



Ministerie van Financiën

# Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2023



Aangeboden aan de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal door de minister van Financiën

### **Fotocredits**

DNB: Marieke Bijster

GasTerra: G. van der Linden

Groefonds Flevoland: Mediatheek Rijksoverheid

Invest International: Freepik

NWB Bank: Shutterstock

ROM Regio Utrecht: Lotte Stierhout

ProRail: Vincent Basler

Schiphol: Eigendom van de Royal Schiphol Group

Winair: Kai Wulf

### **Vormgeving**

Ontwerpwerk

### **Uitgave**

Ministerie van Financiën

[www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen)

# Voorwoord

Staatsdeelnemingen zijn ook in 2023 onverminderd belangrijk geweest in Nederland. TenneT zorgt voor het elektriciteitsnet, NS regelt openbaar vervoer en NWB Bank en BNG Bank financieren de (semi)-publieke sector. Dit zijn vier voorbeelden van onze in totaal 22 staatsdeelnemingen.

Ook 2023 was geen gemakkelijk jaar. Veel van onze deelnemingen hebben te maken met stijgende prijzen, spanning op de energiemarkt en personeelstekorten. De deelnemingen hebben te maken met maatschappelijke vraagstukken en de voortdurende internationale spanningen, waaronder de oorlog op ons continent en in het Midden-Oosten. Ik ben onder de indruk van hoe de deelnemingen hiermee zijn omgegaan.

Gasunie werkte verder aan het waterstofnetwerk en investeerde samen met Havenbedrijf Rotterdam in de afvang van CO<sub>2</sub>. Invest-NL investeerde in innovatieve ondernemers in Nederland en Invest International financierde Nederlandse ondernemers die exporteren naar het buitenland. TenneT investeerde verder in het energienetwerk op land én in de Noordzee om windenergie naar land te vervoeren en Stedin kan met de participatie van de staat verder met het investeren in regionale energienetwerken.

Na de coronacrisis zijn de resultaten over de gehele portefeuille gemiddeld genomen verbeterd en in 2023 waren de meeste staatsdeelnemingen winstgevend, wat ten goede komt aan de stabiliteit en continuïteit van de deelnemingen.

Staatsdeelnemingen geven het goede voorbeeld op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Ze houden rekening met de effecten op mens, natuur en maatschappij. Ook hebben ze oog voor diversiteit in raden van bestuur en raden van commissarissen. In 2023 is het aandeel vrouwelijke bestuurders met 33% gelijk gebleven aan 2022. Het aandeel vrouwelijke commissarissen is gestegen van 44% in 2022 naar 46% in 2023. Ik streef naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in raden van bestuur en raden van commissarissen.

Verder verwacht ik dat deelnemingen een aantal aanvullende doelstellingen op de thema's goed werkgeverschap en klimaat en milieu onderschrijven. Daarom vraag ik de deelnemingen die zich in 2023 nog niet hebben aangesloten bij het Nederlandse Charter Diversiteit en het internationale Science-based Target initiative (SBTi), dit in 2024 alsnog te doen. Hiermee werken we naar een inclusieve en klimaat-neutrale bedrijfsvoering.

Staatsdeelnemingen zijn dit jaar, het volgende jaar en in de verdere toekomst van groot belang om Nederland draaiende te houden. Ik kan niet iedereen die daar aan meewerkt persoonlijk bedanken. Dit voorwoord biedt mij de gelegenheid om in ieder geval mijn woorden van dank op te schrijven: beste medewerkers, bestuurders en commissarissen van staatsdeelnemingen, dank voor uw belangrijke werk in 2023. U brengt Nederland verder.

Steven van Weyenberg  
*Minister van Financiën*

# Staatsdeelnemingen 2023

De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Deze bedrijven worden staatsdeelnemingen genoemd. Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2023 hebben de staatsdeelnemingen weer op diverse manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.

## Bereikbaarheid

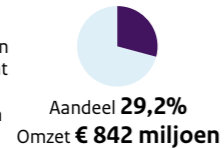
### Air France-KLM

In 2023 heeft Air France-KLM een order geplaatst voor 50 nieuwe Airbus A350-vliegtuigen. Dit type vliegtuig zorgt voor 40% minder geluidsoverlast en vliegt 25% zuiniger per passagierskilometer vergeleken met het type vliegtuig dat de Airbus A350 zal vervangen.



### Havenbedrijf Rotterdam

In 2023 is Havenbedrijf Rotterdam begonnen met de bouw van een walstroombestemming voor cruiseschepen aan de Holland Amerikakade. Walstroombestemming faciliteert dat schepen als ze aan wal liggen elektriciteit kunnen gebruiken, in plaats van die zelf op te wekken met hun eigen brandstof.



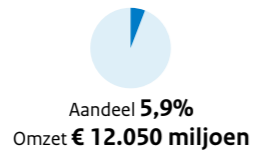
### NS

In december 2023 is de vervoersconcessie voor het hoofdrailnet voor de periode 2025-2033 opnieuw gegund aan NS. Met deze nieuwe concessie mag NS tot en met 2033 reizigers vervoeren op het kernnet van Nederland.



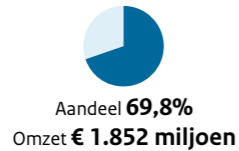
### KLM

In 2023 zijn de steunpakketten beëindigd die door de Nederlandse en Franse overheid aan KLM respectievelijk Air France waren verstrekt naar aanleiding van de COVID-19-crisis.



### Schiphol

Sinds december 2023 laat Schiphol alleen nog zero-emissions voertuigen vertrekken van de officiële taxistandplaats.



## Verantwoorde kansspelen

### Holland Casino

In 2023 heeft Holland Casino de beslissing genomen om over te gaan tot nieuwbouw om de vestiging van het jaren geleden afgebrande casino in de stad Groningen te vervangen.



### Nederlandse Loterij

European Lotteries kende Nederlandse Loterij opnieuw het Responsible Gaming Certificate of Alignment toe voor de komende drie jaar; een bevestiging van de inspanningen van Nederlandse Loterij voor een veilige en verantwoorde spelomgeving.



## Overig

### COVRA

In 2023 heeft COVRA, naast het toevoegen van 292 m<sup>3</sup> aan laag- en middelradio actief afval en 0,6 m<sup>3</sup> aan hoogradioactief afval aan haar opslagfaciliteiten, ook ondersteuning verleend aan de overheid bij de verschillende internationale inspectiemissies.



### Thales

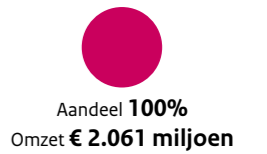
In september 2023 opende het nieuwe Test- en Integratiecentrum in Hengelo waardoor Thales haar productie van radarsystemen kan verdubbelen.



## Energietransitie en leveringszekerheid

### Gasunie

Voor Gasunie was 2023 een sleuteljaar. Gasunie heeft investeringsbesluiten genomen voor het eerste grootschalige CO<sub>2</sub>-transport- en -opslagsysteem en voor het eerste deel van het landelijke waterstofnetwerk. Deze projecten zijn cruciaal voor de energietransitie en voor de koers van Gasunie.



### TenneT

In 2023 investeerde TenneT 70% meer dan in 2022 voor uitbreiding, versterking en modernisering van zijn kritieke hoogspanningsnet infrastructuur op land en op zee. De totale investering bedroeg € 7,7 miljard.



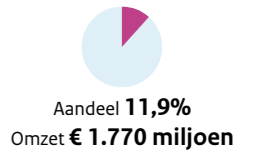
### UCN

Uniek aan Urenco Nederland is de productie van stabiele isotopen voor medische, industriële en onderzoeksdoeleinden.



### Stedin

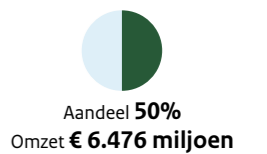
De Nederlandse staat is eind 2023 aandeelhouder geworden van Stedin. Met de kapitaalinjectie van € 500 miljoen kan Stedin blijven investeren in de uitbreiding van haar energienetwerk.



## Financieren en investeren

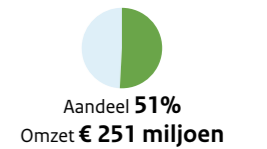
### BNG Bank

BNG Bank heeft minder dan 500 medewerkers in vaste dienst, maar is naar balanstotaal, per eind 2023 € 115,5 miljard, de vierde grootste bank van Nederland.



### FMO

In 2023 heeft FMO € 1,1 miljard aan private investeringen gemobiliseerd voor de SDG's via het gelanceerde SDG Loan Fund.



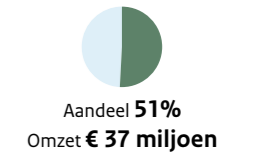
### Invest-NL

Invest-NL heeft in totaal € 2,7 miljard aan private investeringen gemobiliseerd door de eigen geïnteresseerde investeringen van € 859 miljoen (netto) sinds de oprichting van Invest-NL.



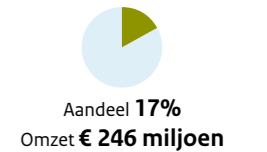
### Invest International

Eind 2023 heeft Invest International ruim 300 projecten in de portefeuille, waarvan 215 voor middel- en kleinbedrijf. 65% van de portefeuille draagt bij aan klimaatactie, 85% aan waardig werk en economische groei.



### NWB Bank

NWB Bank is in 2023 op de vierde plek geëindigd in de Transparantiebenchmark, die de vijfhonderd grootste ondernemingen in Nederland rangschikt op transparantie in MVO-verslaggeving.



# Inhoud

1.	Inleiding	7
2.	Belangrijke gebeurtenissen	8
3.	Invulling aandeelhouderschap staatsdeelnemingen	9
3.1	Publiek aandeelhouderschap	9
3.2	Zeggenschap	10
3.3	Strategie	15
3.4	Investeringsbeleid	15
3.5	Benoemingen	18
3.6	Beloningsbeleid	20
3.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20
3.8	Financiële positie	23
4.	Deelnemingen onder de loep	28
4.1	Staatsdeelnemingen	29
	Air France-KLM	30
	BNG Bank	34
	COVRA	37
	FMO	40
	Gasunie	44
	Havenbedrijf Rotterdam	48
	Holland Casino	51
	Invest International	55
	Invest-NL	59
	KLM	62
	Nederlandse Loterij	65
	NIO	69
	NS	71
	NWB Bank	75
	Schiphol	80
	SRH	83
	Stedin	85
	TenneT	89
	Thales	93
	UCN (Urenco)	97



4.2	Beleidsdeelnemingen	101
	BOM	103
	Bonaire Bon Transition	107
	DC-ANSP	110
	DNB	113
	EBN	118
	GasTerra	122
	Groefonds Flevoland	126
	InnovationQuarter	129
	INSTEX	132
	Intravacc	135
	Investeringsfonds Zeeland	139
	LIOF	143
	NOM	147
	Oost NL	150
	ProRail	154
	ROM InWest	159
	ROM Utrecht Region	163
	Saba Bank	167
	SSCS	170
	Winair	175

## 5. Toelichting definities en gebruikte afkortingen 180

# 1. Inleiding

Deelnemingen zijn ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is. Deze ondernemingen vervullen belangrijke publieke taken. Via het aandeelhouderschap oefent de staat invloed uit op de koers van deelnemingen om publieke belangen te borgen. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende deelnemingen en beschrijft hoe de staat deze aandeelhoudersrol in 2023 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten deelnemingen:

1. Staatsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker zijn gescheiden. Bij deze ondernemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol en een andere minister de beleidsrol.
2. Beleidsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de aandeelhoudersrol en beleidsrol bij dezelfde minister zijn belegd.
3. Bij voorbaat tijdelijke deelnemingen: dit geldt voor ABN AMRO en de Volksbank. Deze banken zijn als gevolg van de financiële crisis in staatshanden gekomen. NL Financial Investments (NLFI) is namens de Nederlandse staat (en op afstand van het ministerie van Financiën) aandeelhouder van deze banken.

Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder van staatsdeelnemingen in 2023 heeft vervuld. Hoofdstuk 2 gaat in op belangrijke gebeurtenissen in 2023. Hoofdstuk 3 gaat in op de invulling van het publieke aandeelhouderschap langs de lijn van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 (hierna: Nota 2022). Hierbij wordt stilgestaan bij de evaluatie van het aandeelhouderschap, zeggenschap, strategie, investeringen, benoemingen, beloningsbeleid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de financiële positie van de deelnemingenportefeuille. Informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 4, gevolgd door informatie over alle afzonderlijke beleidsdeelnemingen. Hoofdstuk 5 bevat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) en SHR bouwen de activiteiten af en ontvouwen tevens geen nieuwe activiteiten meer. In dit jaarverslag komen NIO en SRH daarom niet aan bod, met uitzondering van de factsheets in hoofdstuk 4.

