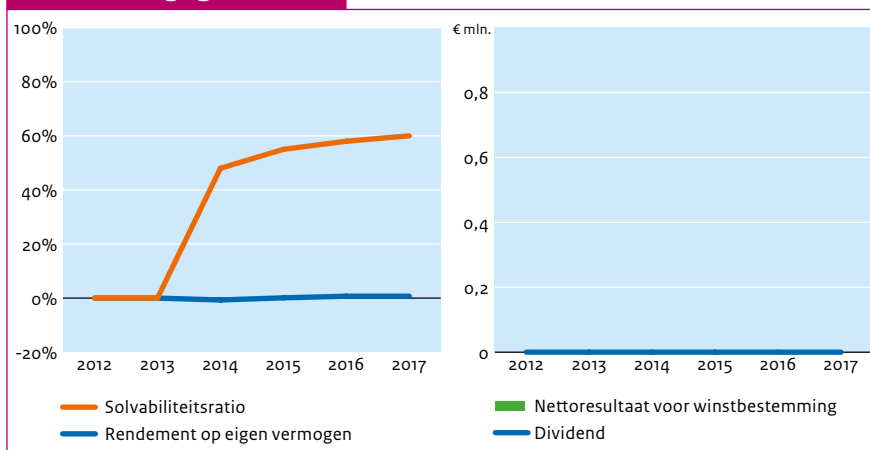
### Financieel overzicht

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	20	20	20	19	11	0
Eigen vermogen	12	12	11	9	0	0
Vreemd vermogen	8	8	9	10	11	0
Inkomsten	2	1	1	1	0	0
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	60%	58%	55%	48%	0%	0%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	0,7%	0,1%	-0,7%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-	-	-	-

### Financiële gegevens



### Investeringsdrempels voor de AvA

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

**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**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bezettingsgraad passagiers (%)	54%	56%	63%	56%	59%	63%
Aantal passagiers	187.761	216.882	189.424	189.291	161.270	154.948
Aantal werknemers	98	115	118	126	128	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 2017 gemiddeld 98 fte in dienst.

**2017 in vogelvlucht**

In 2016 heeft Winair de positieve trend van 2015 doorgezet en winst gemaakt. Winair heeft in 2016 ruim 216.000 passagiers vervoerd op bijna 22.800 vluchten. Het aantal passagiers is circa 27.000 hoger dan vorig jaar en het aantal vluchten ligt ongeveer 3.500 hoger. De bezettingsgraad op de vluchten van Winair is gedaald tot 56,0% (2015: 63,0%).



### 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%
- Nederlandse staat: 7,95%

Namens de Nederlandse staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

### Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid sterk afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. Voor Sint Eustatius is de luchtvaart op dit moment zelfs de enige vervoersdienst. De 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 2018 zal Winair zich hoofdzakelijk bezighouden met het consolideren van haar positie op de bestaande routes, het opstarten van de route Curaçao – Sint Maarten – Port-au-Prince – Sint Maarten – Curaçao, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en de verdere versterking van haar operatie. Gedurende het komende laagseizoen zal Winair verder gaan met het aannemen en trainen van nieuwe piloten, customer service agents, ground crew en maintenance personeel. In het hoogseizoen kan Winair dan op volle sterkte opereren. Winair heeft inmiddels de concessie voor grondafhandeling toegezegd gekregen. Aan de uitbouw van de grondafhandeling voor derde partijen zal daarom veel aandacht worden besteed. Winair heeft plannen om van operationeel leasen over te gaan op het aanschaffen van eigen vliegtuigen omdat dit veel voordelen zal opleveren (zowel kostentechnisch als operationeel gezien). 2018 belooft een succesvol jaar te worden.

## 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 2016. Het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeuren zijn vastgesteld door de RvC binnen het bezoldigingsbeleid dat de RvC ook vaststelt.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2017 (vast plus variabel)	Totaal 2016	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	179	0	0	179	179	179	168	208	208	
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	129	0	0	129	129	129	129	131	131	

### Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. In 2017 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2017	2016	2015	2014	2013	2012
dhr. G. Greaux	Voorzitter	18	18	18	18	8	8
dhr. R. Budike	Lid	11	11	11	11	5	5
dhr. G. Draai	Lid	11	11	11	11	5	5