## 2. Belangrijke gebeurtenissen

### Dashboard Staatsdeelnemingen gelanceerd

In de Nota 2022 staat, nog meer dan voorheen, het publieke belang centraal. Om de uitvoering van het nieuwe deelnemingenbeleid te volgen, is in 2023 het [Dashboard Staatsdeelnemingen](#) gelanceerd. Op het Dashboard staan de belangrijkste indicatoren op het gebied van MVO, diversiteit, governance en financiën en de stappen die zijn genomen om de Nota 2022 uit te voeren.

### Staat wordt aandeelhouder van Stedin

In december 2023 is de Nederlandse staat aandeelhouder geworden van Stedin. Netbeheerder Stedin is verantwoordelijk voor het elektriciteits- en gasnetwerk in het grootste deel van Zuid-Holland en de provincies Utrecht en Zeeland. Dit netwerk omvat circa 2,3 miljoen aansluitingen. Om de kwaliteit van het huidige netwerk te borgen, economische groei te faciliteren en de versnelling van de energietransitie mogelijk te maken investeert Stedin tot 2030 ten minste € 8 miljard in haar energienetwerk. Om de komende jaren deze investeringen te kunnen blijven doen had Stedin een kapitaalbehoefte van € 500 miljoen. Gezien het belang van de investeringen in het energienetwerk heeft de staat deze kapitaalbehoefte ingevuld. Daarmee heeft de staat een aandelenbelang van 11,9% in Stedin verworven en is Stedin sinds december 2023 officieel een staatsdeelneming.

### Gasunie en Havenbedrijf Rotterdam bereiken mijlpalen voor het energiesysteem van de toekomst

In oktober 2023 is in het bijzijn van de Koning en de minister voor Klimaat & Energie de aanleg van het landelijke waterstofnetwerk gestart. Het netwerk verbindt de grote industriële regio's in Nederland met Duitsland en België. In dezelfde maand heeft Gasunie samen met Energiebeheer Nederland en Havenbedrijf Rotterdam een definitieve investeringsbeslissing genomen voor het eerste grote CO<sub>2</sub>-transport- en opslagsysteem in Nederland: Porthos. Porthos gaat gedurende 15 jaar ongeveer 2,5 megaton CO<sub>2</sub>, circa 1,5% van de huidige CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland, per jaar opslaan. Porthos draagt hiermee bij aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot in het Rotterdamse havengebied. Het transportsysteem op land dat wordt aangelegd biedt ook ruimte voor aansluiting van toekomstige CO<sub>2</sub>-opslagprojecten onder de Noordzee.

### Staat geen meerderheidsaandeelhouder meer in ABN AMRO

De Nederlandse staat heeft in 2023 twee verkoopprogramma's voor de afbouw van het staatsbelang in ABN AMRO gestart, waarvan de eerste in oktober 2023 succesvol is afgerond en de tweede in november 2023 is aangevangen. Als gevolg van deze verkoopprogramma's heeft de staat geen meerderheidsbelang meer in ABN AMRO. Op 31 december 2023 was de staat nog voor 48,7% certificaathouder, via NLF1.

### NS behoudt concessie hoofdrailnet

In december 2023 heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat de concessie voor het hoofdrailnet (HRN) voor de periode 2025-2033 aan NS toegekend. Met deze nieuwe concessie kan NS de komende jaren blijven zorgen voor efficiënt en betrouwbaar treinvervoer voor de Nederlandse reiziger. Bovendien wordt de continuïteit en stabiliteit gewaarborgd op het druk bereden en complexe Nederlandse spoornetwerk.

### Evaluatie aandeelhouderschap in Kansspelen

In 2023 is het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in Nederlandse Loterij en Holland Casino geëvalueerd. In de evaluaties werd op hoofdlijnen voor beide deelnemingen geconcludeerd dat het aandeelhouderschap voor de borging van de publieke belangen weliswaar een bepaalde toegevoegde waarde heeft, maar dat wet- en regelgeving mogelijkheden biedt om de publieke belangen te borgen. Hierdoor is staatsaandeelhouderschap van Nederlandse Loterij en Holland Casino niet noodzakelijk. In vervolg hierop is voor Nederlandse Loterij besloten een verdere verkenning uit te voeren om (meer) inzicht te krijgen in de proportionaliteit en uitvoerbaarheid van alternatief eigenaarschap. De uitkomsten van deze verkenning zijn op 15 december 2023 aan de Tweede Kamer aangeboden. Voor Holland Casino is besloten om op een later moment een besluit te nemen over het starten van een verkenning naar alternatief aandeelhouderschap. De inzichten die worden opgedaan bij de verkenning van Nederlandse Loterij kunnen worden betrokken bij een besluit over Holland Casino.



# 3. Invulling aandeelhouderschap staatsdeelnemingen

## 3.1 Publiek aandeelhouderschap

Met een deelneming kiest de overheid voor publiek aandeelhouderschap. Deelnemingen hebben daardoor drie belangrijke kenmerken: (i) het zijn ondernemingen, (ii) vormgegeven als vennootschap, (iii) met de staat als (al dan niet enige) aandeelhouder.

Met de keuze voor een deelneming beoogt de staat op een doelmatige, zakelijke manier de activiteiten die bijdragen aan de borging van publieke belangen te organiseren. Een deelneming voorziet bedrijfsmatig in een product of dienst. Deelnemingen krijgen de ruimte om te ondernemen en in te spelen op de behoeften van klanten en de maatschappij. Een belangrijke reden om te kiezen voor een deelneming is de prikkel om te streven naar efficiëntie. Deze prikkel is inherent aan de bedrijfsmatige uitvoering door een vennootschap.

De betrokkenheid van de staat komt voort uit het bezit van (een deel van) de aandelen. Aan deze aandelen zijn zeggenschapsrechten verbonden. Deze zeggenschap is ingekaderd door het vennootschapsrecht. Dit betekent dat de staat als aandeelhouder niet gaat over de dagelijkse bedrijfsvoering en aansturing van deze ondernemingen. Deelnemingen staan weloverwogen op afstand. De expertise ligt bij de deelneming en moet ook daar worden benut.

Deelnemingen hebben een publieke aandeelhouder. De staat verschilt met name van private aandeelhouders door de primaire reden voor het aandeelhouderschap; namelijk de bijdrage die dat aandeelhouderschap kan leveren aan de borging van een publiek belang. Publiek aandeelhouderschap brengt bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheden voor deelnemingen en hun aandeelhouder met zich mee. De staat verwacht van deelnemingen een voorbeeldrol in brede zin. Op een publieke aandeelhouder rust de verantwoordelijkheid om de aandeelhoudersbevoegdheden zodanig in te zetten dat deelnemingen die voorbeeldrol ook kunnen uitvoeren.

### 3.1.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

Het uitgangspunt van het deelnemingenbeleid is dat de staat een deelneming aangaat voor de periode waarin het staatsaandeelhouderschap noodzakelijk is voor de borging van de publieke belangen. In de praktijk betekent dat dat de meeste deelnemingen worden aangegaan voor de langere termijn. Dit zijn reguliere deelnemingen. Daarnaast zijn er bij voorbaat tijdelijke deelnemingen. Dit zijn de deelnemingen die in staatshanden zijn gekomen als gevolg van de financiële crisis.

### 3.1.2 NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de bij voorbaat tijdelijke financiële instellingen. Op dit moment zijn dat ABN AMRO en de Volksbank.

De staat heeft in 2023 twee verkoopprogramma's<sup>1,2</sup> voor de afbouw van het staatsbelang in ABN AMRO gestart, waarvan de eerste in oktober 2023 succesvol is afgerond en de tweede in november 2023 is aangevangen. Als gevolg van deze verkoopprogramma's heeft de staat geen meerderheidsbelang in ABN AMRO meer. Op 31 december 2023 was de staat nog voor 48,7% certificaathouder van ABN AMRO, via NLFI.

De staat is daarnaast via NLFI 100% certificaathouder van de Volksbank. De minister heeft de Tweede Kamer op 22 februari<sup>3</sup> en 26 mei 2023<sup>4</sup> geïnformeerd dat het kabinet – vooruitlopend op de afronding van de strategie-implementatie door de Volksbank – een richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank wil nemen. Het daadwerkelijk nemen van het richtinggevend besluit wordt voorafgegaan door twee analyses, namelijk een analyse over (i) (de borging van) publieke belangen in de financiële sector en (ii) welke toekomstoptie(s) en/of governance model(len) uit de verkenning van 6 juli 2021<sup>5</sup> daarbij passen. De minister heeft op 27 oktober 2023 de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van de publieke-belangen-analyse<sup>6</sup>. De conclusie van deze analyse was dat er geen specifieke rol voor de Volksbank is weggelegd bij de borging van publieke belangen in de financiële sector en dat er dus geen aanleiding is om de Volksbank als permanente staatsdeelneming te houden. De tweede

1 Kamerstukken II, 2022/23, 31 789, nr. 109.

2 Kamerstukken II, 2022/23, 31 789, nr. 115.

3 Kamerstukken II, 2022/23, 33 532, nr. 93.

4 Kamerstukken II, 2022/23, 32 013, nr. 283.

5 Kamerstukken II, 2020/21, 33 532, nr. 91.

6 Kamerstukken II, 2023/24, 32 013, nr. 286.

analyse van het richtinggevend besluit is op 10 juni 2024 naar de Tweede Kamer gestuurd.<sup>7</sup>

### 3.1.3 Evaluatie aandeelhouderschap in staatsdeelnemingen

Het uitgangspunt is om minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke deelneming te evalueren om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren. De actuele planning van de evaluaties is te vinden op het [dashboard staatsdeelnemingen](#).

In 2023 is het aandeelhouderschap in Holland Casino en Nederlandse Loterij geëvalueerd. De afgeronde evaluaties zijn door de minister gedeeld met de Tweede Kamer<sup>8</sup> en zijn daarnaast ook te vinden op het dashboard staatsdeelnemingen. In 2023 zijn de evaluaties van het aandeelhouderschap in COVRA, Thales en NS gestart. De evaluatie van NS is reeds afgerond en is als bijlage meegestuurd met dit jaarverslag. Hieronder zijn de belangrijkste conclusies van deze evaluatie opgenomen.

### 3.1.4 Evaluatie aandeelhouderschap NS

Bij de evaluatie van het aandeelhouderschap in NS stonden twee vragen centraal: (i) of het staatsaandeelhouderschap in NS nog steeds nodig is om de publieke belangen bij treinvervoer op het hoofdrailnet (HRN) te borgen en (ii) of het staatsaandeelhouderschap in NS toegevoegde waarde heeft gehad.

Het treinvervoer van NS is belangrijk voor de samenleving en draagt bij aan de bereikbaarheid van Nederland door steden en niet-stedelijke gebieden te verbinden met een vaste dienstregeling en reistijd. Ook spoorveiligheid en milieu en gezondheid zijn voor de samenleving van belang bij treinvervoer van NS. In de evaluatie komt naar voren dat het aannemelijk is dat zonder overheidsinterventie de bereikbaarheid van Nederland via treinvervoer achteruit zou gaan. Ook de standaard voor spoorveiligheid en milieu en gezondheid zou lager liggen. Zonder overheidsinterventie kunnen de publieke belangen dus onvoldoende worden geborgd.

Europese wetgeving op de treinmarkt en een concessie borgen de publieke belangen in grote mate. Zij borgen echter niet de structurele bereikbaarheid: de garantie dat Nederland per spoor bereikbaar blijft, ook in de voorzienbare toekomst en bij rampen en schokken. Via aandeelhouderschap in NS of een andere vorm van publiek eigenaarschap kan de overheid de structurele bereikbaarheid wel borgen.

Uit de evaluatie blijkt dat het aandeelhouderschap in NS toegevoegde waarde heeft door de zeggenschapsrechten van de staat. Zo is de staat betrokken bij de uitvoering van de strategie en stelt de staat hoge eisen aan NS op het gebied van MVO. Daarnaast worden investeringen beoordeeld op o.a. publiek belang en duurzaamheid en heeft het deelnemingenbeleid voor de financiële positie ertoe geleid dat NS geen dividend uitkeert tot de financiële positie van NS weer is hersteld van de coronacrisis.

Er is ook geen aanleiding om de vorm of de omvang van het aandelenbelang in NS te wijzigen. Een andere vorm van eigenaarschap waarbij uitvoeringsvorm dichter bij de overheid ligt, heeft niet de voorkeur aangezien dit een nog verregaandere vorm van overheidsingrijpen is, terwijl NS zelfstandig levensvatbaar is. Ook is er geen reden om verandering aan te brengen in het 100% aandelenbelang aangezien de staat zo volledige vrijheid bij het uitoefenen van het aandeelhouderschap behoudt.

Het staatsaandeelhouderschap in NS is dus nog steeds nodig om de publieke belangen bij treinvervoer op het HRN te borgen en het staatsaandeelhouderschap in NS heeft toegevoegde waarde gehad. Dit legitimeert het behoud van NS als staatsdeelneming met 100% eigenaarschap van de Nederlandse staat.

## 3.2 Zeggenschap

Het beheer van deelnemingen begint bij de juiste verdeling van zeggenschap tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder(s). Een goede rolverdeling tussen die drie organen draagt bij aan goed ondernemingsbestuur en legt daarmee de basis voor een effectieve borging van de publieke belangen die met de deelnemingen zijn gemoeid. De bevoegdheden worden in de eerste plaats bepaald door boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Daarnaast is de zeggenschapsverdeling verder uitgewerkt in de statuten van de deelnemingen. Tot slot bevat de Corporate Governance Code (hierna: de Code) een aantal principes die beogen aan te geven wat binnen de wettelijke kaders de best practice is.

<sup>7</sup> Kamerstukken II, 2023/24, 32013 nr. 290.

<sup>8</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 28165, nr. 395.

De Code heeft als doel om binnen beursgenoteerde vennootschappen een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* te bewerkstelligen. De Code probeert dit te bereiken door principes te formuleren die de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouders reguleren. De Code geeft een standaard voor goed ondernemingsbestuur, die beursgenoteerde vennootschappen verplicht moeten toepassen of waarvan zij afwijkingen moeten uitleggen. De staat verwacht dat ook de deelnemingen de Code, voor zover relevant en toepasbaar, toepassen of afwijkingen uitleggen. Een overzicht van de afwijkingen staat in tabel 3.1.

### 3.2.1 Veranderingen Corporate Governance Code 2022

In 2022 is de Code op verschillende onderdelen geactualiseerd. Deze is vanaf boekjaar 2023 van toepassing. De actualisatie richt zich onder meer op duurzame langetermijnwaardecreatie. Hierbij wordt verwacht dat aandeelhouders het belang van een strategie gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie onderkennen. Daarnaast wordt er nadrukkelijk aandacht besteed in de Code aan diversiteit en inclusie, waarbij wordt verwacht dat het bestuur ook een veilige cultuur binnen de vennootschap stimuleert. Tot slot wordt in de actualisatie ook aandacht gevraagd voor technologische ontwikkelingen en het anticiperen op de risico's.

Tabel 3.1 Afwijkingen Corporate Governance Code 2023<sup>9</sup>

Afwijking principes	Uitleg
<b>Air France-KLM</b>	
AFEP-MEDEF Code paragraaf 12.3: Jaarlijkse bijeenkomst van non-executive directors zonder aanwezigheid van executive of inhouse officers	Huidig gebruik is dat de belangrijkste zaken aangaande de executive officers (zoals benoeming, prestaties en beloningen) besproken worden in de raad van bestuur zonder aanwezigheid van de betreffende partijen en nadat het advies is gevraagd van het Appointments and Governance Committee of het Remuneration Committee.
AFEP-MEDEF Code paragraaf 10.3: 50% aandeel van onafhankelijke bestuursleden binnen de raad van bestuur	Eind 2023 betrof het percentage van onafhankelijke board leden 44%. Deze situatie is onder meer ontstaan na de aandelenaankoop door de Nederlandse staat in februari 2019 en de strategische alliantie aangegaan met CMA CGM in mei 2022.
<b>BNG Bank</b>	
-	-
<b>COVRA</b>	
1.3.1 Benoeming en ontslag	COVRA heeft geen interne auditor. De rol wordt ingevuld door de controller (Register Accountant) die de rvc-vergaderingen bijwoont. De rvc doet hiervan verslag in het verslag van de raad van commissarissen.
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	De rvc heeft geen commissies in verband met de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc vervult deze rol.
1.6.1 Functioneren en benoeming	COVRA heeft geen auditcommissie in verband met de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc is hiervoor verantwoordelijk en neemt dit op in haar verslag in het jaarrapport.
2.1.5 Beleid inzake diversiteit en inclusie	De samenstelling van de rvc voldoet aan de richtlijnen van de aandeelhouder. Een expliciet beleid inzake diversiteit en inclusie is in ontwikkeling.
2.1.6 Verantwoording diversiteit en inclusie beleid	Een expliciet beleid inzake diversiteit en inclusie is in ontwikkeling.
2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	COVRA voldoet hier niet aan. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd voordat dit principe werd geïntroduceerd in de Code van 2016.
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Er is geen selectie- en benoemingscommissie door de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc voert deze taken uit.
2.3.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen	Er is geen vicevoorzitter benoemd. Er wordt een tijdelijke voorzitter ter vervanging door de rvc gekozen als de voorzitter afwezig is.

<sup>9</sup> Veel bepalingen zijn specifiek geschreven op beursgenoteerde ondernemingen. Deze principes zijn niet van toepassing op staatsdeelnemingen, omdat deze op een uitzondering na geen beursgenoteerde ondernemingen zijn. Over deze principes wordt in de tabel niet gerapporteerd.

Afwijking principes	Uitleg
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	De omvang van de organisatie maakt een separate secretaris van de rvc niet noodzakelijk.
3.2.3 Ontslagvergoeding	Dit is opgenomen in het bezoldigingsbeleid vastgesteld door de aandeelhouder in 2016. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd. Voor hem is een hogere vergoeding mogelijk.
3.4.1 Remuneratierapport	De beloning van de bestuurder staat vermeld in het jaarrapport en kent geen variabele component.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Er zijn geen goedkeuringen of machtigingen verleent buiten de mandaten van het directiereglement en statuten van de vennootschap.
4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders	De enige aandeelhouder van COVRA is de staat. De bestuurder heeft regelmatig (informeel) overleg met de aandeelhouder.
4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website	De enige aandeelhouder van COVRA is de staat. Alle relevante documenten worden rechtstreeks naar de aandeelhouder toegezonden.
<b>FMO</b>	
2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	Artikel 2.7 van de Supervisory Board Standing Rules (rvc reglement), dat bepalingen bevat over de herbenoeming van commissarissen en de termijnen, is nog in lijn met een eerdere versie van de Code en zal bij een volgende revisie worden aangepast.
2.2.4 Opvolging	Bij FMO wordt het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit regelmatig besproken in de rvc en wordt hier rekening mee gehouden in de profielschetsen voor leden van de rvb en rvc.
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	Artikel 6.1 van de Supervisory Board Standing Rules bepaalt dat de secretaris van de rvc ook één van de leden zelf kan zijn.
2.8.1 Betrekken raad van commissarissen	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheidsaandeelhouder van FMO, de Nederlandse staat.
2.8.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheidsaandeelhouder van FMO, de Nederlandse staat.
2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheidsaandeelhouder van FMO, de Nederlandse staat.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	De toelichting op de agenda van de AvA wordt niet gepubliceerd op de website maar naar alle aandeelhouders van FMO gestuurd.
<b>Gasunie</b>	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	Gasunie waardeert haar stakeholders zeer en investeert in een reguliere uitwisseling met hen. Een voorbeeld is betrokkenheid van stakeholders bij het identificeren van voor Gasunie materiële thema's in verbinding met haar maatschappelijke impact. Beleid op dit vlak is nog in ontwikkeling en niet volledig gereed.
2.1.6 Verantwoording over D&I beleid	In 2022 zijn aan de Code nieuwe criteria over diversiteit en inclusie beleid toegevoegd. Gasunie heeft al voor 2022 diversiteit en inclusie beleid gemaakt, uitgevoerd en gemonitord en implementeert de nieuwe criteria nog in haar staand diversiteit en inclusiebeleid.
2.1.8. Onafhankelijkheid commissarissen	Sectie III van de principe bepaling is van toepassing op één commissaris.
2.3.2. Instellen commissies	Gasunie beschikt over een auditcommissie en een samengevoegde belonings- & selectie/ benoemingscommissie, gelet op de link tussen deze domeinen en het streven naar een efficiënt werkende raad van commissarissen.
2.3.4. Samenstelling commissies	De huidige belonings- & selectie/benoemingscommissie bestaat uit twee leden van de raad van commissarissen, waarvan één niet onafhankelijk is in de zin van principe 2.1.8.
3.1.2 Beloningsbeleid	Met de Nederlandse staat als enig aandeelhouder past de onderneming het beloningsbeleid toe in lijn met de Nota 2022. De meeste onderdelen van de Code zijn al onderdeel van het beloningsbeleid van Gasunie, maar de onderneming onderzoekt hoe het beleid kan worden geactualiseerd in lijn met de herziene Code.
3.4.1 Remuneratierapport	Het rapport doet verslag van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, maar niet van de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van ten minste vijf voorgaande boekjaren. Voor het komende boekjaar wordt dit in overweging genomen.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Gasunie stelt deze informatie beschikbaar aan haar enig aandeelhouder.

Afwijking principes	Uitleg
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	De Nederlandse staat is de enige aandeelhouder van Gasunie. De agenda bevat altijd een toelichting, waarin wordt ingegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging, ook al wordt deze niet gepubliceerd op de website van Gasunie.
4.1.8 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen	Over het algemeen worden voordrachten en benoemingen schriftelijk afgehandeld.
<b>Havenbedrijf Rotterdam</b>	
2.4.2 Nevenfuncties	Wanneer de aanvaarding van een nevenfunctie resulteert in een potentieel tegenstrijdig belang is goedkeuring van de rvc vereist.
3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. De rvc stelt een remuneratierapport op. Het remuneratierapport wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Gedeeltelijke toepassing. De vennootschap kent een bij de aard van de vennootschap passende procedure, conform afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
<b>Holland Casino</b>	
1.1.5. Dialoog met stakeholders	De strekking van de bepaling is toegepast in het lopende Corporate Social Responsibility Directive-traject. In 2024 zal een algemeen beleid op hoofdlijnen worden opgesteld.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders. De aandeelhouder wordt geïnformeerd over belangrijke elementen van de overeenkomst van een bestuurder.
4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte van de website	Holland Casino stelt deze informatie beschikbaar aan haar enig aandeelhouder.
<b>Invest International</b>	
2.3.2 Instellen commissies	De rvc heeft een aparte Audit & Risk commissie. In 2023 was er nog geen separate belonings-, selectie- en benoemingscommissie. In 2024 wordt een HR-commissie opgericht.
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	De secretaris van de vennootschap is benoemd door de rvb in plaats van de rvc.
2.8 Overnamesituaties	Er is geen sprake van overnamesituaties aangezien de Nederlandse staat de meerderheidsaandeelhouder is.
3.1.2 Beloningsbeleid	Het beloningsbeleid wordt voorgeschreven door de Nederlandse staat en wordt goedgekeurd door de AvA.
3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid	Het beloningsbeleid van de rvc reflecteert niet expliciet de tijd die besteed is aan de uitvoering van de functie. De beloning is vastgesteld en voorgedefinieerd in het beloningsbeleid dat de aandeelhouders goedgekeurd hebben.
<b>Invest-NL</b>	
-	-
<b>KLM</b>	
2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen	KLM wijkt af van deze bepaling, omdat de CEO van holding Air France-KLM lid is van de rvc van KLM.
2.3.1 Raad van commissarissen e.a.	Reglementen en andere documenten zijn niet beschikbaar op de website. Deze zijn wel beschikbaar op aanvraag.
3.2.3 Ontslagvergoeding	In afwijking van de Code, is de maximale ontslagvergoeding voor directieleden die vanuit het bedrijf worden benoemd gesteld op 2 jaar.
<b>Nederlandse Loterij</b>	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	Er vindt geregeld overleg plaats met diverse stakeholders, waaronder OR en aandeelhouders. Dit is o.a. verankerd in de aandeelhoudersovereenkomst, hier is geen apart beleid voor opgesteld dat is gepubliceerd op de website.
2.2.4 Opvolging	De vennootschap beschikt niet over een separaat plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. In de profielschetsen wordt rekening gehouden met de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Het rooster van aftreden is zodanig opgesteld dat zoveel mogelijk wordt voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. In het jaarverslag en op de website wordt vermeld per wanneer een commissaris zal aftreden.