## 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 tijd aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de RvC de voorgedragen persoon.	Benoemt op voordracht van de RvC. AvA kan personen aanbevelen om als commissaris voorgedragen te worden. AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht van de RvC afwijzen.
	Schorsen	Kan zelfstandig schorsen. Schorsing vervalt indien niet binnen twee maanden na aanvang van de schorsing een voordracht voor ontslag is gedaan.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden geschorst.
	Ontslaan commissaris	Op verzoek van de vennootschap (vertegenwoordigd door de RvC) kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van iedere commissaris vast en bevoegd deze te allen tijde te wijzigen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De gecontroleerde cijfers van 2016 zijn op 30 mei 2017 aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal op 12 juli 2017 plaatsvinden. Winst van de deelneming voor belastingen is volgens de gecontroleerde cijfers \$ 2.673.653. Rendementseis: Afhankelijk van door de Nederlandse staat gestelde eis. Geen specifieke eis gesteld door Land St. Maarten. Het parool is noodgedwongen: zonder financiële hulp van de aandeelhouders winstgevend zijn en daar waar mogelijk groeien. Er is geen dividendbeleid vastgesteld. Gezien het negatieve eigen vermogen en de statutaire regels heeft Winair daar 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, grotendeels bestemd voor het aanschaffen van vier nieuwe vliegtuigen ter vervanging van toestellen die nu worden geleased.

### Financieel overzicht

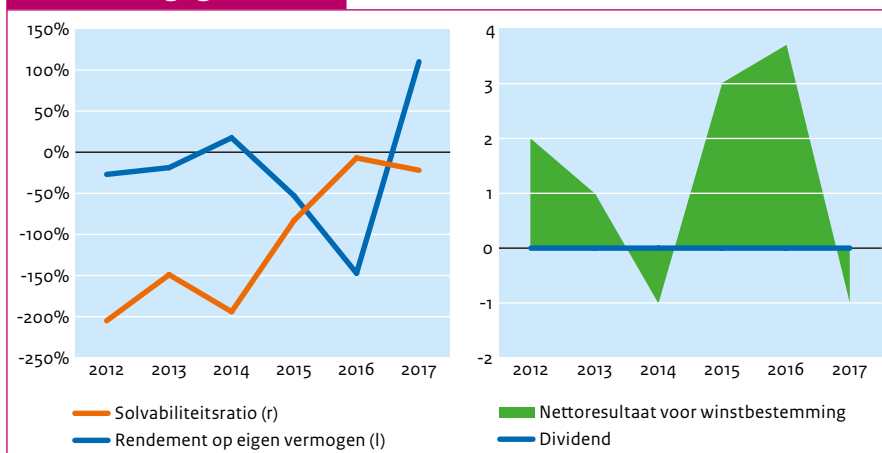
(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal activa	7	8	5	3	3	3
Eigen vermogen	-2	-1	-4	-6	-5	-6
Vreemd vermogen	8	8	10	9	9	9
Inkomsten	21	24	21	16	13	13
Winst	-1	4	3	-1	1	2
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-22%	-7%	-83%	-194%	-149%	-205%
Rendement op eigen vermogen	110%	-147,2%	-53,1%	17,5%	-18,8%	-27,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

### Corporate governance

(€ mln.)	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Transparantiebenchmark	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 voor de AvA

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



## 8 Toelichting definities en gebruikte afkortingen

### **Belang staat der Nederlanden**

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

### **CEO**

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

### **C(R)FO**

Chief (Risk) & Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

### **CIO**

Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

### **COO**

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

### **Code Banken**

De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement, audit- en beloningsbeleid. Op de Code Banken is het pas toe of leg uit-beginsel van toepassing. Banken vermelden in hun jaarverslag op welke wijze zij de principes in het voorafgaande jaar hebben toegepast en zetten, indien van toepassing, gemotiveerd uiteen waarom een principe eventueel niet (volledig) is nageleefd. De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning die is verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

### **Corporate Governance Code**

De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

### **Credit rating**

Een kredietbeoordeling (credit rating) beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voldoen en, nog belangrijker, dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poor's en Moody's. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

### **Dividend**

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

### Eigen vermogen

Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

### Global Reporting Initiative

De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework, met de reporting guidelines als hart, zet principes en indicatoren uiteen die bedrijven kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf.

### Pay-out ratio

Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

### Raad van Bestuur

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

### Raad van Commissarissen

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

### Rendement op het eigen vermogen

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

### Solvabiliteitsratio

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

### Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap

Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die criteria zien onder meer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers.

Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een 'gewone' vennootschap betreft de taken van de raad van commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de raad van commissarissen. Bij het structuurregime heeft de raad van commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenaamde verlicht structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

### **Transparantiebenchmark**

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

### **Vreemd vermogen**

Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen

### **Winst**

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