Afwijking principes	Uitleg
2.3.2 Instellen commissies	De taken van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn belegd in één commissie, te weten de remuneratie- en selectiecommissie.
3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid	Voor specifiek principe 3.4 geldt dat Nederlandse Loterij niet conform de Code is: dit geldt niet voor alle sub-onderdelen. Het remuneratierapport is onderdeel van het jaarverslag.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Een uitwerking van de remuneratie bestuurders is terug te vinden in het jaarverslag. Van andere elementen van de (arbeids)overeenkomst van bestuurders is na het sluiten daarvan geen overzicht op de website geplaatst.
4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders	Beleid en afspraken inzake contacten met (en informatieverstrekking aan) aandeelhouders zijn ter beschikking gesteld van de aandeelhouders
<b>NS</b>	
-	-
<b>NWB Bank</b>	
3.1.2 Beloningsbeleid	Vanwege de afwezigheid van variabele beloningen voert NWB Bank voor het beloningsbeleid geen scenarioanalyses uit.
3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie	Vanwege de afwezigheid van variabele beloningen voert NWB Bank voor het beloningsbeleid geen scenarioanalyses uit.
3.4.1 Remuneratierapport	Vanwege de afwezigheid van variabele beloningen voert NWB Bank voor het beloningsbeleid geen scenarioanalyses uit.
4.2.6 Overzicht beschermingsmaatregelen	Aangezien NWB Bank alleen aandelen op naam kent, zijn alle aandeelhouders bekend. NWB Bank houdt een aandeelhoudersregister bij met de namen en adressen van haar aandeelhouders, de datum van verkrijging van de aandelen en het op elk aandeel gestorte bedrag. Gedurende het jaar onderhoudt de bank rechtstreeks contact met haar aandeelhouders.
<b>Schiphol</b>	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	Dialoog met stakeholders is onderdeel van het reguliere proces bij het opstellen van de strategie voor de komende jaren. Er is echter geen geschreven en gepubliceerd beleid hiervoor.
4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders	Gezien het beperkte aantal aandeelhouders en het regelmatige bilaterale contact is er geen geschreven beleid hiervoor.
<b>Stedin</b>	
2.2.1 Maximale (her) benoemingstermijnen bestuurders	De rvc benoemt leden van de rvb als statutair bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar. Er is binnen Stedin geen maximum aan het aantal herbenoemingen. Stedin is van mening dat dit bijdraagt aan de continuïteit van de onderneming.
2.2.2 Benoeming rvc	Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar. Stedin is van mening dat dit bijdraagt aan de continuïteit van de onderneming.
2.3 Publiceren persbericht bij tussentijds aftreden rvb-leden	Stedin maakt haar eigen afweging in de manier waarop zij haar stakeholders informeert over een eventueel tussentijds aftreden van rvb-leden. Dat Stedin haar stakeholders informeert over eventueel tussentijds aftreden van rvb leden is vanzelfsprekend.
2.3.2 Instellen commissies	Binnen Stedin is om praktische redenen een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie van de rvc ingesteld.
4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties	De aandelen van Stedin zijn niet beursgenoteerd. Stedin Holding heeft wel verschillende (achtergestelde) obligatieleningen uitgegeven die allemaal genoteerd zijn aan de beurs van Amsterdam (Euronext). Indien Stedin een presentatie voor investeerders organiseert, wordt deze publiekelijk aangekondigd en de daarin getoonde presentaties worden op de website van Stedin gepubliceerd.
<b>TenneT</b>	
2.3.2 Instellen commissies	TenneT heeft een samengestelde commissie voor de remuneratie en de selectie- en benoemingscommissie.

Afwijking principes	Uitleg
<b>UCN</b>	
1.3 Interne audit functie	Gezien de omvang van de onderneming (0,9 FTE) is er geen aparte interne audit functie. De externe auditor communiceert met de directeur. Ook heeft ze rechtstreeks toegang tot de leden van de rvc.
1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant	Gezien de omvang van de onderneming is er geen audit plan. De directeur spreekt jaarlijks met de externe accountant over de uitgevoerde werkzaamheden. De voorzitter van de rvc heeft daarnaast jaarlijks contact met de externe accountant bij de afronding van het jaarverslag.
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Gezien de omvang van de onderneming is er geen separate selectie- en benoemingscommissie.

### 3.3 Strategie

De strategie van een deelneming geeft de visie van het bestuur weer op de langetermijngoers van de onderneming en zorgt voor kaders bij het maken van toekomstige keuzes. De staat is als aandeelhouder betrokken bij de strategie om er zorg voor te dragen dat de koers die de onderneming kiest in lijn is met het publieke belang. Om de betrokkenheid van de staat als aandeelhouder te borgen is, bij veel deelnemingen, in de statuten vastgelegd dat de deelneming de aandeelhouder consulteert bij de totstandkoming van de strategie.

Deelnemingen herzien hun strategie regelmatig. In 2023 zijn er geen strategieherijkingen afgerond. In het hoofdstuk Deelnemingen onder de loep wordt per deelneming de huidige strategie beschreven. Daarnaast staat op het [dashboard staatsdeelnemingen](#) een overzicht van de huidige strategieën met de looptijden.

### 3.4 Investerings

De staat verwacht dat de deelneming de juiste investeringen doet om de activiteiten die ondersteunend zijn aan het publiek belang naar behoren te kunnen uitvoeren en tegelijkertijd de financiële continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. Het kan daarbij gaan om investeringen om bestaande activiteiten voort te zetten (vervangingsinvesteringen) en om investeringen in nieuwe bedrijfs-onderdelen en projecten (uitbreidingsinvesteringen). Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een deelneming een voorstel doet tot overname van een ander bedrijf of juist een bedrijfsonderdeel wil verkopen (transacties).

De algemene vergadering van aandeelhouders heeft een wettelijk goedkeuringsrecht voor investeringen en transacties met een waarde van meer dan een derde van het balanstotaal van de onderneming. Investerings met een dergelijke omvang komen zelden voor. Om er voor te zorgen dat de staat als aandeelhouder invloed heeft op belangrijke investeringsbeslissingen zijn er lagere goedkeuringsdrempels per deelneming vastgelegd in de statuten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen investeringen die aansluiten bij huidige bedrijfsactiviteiten en investeringen in brede activiteiten, zoals branchevreemde en buitenlandse activiteiten. Voor buitenlandse investeringen geldt een lagere drempel. Op het [dashboard staatsdeelnemingen](#) staat het Handboek Investerings waar de goedkeuringsdrempels per deelneming zijn weergegeven.

De staat beoordeelt investeringsvoorstellen op vier criteria: publiek belang en strategische rationale, maatschappelijk verantwoord ondernemen, financiële toets en risicoanalyse. In het Handboek Investerings worden de vier criteria nader toegelicht. In 2023 heeft de staat in totaal 48 investeringsvoorstellen van deelnemingen goedgekeurd. Tabel 3.2 geeft een overzicht van deze investeringen. Alle investeringen zijn beoordeeld langs de lijnen van het Handboek investeringen.

**Tabel 3.2 Overzicht investeringen 2023**

Deelneming	Aantal	Beoordeelde investering	Doel van de investering
<b>Gasunie</b>	7	Vorbereidingsbudget Waterstofbackbone	Duurzame waterstof zal een belangrijke rol spelen in het verduurzamen van de industrie. Een landelijk transportnet voor waterstof is nodig. Het voorbereidingsbudget is voor o.a. aankoop van materiaal met lange levertijd, ontwerp- en operationele werkzaamheden.
		4de tank LNG Gate-terminal	Het kabinet wil zo snel mogelijk onafhankelijk worden van Russisch en Gronings gas. Deze investering in de 4de tank sluit hierbij aan en dient daarmee het publieke belang.
		Definitieve investeringsbeslissing Porthos	De afvang van CO <sub>2</sub> (CCS) is in Nederland nodig om op korte termijn veel CO <sub>2</sub> -uitstoot te verminderen. Met Porthos kan 15 jaar lang jaarlijks ongeveer 1,5% van de huidige CO <sub>2</sub> -uitstoot in Nederland worden opgeslagen. Het project is nodig voor de energietransitie en de CO <sub>2</sub> -vermindering in de Rotterdamse haven.
		Desinvestering EemsEnergyTerminal (EET)	Gasunie betreft Vopak als ervaren marktpartij bij het beheer van EET. Door de samenwerking wordt de robuustheid van de terminal verhoogd, en zo ook de leveringszekerheid van aardgas voor Nederland.
		Vorbereidingsbudget Aramis	CCS is in Nederland nodig om op korte termijn CO <sub>2</sub> -uitstoot te verminderen. Via het Aramis-project zal het op termijn mogelijk gemaakt worden dat 22 megaton CO <sub>2</sub> per jaar opgeslagen wordt. Dit is ongeveer 14% van de Nederlandse CO <sub>2</sub> -uitstoot op dit moment. Het project is belangrijk om de Nederlandse klimaatdoelstellingen te halen.
		Vorbereidingsbudget HyStock	Opslag van waterstof in vier cavernes (ondergrondse holtes) is nodig voor de opschaling van de waterstofeconomie. Vanwege het grillige opwekpatroon (veroorzaakt door de productie via windenergie) moet vraag en aanbod in balans worden gebracht met behulp van opslagen.
Aanvullend budget aansluiting LNG-terminal Brunsbüttel	Deze pijpleiding zorgt voor een grotere LNG-importcapaciteit in Noordwest-Europa. Dit is belangrijk voor de gasleveringszekerheid van Noordwest-Europa. Sinds de Russische inval van Oekraïne ontwikkelde Gasunie meerdere initiatieven om de leveringszekerheid te verhogen.		
<b>Havenbedrijf Rotterdam</b>	1	Definitieve investeringsbeslissing Porthos	CCS is in Nederland nodig om op korte termijn veel CO <sub>2</sub> -uitstoot te verminderen. Met Porthos kan 15 jaar lang jaarlijks ongeveer 1,5% van de huidige CO <sub>2</sub> -uitstoot in Nederland opslaan. Het project is nodig voor de energietransitie en de CO <sub>2</sub> -vermindering in de Rotterdamse haven.
<b>Holland Casino</b>	3	Verbouwing HC Enschede	De inrichting en het gebouw van Holland Casino Enschede waren verouderd. Via deze investering wordt dit gemoderniseerd.
		Aanschaf nieuw casinomanagement systeem (CMS)	Met het CMS bestuurt men onder andere de speelautomaten in een casino. Het oude systeem was aan einde van de levensduur en is vervangen.
		Bouw nieuw casino Groningen	Holland Casino in Groningen brandde in 2017 af. Sindsdien heeft het casino een tijdelijke vestiging. Holland Casino heeft nu een nieuwe plek gevonden in Tynaarlo dichtbij Groningen.



Deelneming	Aantal	Beoordeelde investering	Doel van de investering
NS	2	Sprinter 5e generatie (S5G)	Deze nieuwe treinen zijn nodig om in te spelen op de verwachte reizigersgroei over enkele jaren. Zo wordt er voorkomen dat er een tekort aan treinen ontstaat. NS kan de S5G breed inzetten; het is een sprinter en een intercity. Door de aankoop kan NS aan haar toekomstige concessieverplichtingen rondom de dienstregeling en haar continuïteitsverplichting voldoen.
		Concessie HRN 2025-2033	Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft voor de periode 2025-2033 een nieuwe concessie verleend aan NS. NS kan in deze periode rijden op het Nederlandse hoofdrailnet (HRN).
TenneT	35	IJmuiden Ver Alpha IJmuiden Ver Beta IJmuiden Ver Gamma Nederwiek Alpha Nederwiek Beta	TenneT werkt aan een ZGW-netaansluiting op de Nederlandse Noordzee. Dit zijn verhogingen van de projectbudgetten. Na de initiële investeringsbeslissing zijn door inflatie en schaarste van grondstoffen de kosten voor deze projecten gestegen. Dit geldt ook voor een aantal andere hieronder opgesomde projecten.
		BalWin3	TenneT werkt aan een ZGW-netaansluiting op de Duitse Noordzee. Dit is een verhoging van het projectbudget.
		BalWin4 LanWin1 LanWin2 LanWin4 LanWin5 Heide Hub-NordOstLink	TenneT werkt aan ZGW-netaansluitingen op de Duitse Noordzee. Dit zijn nieuwe investeringsvoorstellen.
		Diemen-Lelystad-Ens Grid Expansion Noord-Holland North Vierverlaten – Ens	TenneT werkt aan een versterking van het Nederlandse elektriciteitsnet op land. Dit zijn nieuwe investeringsvoorstellen.
		Netversterking Noordoost Nederland Drents Overijsselse Netversterking Schouwen-Duiveland, Tholen & West-Brabant Maasbracht Programma Stationsvervaning	TenneT werkt aan een versterking van het Nederlandse elektriciteitsnet op land. Dit zijn verhogingen van de projectbudgetten.
		Grid-Booster pilot	TenneT test (innovatieve) opslag- en systeemdiensten om het Duitse net op land slimmer te benutten. Dit is een verhoging van het projectbudget.
		Conneforde – Sottrum Wilhelmshaven 2 - Fedderwaren – Conneforde Raitersaich – Altheim Unterweser – Conneforde Altheim - St. Peter Landesbergen – Borken Oberbachern - Ottenhofen	TenneT werkt aan een versterking van het Duitse elektriciteitsnet op land. Dit zijn verhogingen van de projectbudgetten.
		North-West Hub Dollern – Ovenstädt Ovenstädt – Bechterdissen Eschborn Elbe - Lübeck – Leitung Borken – Karben Ostniedersachsenleitung	TenneT werkt aan een versterking van het Duitse elektriciteitsnet op land. Dit zijn nieuwe investeringsvoorstellen.

## 3.5 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van deelnemingen bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen. De staat hecht aan een actieve, vroegtijdige en nauwe betrokkenheid bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen van deelnemingen. Bestuurders en commissarissen zijn immers cruciaal, omdat zij ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk zijn voor respectievelijk de uitvoering van en het toezicht op de strategie, het beleid en de dagelijkse gang van zaken van de onderneming.

De bevoegdheden van de staat zijn afhankelijk van de juridische status van de deelneming en afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Bijna alle deelnemingen vallen onder het verlicht structuurregime.<sup>10</sup> Dit betekent dat de algemene vergadering van aandeelhouders zowel het recht heeft de commissarissen te benoemen als om de bestuurders te benoemen op voordracht van de raad van commissarissen. Uitzondering hierop zijn BNG Bank, FMO en Schiphol. Deze deelnemingen vallen onder het volledig structuurregime, waarbij de raad van commissarissen de bestuurders benoemt.

De exacte bevoegdhedenverdeling en juridische status per deelneming zijn terug te vinden op het [dashboard staatsdeelnemingen](#) in het Handboek Benoemingen. In dit handboek wordt ook toegelicht hoe de staat bij de verschillende benoemingsprocessen betrokken wil zijn.

### 3.5.1 Diversiteit bestuurders en commissarissen 2023

De staat vindt het van belang dat de samenstelling van een raad van bestuur en een raad van commissarissen divers en evenwichtig is. Een divers en evenwichtig samengestelde raad draagt bij aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces en kan een positieve invloed hebben op kansen-gelijkheid. De staat verwacht van deelnemingen dat zij minimaal aan de geldende diversiteitsstandaarden voor beide organen voldoen. De Wet inzake evenwichtige man/vrouw-verhouding schrijft voor dat een raad van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen voor ten minste een derde deel uit vrouwen en voor ten minste een derde deel uit mannen bestaat. De staat past dit minimum ook toe op de deelnemingen, en dan zowel op de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Dit betekent dat bij deelnemingen zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur voor ten minste een derde uit vrouwen en ten minste een derde uit mannen dient te bestaan.

Alle vijftien deelnemingen<sup>11</sup> voldeden eind 2023 aan de vereiste van ten minste 33% vrouwen in de raad van commissarissen. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen negen van de dertien deelnemingen aan het streven naar ten minste 33% vrouwen in de raad van bestuur. Voor raden van bestuur die nog niet aan het minimumvereiste voldoen geldt dat de eerstvolgende benoeming een vrouw dient te zijn. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de samenstelling van de raden van bestuur en raden van commissarissen bij de deelnemingen waar de Nederlandse staat invloed heeft op de benoemingen.

Het aandeel vrouwelijke commissarissen eind 2023 was 46%. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2022 (44%). Bij beursgenoteerde bedrijven was het aandeel vrouwelijke commissarissen eind 2023 39% (Figuur 3.1). Het aandeel vrouwelijke bestuurders bij de staatsdeelnemingen eind 2023 was 33% en daarmee gelijk aan het aandeel vrouwelijke bestuurders eind 2022. Bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 15% (Figuur 3.1).

<sup>10</sup> Van een verlicht structuurregime kan sprake zijn als een publiek-rechtelijke rechtspersoon (zoals de staat en/of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

<sup>11</sup> Air France-KLM, KLM en Thales worden hierbij niet meegenomen. Bij die deelnemingen heeft de staat als minderheidsaandeelhouder namelijk geen doorslaggevende invloed bij benoemingen.

Tabel 3.3 Diversiteit deelnemingen binnen rvb en rvc op 31 december 2023

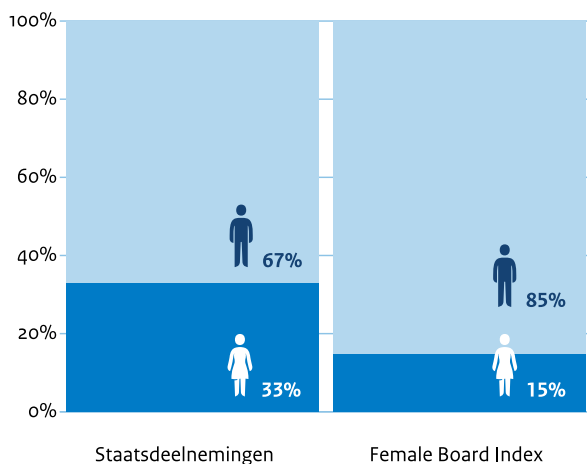
Deelneming	Raad van bestuur							Raad van commissarissen						
	2019	2020	2021	2022	2023	Man	Vrouw	2019	2020	2021	2022	2023	Man	Vrouw
BNG Bank	v	v	v	v	v	2	2	v	v	v	v	v	4	3
COVRA	1	1	1	1	1	1	0	v	v	v	v	v	2	2
FMO	v	v	v	v	v	3	2	v	v	v	v	v	3	2
Gasunie	v	v	v	-	v	2	1	-	v	v	v	v	3	2
Havenbedrijf Rotterdam	v	v	v	v	v	1	1	v	v	v	v	v	2	3
Holland Casino	-	-	-	v	v	1	2	v	v	v	v	v	3	2
Invest International <sup>12</sup>	n.v.t.	n.v.t.	v	v	v	1	1	n.v.t.	n.v.t.	v	v	v	2	3
Invest-NL	1	1	1	1	v	2	1	1	v	v	v	v	3	2
Nederlandse Loterij	-	-	-	-	-	2	0	v	v	v	v	v	2	3
NS	v	v	v	-	-	4	0	v	v	v	v	v	3	3
NWB Bank	v	v	v	-	v	2	1	v	v	v	v	v	3	4
Schiphol	v	v	v	-	-	2	0	-	-	v	v	v	4	3
Stedin <sup>13</sup>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-	3	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	v	3	2
TenneT	v	-	v	v	v	2	2	v	v	v	v	v	4	2
UCN	1	1	1	1	1	1	0	v	v	v	v	v	2	1
<b>Staatsdeelnemingen voldoet aan wettelijk streefpercentage &gt;33%</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>			<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>		

v Een vinkje betekent dat meer dan 33% van de leden van het betreffende orgaan (rvb/rvc) van de staatsdeelneming vrouw is.

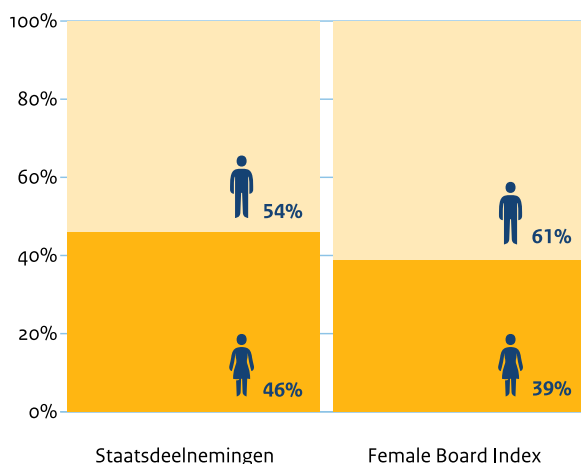
1 Deelneming heeft slechts één statutair bestuurder of commissaris waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 33%.

Figuur 3.1 Diversiteit deelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen

#### Raad van bestuur 2023



#### Raad van commissarissen 2023



<sup>12</sup> Invest International is sinds 2021 een staatsdeelneming.

<sup>13</sup> Stedin is sinds 2023 een staatsdeelneming.

## 3.6 Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid moet een deelneming in staat stellen om gekwalificeerde en deskundige bestuurders en commissarissen aan te trekken. Voor het leiden van ondernemingen is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring van belang. Tegelijkertijd wordt een gematigd beloningsbeleid passend geacht gelet op het deels publieke karakter van een deelneming en het maatschappelijke kapitaal dat een deelneming beheert.

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt voor de bestuurders van deelnemingen een beloningsbeleid vast. De invloed op het vaststellen van het beloningsbeleid is dan ook afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Na vaststelling van het beleid, 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.

De herijkingen van het beloningsbeleid voor de raden van bestuur in de periode van 2015 - 2021 heeft voor de deelnemingen tot de gewenste uitkomst geleid. In lijn met de Nota 2022 zijn er beloningsmaxima die deelnemingen in staat stellen geschikte bestuurders te vinden en die maatschappelijk verantwoord zijn. Alleen in zeer uitzonderlijke situaties kan er aanleiding zijn om opnieuw het gesprek met de deelneming aan te gaan over verhoging of verlaging van het beloningsbeleid.

In 2023 hebben er geen herijkingen van beloningsbeleid bij deelnemingen plaatsgevonden. Wel is het ministerie in november 2023 een mediation traject gestart omtrent de herijking van het beloningsbeleid van Havenbedrijf Rotterdam met mede-aandeelhouder, gemeente Rotterdam. Dit traject is in februari 2024 afgerond.

## 3.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat over de wijze waarop een deelneming een bijdrage levert aan de borging van de publieke belangen. De staat verwacht van deelnemingen dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor mensen, de maatschappij en het milieu, voor zover deze worden beïnvloed door de activiteiten van de deelneming.

In het Burgerlijk Wetboek worden geen specifieke bevoegdheden ten aanzien van MVO toegekend aan de aandeelhouder. De staat neemt MVO echter integraal mee bij de invulling van bevoegdheden die de algemene vergadering van aandeelhouders toekomen. De verwachtingen zijn concreet omschreven in het Handboek MVO, gepubliceerd op het [dashboard staatsdeelnemingen](#).

Van deelnemingen wordt verwacht dat zij MVO geïncorporeerd hebben in hun bedrijfsactiviteiten, een voorbeeldrol vervullen en relevante nationale en internationale richtlijnen toepassen. Zo bieden onder andere de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties concrete richtsnoeren voor duurzaam ondernemen.

Aan 5 thema's hecht de staat in het bijzonder veel waarde:

- goed werkgeverschap;
- klimaat en milieu;
- transparantie;
- financiële transparantie en anti-corruptie;
- mensenrechten in de keten.

### 3.7.1 Voortgang MVO in 2023

Bij de implementatie van de Nota 2022 is het voor de staat van belang om te weten in hoeverre deelnemingen een voorbeeldrol op MVO-gebied vervullen. Via een peeranalyse wil de staat dit inzichtelijk maken. Hiervoor is samen met deskundigen gekeken naar een effectieve opzet. De staat heeft een analyse ontwikkeld waarbij deelnemingen met elkaar als peers vergeleken worden in plaats van met peers in de sector. Staatsdeelnemingen opereren namelijk in een specifiek speelveld met ambitieuze verwachtingen van de aandeelhouder. In 2024 wordt de peeranalyse intern verder vormgegeven om te beoordelen of de analyse inderdaad op een goede manier inzicht geeft in de MVO-prestaties van de deelnemingen. Als dit het geval is, dan zal de analyse ook gepubliceerd worden.

### 3.7.2 Goed werkgeverschap

Deelnemingen hebben in 2023 geïnvesteerd in het verbeteren van arbeidsvoorwaarden voor alle groepen op de arbeidsmarkt en hun arbeidsomstandighedenbeleid (arbo). Dit blijkt uit het feit dat zij zich via het Nederlandse Charter Diversiteit (van de SER) committeren aan een diverse en inclusieve werkvloer. In tabel 3.4 wordt onder andere inzichtelijk dat driekwart van alle staatsdeelnemingen het Charter Diversiteit heeft getekend. Daarnaast hebben inmiddels 8 staatsdeelnemingen het Plan van Aanpak ingediend. In de tabel is te zien op hoeveel dimensies van diversiteit deelnemingen zich in hun plannen richten door middel van streefcijfers en concrete doelstellingen en op hoeveel dimensies van diversiteit deelnemingen stappen voorwaarts maken (rapportage).

Het streven is dat alle deelnemingen eind 2024 het Charter Diversiteit getekend hebben. Daarbij wil de staat ook dat driekwart van de deelnemingen het Plan van Aanpak met streefcijfers en concrete doelstelling op de vijf dimensies van diversiteit heeft ingediend bij de SER, zodat implementatie in lijn is met het Handboek MVO.

In gesprekken met deelnemingen is ook benadrukt dat regelmatig een vinger aan de pols houden over werk-omstandigheden en bedrijfscultuur zeer belangrijk is. Wat dat betreft is het positief dat meer deelnemingen diversiteit en inclusie vast onderdeel maken van hun medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Een ander aspect is gelijke doorstroomkansen voor alle medewerkers.

Een eerste indicatie hiervan is de man-vrouwverhouding in de subtop van de onderneming. Dit is het eerste jaar dat hierover gerapporteerd wordt. De staat vindt het als

aandeelhouder belangrijk dat de ratio man-vrouw in de subtop van deelnemingen in balans is en zal dit de komende jaren monitoren.

**Tabel 3.4 Voortgang staatsdeelnemingen Goed werkgeverschap, per 31 maart 2024**

	Diversiteit & inclusie				Arbo	
	Charter Diversiteit				% m/v subtop	% ziekteverzuim
	Getekend	Plan	Rapportage	D&I in MTO		
AirFrance-KLM*	2006	n.v.t.	n.v.t.	✓	niet bekend	niet bekend
BNG Bank	2024	n.n.b.	n.n.b.	✓	61/39	3,9
COVRA	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	x	63/37	3,2
FMO	2024	n.n.b.	n.n.b.	✓	53/47	4,2
Gasunie	2021	●●●○○	●●●○○	✓	74/26	4,1
Havenbedrijf Rotterdam	2022	●●●●●	●●●●●	✓	71/29	4,6
Holland Casino	2023	n.n.b.	n.n.b.	x	69/31	7,7
Invest International	2024	n.n.b.	n.n.b.	✓	50/50	4,5
Invest-NL	2023	●●○○○	n.n.b.	✓	62/38	8,0
KLM	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	✓	71/29	3,4
Nederlandse Loterij	2023	●●●○○	●●●○○	✓	77/23	3,8
NS	2018	●●●●○	●●●●○	✓	65/35	8,1
NWB Bank	2023	n.n.b.	n.n.b.	x	57/43	7,0
Schiphol	2018	●●●●●	●●●●●	✓	73/27	4,8
Stedin	2022	●●●●●	●●●●●	✓	64/36	5,4
TenneT	2021	●●●●●	●●●●●	✓	71/29	3,9
Thales*	2005	n.v.t.	n.v.t.	✓	89/11	4,4
UCN/Urenco	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	✓	81/19	4,1

\* AirFrance en Thales zijn ondertekenaar van het Franse Charter Diversiteit, dat evenals als het Nederlandse Charter Diversiteit behoort tot het European Platform of Diversity Charters van de EU.

n.n.b. nog niet bekend wanneer de charter getekend wordt of welke dimensies deel uit gaan maken van het plan en/of rapportage

● Aantal bolletjes betekent dimensies meegenomen in plan of rapportage

✓ Diversiteit is opgenomen in medewerkerstevredenheidsonderzoek

x Diversiteit is niet opgenomen in medewerkerstevredenheidsonderzoek

### 3.7.3 Klimaat en milieu

CO<sub>2</sub>-uitstootreductie is cruciaal voor het naleven van het Klimaatakkoord van Parijs. Van deelnemingen wordt verwacht dat zij maatregelen nemen om hun nadelige milieueffecten te verminderen of te compenseren. De inzet hierop is vastgelegd in een klimaatplan. De staat vindt het van belang dat deelnemingen in hun klimaatplan ook oog hebben voor de bredere impact op het milieu en kijken naar thema's, zoals klimaatadaptatie, biodiversiteit, water, vervuiling en circulariteit.

De staat blijft in gesprek met de deelnemingen om hun klimaatplannen te laten valideren door het internationale Science-based target initiative (SBTi). 13 deelnemingen hebben zich inmiddels aangemeld bij het SBTi. Daarvan hebben 7 deelnemingen SBTi-geverifieerde klimaatdoelstellingen. In tabel 3.5 is naast de procesmatige inspanning van commitment en doelstellingen ook inzichtelijk hoeveel CO<sub>2</sub>-emissies deelnemingen in 2023 relatief hebben gereduceerd t.o.v. 2022.

Tabel 3.5 Voortgang staatsdeelnemingen Klimaat en milieu, per 31 maart 2024

	% CO <sub>2</sub> -emissiereductie *		SBTi
	Scope 1 + 2	Scope 3	Aangemeld
Air France-KLM	niet bekend	niet bekend	2023
BNG Bank	-16	-2	2023
COVRA	+47	+4	niet
FMO	-20	+4	n.v.t.
Gasunie	+26	-47	n.v.t.
Havenbedrijf Rotterdam	-43	-9	2019
Holland Casino	niet bekend	niet bekend	2024
Invest-NL	+/-0	+247	n.v.t.
Invest International	niet bekend	niet bekend	n.v.t.
KLM	-11	-11	2023
Nederlandse Loterij	+23	niet bekend	2023
NS	-17	-16	2021
NWB Bank	-35	-4	2023
Schiphol	-9	niet bekend	2021
Stedin	-17	+40	2024
TenneT	niet bekend	8%	2021
Thales	-57	-6	2023
UCN/Urenco	-5	niet bekend	2023

\* Een negatieve waarde betekent reductie, een positieve waarde toename van CO<sub>2</sub>-emissies.  
n.v.t. niet van toepassing want SBTi raadt deelname af.

Voor sommige deelnemingen is deelname aan SBTi niet mogelijk of raadt SBTi deelname af (n.v.t. in bovenstaande tabel). De staat waardeert dat deze bedrijven klimaatplannen hebben opgesteld, die in lijn zijn met het GHG Protocol, een andere internationale standard die toeziet op het terugdringen en vermijden van broeikasgassen. De staat dringt continu op validatie van doelstellingen en transparante verslaglegging over de eigen CO<sub>2</sub>-impact, vooral bij deelnemingen, die nog geen gevalideerde doelstellingen hebben. Op deze manier kan de staat het reduceren van de impact op klimaat en milieu verantwoord monitoren.

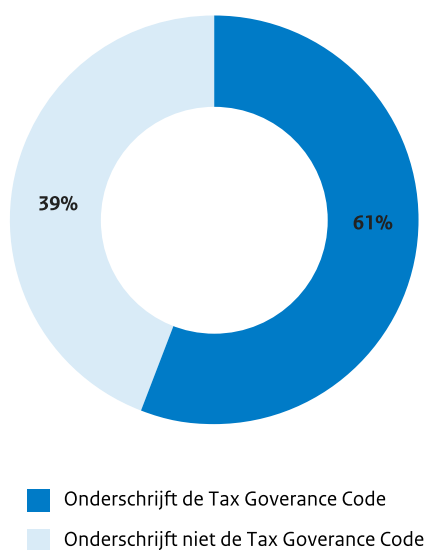
### Transparantie, financiële transparantie en anti-corruptie

Deelnemingen zijn steeds transparanter over hun bedrijfsvoering. Het aantal deelnemingen dat in de top 50 van de Transparantiebenchmark staat is toegenomen tot twee derde van alle staatsdeelnemingen in 2023. Daarnaast staan

beide banken in beheer van NLF – ABN AMRO en de Volksbank – in de top 10. In 2023 is voor het laatst de Transparantiebenchmark uitgevoerd. Deelnemingen nemen verdere stappen om transparantie te verbeteren, om zo ook aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) te voldoen, indien van toepassing. De Europese Commissie gaat met deze richtlijn vooral grote en beursgenoteerde bedrijven verplichten om hun impact op milieu, maatschappij en medezeggenschap in de eigen verslaglegging inzichtelijk te maken.

Tevens hebben deelnemingen vooruitgang geboekt op financiële transparantie. Meer dan de helft van de staatsdeelnemingen onderschrijft de Tax Governance Code (zie figuur 3.2). Hiermee overtreft de staat de tussentijdse doelstelling van 28 procent aan het einde van 2024. De staat streeft ernaar om dit percentage in 2024 te verhogen.

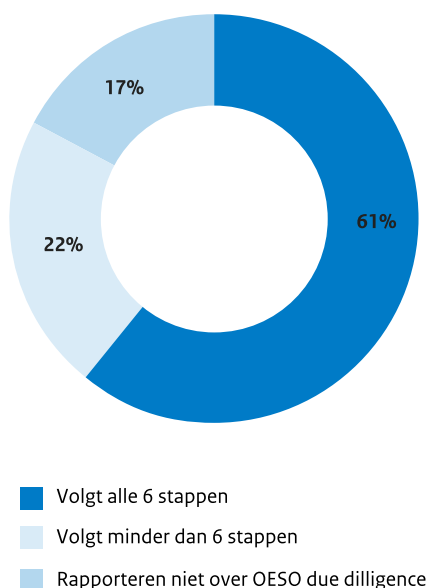
**Figuur 3.2** Deelnemingen die de Tax Governance Code onderschrijven



### 3.7.4 Mensenrechten in de keten

Ook op het vlak van mensenrechten in de keten boeken deelnemingen voortgang. Alle deelnemingen onderschrijven inmiddels de UN Guiding Principles for Business and Human Rights (UNGPR). Staatsdeelnemingen volgen steeds meer alle stappen van gepaste zorgvuldigheid (due diligence principes) op mensenrechtenbeleid. Ruim 50 procent van alle deelnemingen implementeert alle 6 stappen die de OESO aanbeveelt voor het waarborgen van mensenrechten in de keten (zie figuur 3.3).

**Figuur 3.3** Deelnemingen die de OESO due diligence volgen op het gebied van mensenrechten



## 3.8 Financiële positie

De staat hecht eraan dat een deelneming over voldoende (toegang tot) financiële middelen beschikt om haar continuïteit te waarborgen, om zo haar activiteiten op de korte en lange termijn te kunnen uitvoeren. Daarnaast dient een deelneming de financiële waarde te behouden die de onderneming voor de staat vertegenwoordigt. Om deze twee hoofddoelen van het beleid voor de financiële positie te bereiken is (i) een efficiënte (financiële) bedrijfsvoering, (ii) voldoende rendement en (iii) een gezonde balans van de deelnemingen cruciaal. Per deelneming wil de staat binnen deze drie pijlers een brede set aan financiële indicatoren en bijbehorende doelstellingen hanteren die aansluit bij de aard van de deelneming en de sector waarin de deelneming actief is. Per pijler wordt minimaal één indicator afgesproken. Daarnaast worden afspraken gemaakt over een minimum credit rating en een dividendbeleid.

### 3.8.1 Financiële indicatoren

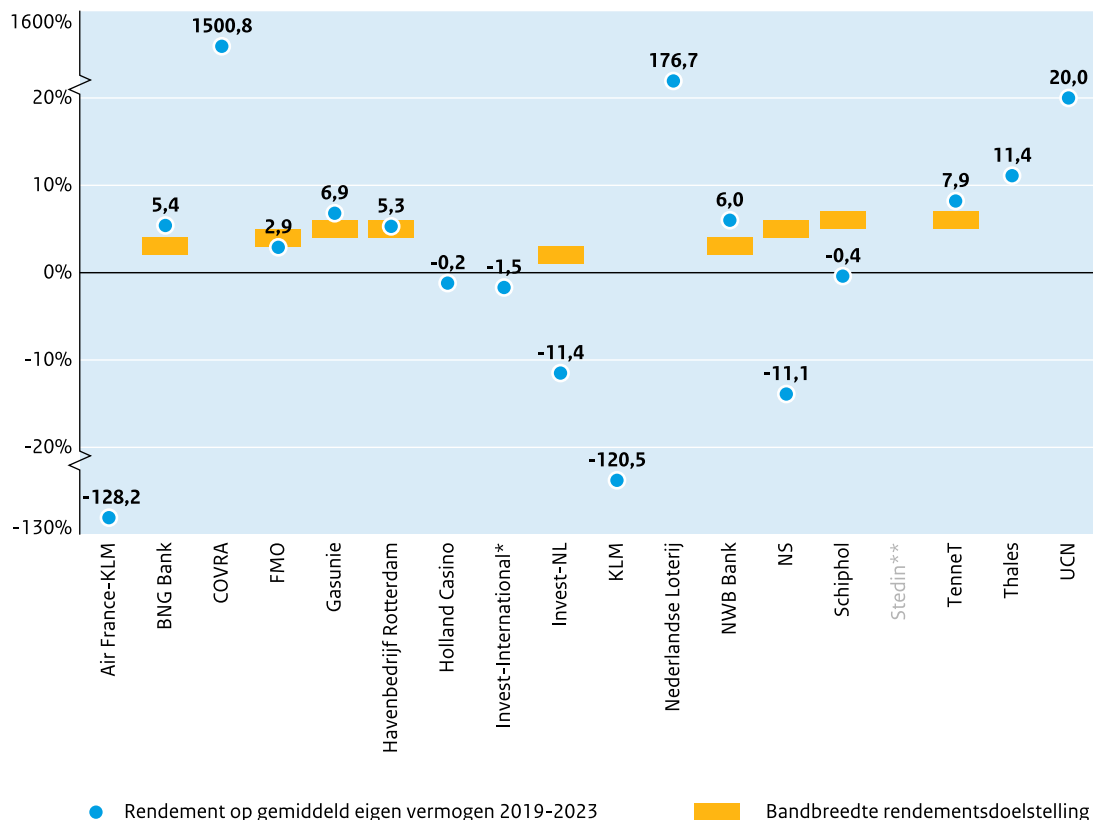
#### 3.8.1.1 Rendement

Ten aanzien van een rendementsdoelstelling draait het 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.

Bij enkele deelnemingen is geen rendementsdoelstelling afgesproken. Zo kent UCN geen rendementsdoelstelling, omdat het een houdstermaatschappij is zonder operationele activiteiten. Voor Air France-KLM, KLM en Thales is geen rendementsdoelstelling vastgelegd vanwege het relatief geringe belang van de staat in deze deelnemingen. De rendementsdoelstelling voor Invest International wordt in 2024, drie jaar na oprichting, bij de evaluatie voor het eerst vastgesteld. Ten slotte wordt voor COVRA sinds 2021 geen gebruik meer gemaakt van een rendementsdoelstelling, aangezien dit niet aansluit bij de specifieke karakteristieken van de onderneming. In plaats daarvan heeft de aandeelhouder met COVRA twee andere financiële prestatie-indicatoren afgesproken.

Figuur 3.4 geeft de bandbreedte weer voor de rendementsdoelstelling die de staat bij iedere deelneming in 2023 hanteerde en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2019 tot en met 2023. Een gemiddeld rendement over een aantal jaren geeft een beter beeld van de winstgevendheid van de deelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

**Figuur 3.4** Gerealiseerd gemiddeld rendement in de periode 2019-2023 afgezet tegen de rendementsdoelstelling in 2023<sup>14</sup>



\* Opgericht in 2021

\*\* Aandeel Stedin is pas in 2023 door de staat aangekocht.

### 3.8.1.2 Onderliggende operationele prestaties

Onderliggende operationele indicatoren geven inzicht in trends, de efficiëntie van de operatie, de bedrijfsvoering en/of de investeringscapaciteit. Ook de ontwikkeling van de omzet en de kwaliteit van de inkomsten (bijv. structurele of eenmalige inkomsten) zijn onderdeel van de onderliggende operationele prestaties en kunnen onderdeel zijn van de brede set. De indicatoren die inzicht geven over de onderliggende operationele prestaties verschillen sterk per deelneming. Er kan daarom niet in zijn algemeenheid over de onderliggende operationele prestaties van deelnemingen worden gemeld. Er kan daarnaast nog niet op de onderliggende operationele prestaties in 2023 worden teruggeblikt, omdat hier begin 2023 nog geen geldende afspraken zijn overeengekomen.

### 3.8.1.3 Balanspositie

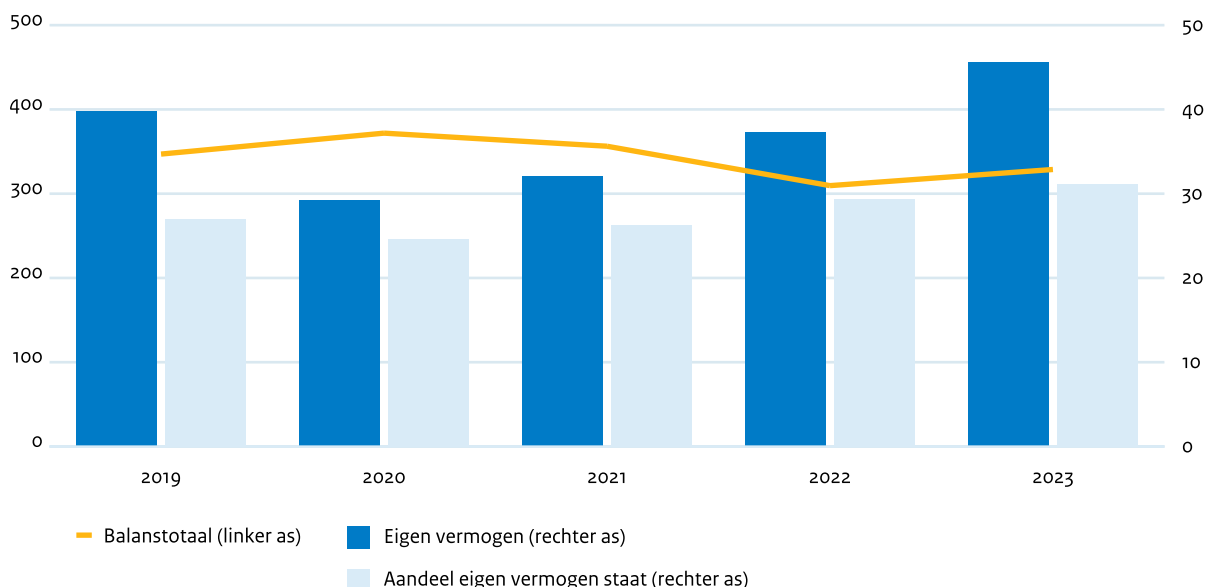
De staat stuurt niet op het balanstotaal van de deelnemingen, maar het balanstotaal geeft wel een indicatie van de grootte van de deelnemingen. Figuur 3,5 geeft de omvang van de deelnemingenportefeuille weer als afgeleide van het balanstotaal en boekwaarde eigen vermogen. De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige

benadering van de waarde van de deelnemingen voor de aandeelhouders. Deze waarde is ook te zien in figuur 3,5 waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen het totale eigen vermogen bij deelnemingen en het deel dat toekomt aan de staat. In 2020 is er een scherpe daling geweest van de totale boekwaarde van het eigen vermogen van de deelnemingen, vooral vanwege de uitbraak van COVID-19 en de economische gevolgen daarvan. Een aantal deelnemingen, waaronder Air France-KLM, Schiphol, NS en Holland Casino, heeft in 2020 recordverliezen geboekt. In de afgelopen drie jaar zijn de resultaten daarentegen gemiddeld genomen verbeterd en hebben de meeste deelnemingen winst geboekt. Deze winsten worden deels toegevoegd aan het eigen vermogen. In 2023 is de totale boekwaarde van het eigen vermogen toegenomen met € 8,3 miljard, mede door de participatie in Stedin.

14 Het rendement op gemiddeld eigen vermogen van COVRA is uitzonderlijk hoog vanwege het relatief lage eigen vermogen. Er zijn daarom aparte financiële prestatie-indicatoren vastgesteld.



**Figuur 3.5 Omvang van de portefeuille deelnemingen gemeten in balanstotaal en boekwaarde eigen vermogen in miljarden**

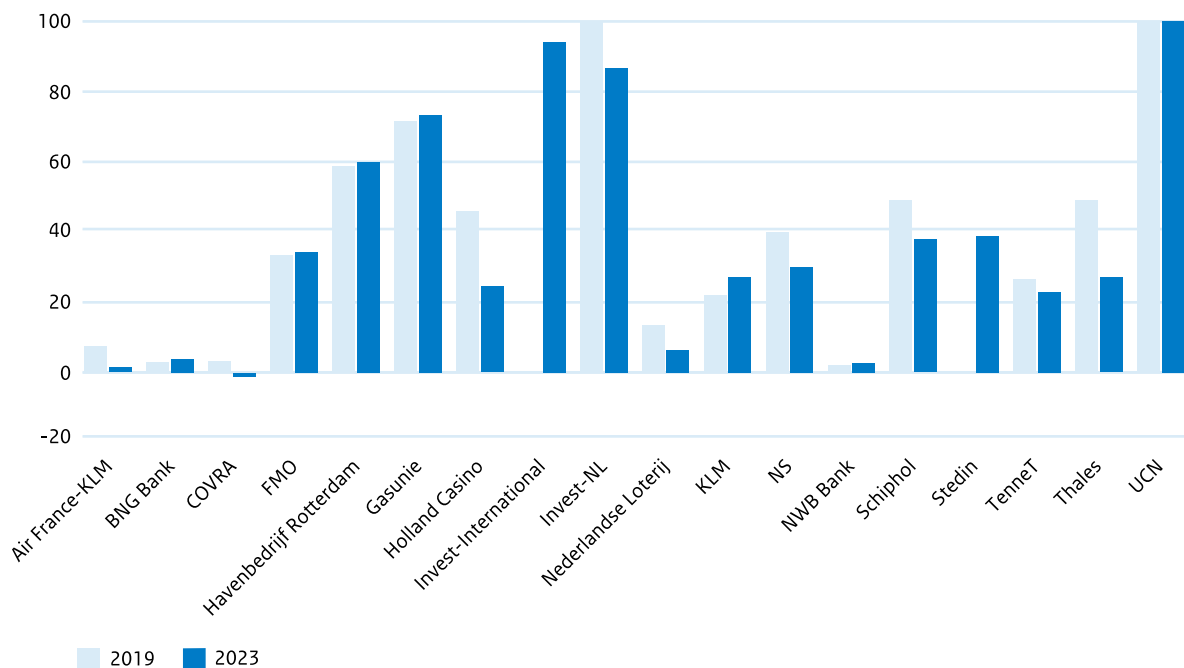


De staat heeft er belang bij dat deelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen, en draagt hiermee bij aan de continuïteit van de onderneming. Tegelijkertijd moet het eigen vermogen van deelnemingen niet te hoog zijn. Dergelijk vermogen kan de overheid namelijk ook aanwenden voor het financieren van andere publieke zaken.

Het eigen vermogen van de deelnemingen bedroeg in 2023 in totaal ongeveer € 46 miljard. Als gevolg van de COVID-19 crisis is de vermogenspositie van deelnemingen als Holland Casino, NS en Schiphol afgenomen vergeleken met 2019, waarbij de vermogenspositie (solvabiliteit) is gedefinieerd aan de hand van het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal.

Figuur 3.6 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer per deelneming tussen 2019 en 2023.

**Figuur 3.6 Solvabiliteit van deelnemingen in 2023 ten opzichte van 2019**



### 3.8.2 Credit rating

De credit rating is een belangrijk instrument voor de beoordeling van de kredietwaardigheid van deelnemingen. De staat verwacht van deelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector, waarbij als algemene regel geldt dat niet-financiële deelnemingen minimaal een A minus rating dienen te hebben en financiële deelnemingen een AAA rating. Wanneer dit zou betekenen dat de credit rating van een deelneming te ver uit de pas loopt met vergelijkbare private partijen, dient er ruimte te zijn om af te wijken van de vuistregel zolang dit de financiële gezondheid van de onderneming niet in gevaar brengt.

Het is geen vereiste vanuit de staat dat de deelneming een credit rating heeft. Niet alle deelnemingen hebben een credit rating. Dit is met name afhankelijk van de omvang van de deelneming en of de deelneming obligaties uitgeeft bij het ophalen van financiering.

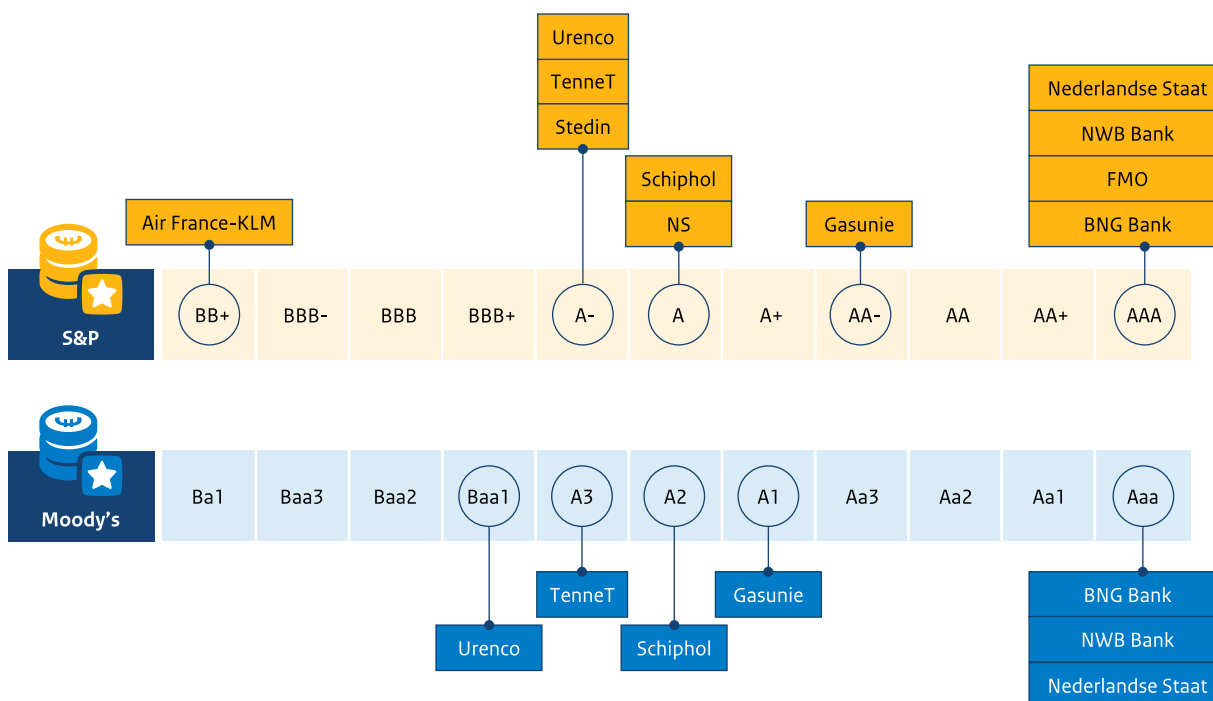
In 2023 zijn alleen de credit rating van Schiphol en Urenco van Standard & Poor's (S&P) veranderd, de credit rating bij

de overige deelnemingen met een credit rating bleef gelijk. De credit rating van Schiphol is door S&P positief bijgesteld van A- met een stabiel vooruitzicht na A met een stabiel vooruitzicht. De mutatie in de credit rating was onder meer ingegeven doordat Schiphol een snellere schuldafbouw realiseert dan verwacht. Ook de credit rating van Urenco is positief bijgesteld. Urenco is van BBB+ met een positief vooruitzicht naar A- met een stabiel vooruitzicht gegaan vanwege de verbeterde vooruitzichten voor kernenergie in Europa.

Bijna alle deelnemingen met een credit rating hadden in 2023 minimaal een A minus rating van S&P of een vergelijkbare A3 rating van Moody's. De enige uitzonderingen zijn de ratings van Urenco van Moody's met een Baa1 rating en Air France-KLM met een BB+ rating van S&P. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af. Ook de credit rating van Air France-KLM wijkt niet veel af van andere luchtvaartmaatschappijen.

In onderstaande figuur staan de credit ratings van de deelnemingen die daarover beschikken.

**Figuur 3.8 Credit ratings van deelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's eind 2023**



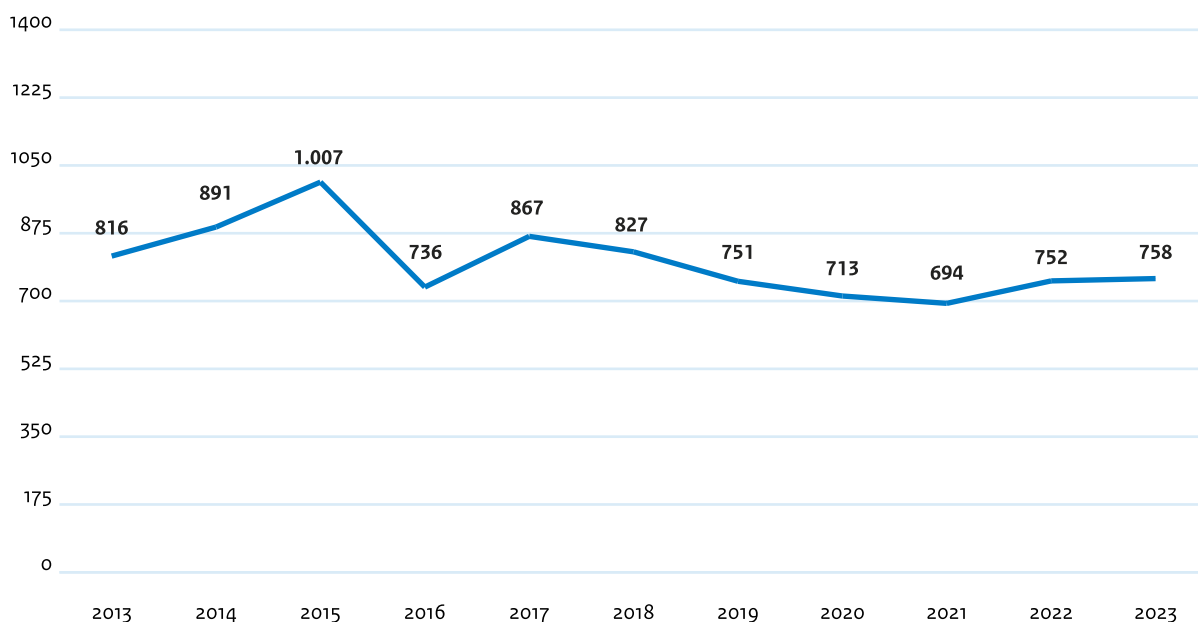
### 3.8.3 Dividendbeleid

Voor iedere deelneming wordt periodiek een meerjarig dividendbeleid vastgesteld. In dit dividendbeleid zet de deelneming uiteen welk deel van de winst in beginsel jaarlijks als dividend wordt uitgekeerd en welke overwegingen daarbij een rol spelen. De staat vindt het daarbij in ieder geval van belang dat de uitkering van dividend de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengt. Hierbij speelt de gewenste vermogenspositie en de

toekomstige investeringsagenda van de onderneming een belangrijke rol. Als de financiële buffers van een deelneming voldoende zijn, kan een deel van de winst worden uitgekeerd aan de aandeelhouder. Dat komt zo ten goede aan de Rijksbegroting.

De staat ontvangt over 2023 € 758 miljoen dividend van deelnemingen (2022: € 752 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 3.8.

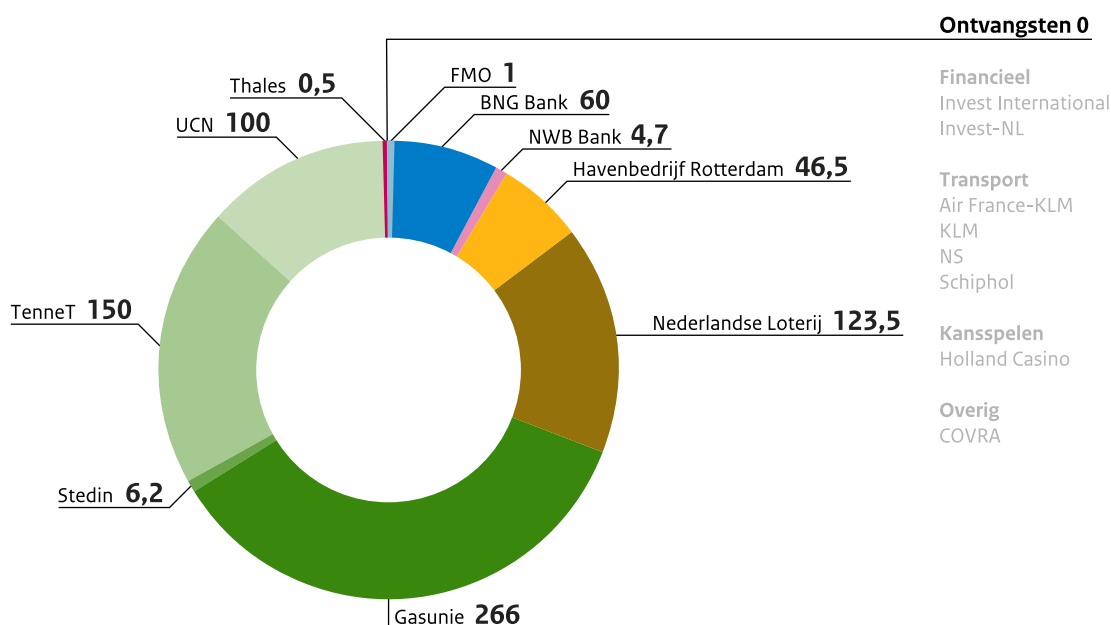
**Figuur 3.8 Totale dividendontvangsten in miljoenen uit deelnemingen over de tijd**



Het ontvangen dividend in 2023 is € 6 miljoen hoger dan over 2022. De totale omvang van de dividendontvangsten is verder sterk afhankelijk van een klein aantal deelnemingen. Gezamenlijk zijn Gasunie, Nederlandse Loterij,

TenneT en UCN goed voor meer dan driekwart van het totale dividend dat de staat ontvangt van deelnemingen. Zie figuur 3.9 voor de dividenduitkeringen per deelneming in 2023.

**Figuur 3.9 Dividendontvangsten in miljoenen uit deelnemingen in 2023**



## 4. Deelnemingen onder de loep

Eind 2023 was de staat aandeelhouder in 42 ondernemingen: 20 staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, 2 tijdelijke financiële instellingen waarbij NLF1 namens de staat het aandeelhouderschap beheert en 20 beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit overzichten (factsheets) van de afzonderlijke staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Iedere factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van het publiek belang dat de deelneming dient, een toelichting op het bestuur van de deelneming en een financieel overzicht met kerncijfers.

### Borging publiek belang

Per deelneming is een algemene beschrijving opgenomen met wat de onderneming doet, het publieke belang dat ze dient en hoeveel mensen er werken. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2023 waren en welk specifieke publieke belangen de deelneming borgt. Ook is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarnaast wordt beschreven wat de strategie van de deelneming is. Ten slotte worden (indien van toepassing) de internationale activiteiten beschreven.

### Goed ondernemingsbestuur

In dit deel wordt aandacht besteed aan de corporate governance. Hierbij wordt vermeld wat de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is en welke wijzigingen zich daarbinnen in 2023 hebben voorgedaan.

Bij de beloning van de leden van de raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen het vaste en eventuele variabele deel. De pensioenlasten zijn als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Een eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen is te vinden in de jaarverslagen van de deelnemingen.

Het schematische overzicht van 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 is dit jaar voor de staatsdeelnemingen niet meer opgenomen in het jaarverslag maar terug te vinden op het [dashboard staatsdeelnemingen](#).

Tot slot wordt gerapporteerd over de voortgang en de inspanningen van de deelnemingen in 2023 op het gebied van MVO. De deelnemingen hebben sinds het jaarverslag van 2020 doelstellingen geformuleerd op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie, waarbij aansluiting is gezocht bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (SDG's).

### Behoud maatschappelijk vermogen

Dit deel van de factsheet bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de deelneming. Omdat deelnemingen zeer verschillend van aard zijn, kunnen dezelfde indicatoren niet altijd onderling vergeleken worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de solvabiliteitsratio (een ratio van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen zoals opgenomen in de balans). Deze zal in de regel voor financiële instellingen aanzienlijk lager zijn dan voor niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in de berekening van de ratio voor de solvabiliteit. Hiervoor wordt - bijvoorbeeld door de toezichthouder - de BIS Tier 1 ratio gebruikt. Dergelijke indicatoren die samenhangen met het specifieke karakter van een staatsdeelneming, zijn opgenomen onder de kop 'Bedrijfsspecifieke kerncijfers' bij de algemene informatie over de deelneming.

## 4.1 Staatsdeelnemingen

### Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2023

Deelneming	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Omzet (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend aan staat uitgekeerd (€ miljoen)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio
Air France / KLM	9,1%	Transport	34.490	500	30.017	934	-	-94,3%	0,0%
BNG Bank	50%	Financieel	115.540	4.412	6.476	254	60,0	5,8%	50,0%
COVRA	100%	Nucleair	353	5	17	18	-	-440,0%	0,0%
FMO	51%	Financieel	10.282	3.513	251	65	1,0	1,9%	3,0%
Gasunie	100%	Energie	11.018	6.596	2.061	483	266,0	7,5%	55,0%
Havenbedrijf Rotterdam	29,2%	Infrastructuur	6.210	4.553	842	234	46,5	5,2%	55,1%
Holland Casino	100%	Kansspelen	733	179	818	24	-	14,3%	0,0%
Invest International	51%	Financieel	500	470	37	5	-	1,5%	0,0%
Invest-NL	100%	Financieel	575	498	26	-50	-	-12,4%	0,0%
KLM	5,9%	Transport	12.563	797	12.050	714	-	153,1%	0,0%
Nederlandse Loterij	99%	Kansspelen	586	159	672	217	123,5	143,7%	90,4%
NIO	100%	Financieel	51	1	2	-	-	0,0%	0,0%
NS	100%	Transport	6.375	1.914	3.823	-380	-	-18,0%	0,0%
NWB Bank	17%	Financieel	75.909	2.060	7.071	126	4,7	6,2%	47,6%
Schiphol	69,8%	Infrastructuur	9.254	3.499	1.852	13	-	0,4%	0,0%
SRH	100%	Financieel	1.752	1.748	-	-14	-	-0,8%	0,0%
Stedin	11,9%	Energie	8.284	3.221	1.770	170	6,2	5,9%	33,0%
TenneT	100%	Energie	44.746	10.186	9.222	1.071	150,0	10,9%	16,0%
Thales	1%	Defensie	1.081	295	598	50	0,5	18,3%	1,0%
UCN	100%	Nucleair	990	990	90	90	100,0	9,0%	111,0%

# Air France-KLM

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Air France-KLM S.A.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Transport
<b>Vestigingsplaats</b>	Parijs
<b>Deelneming sinds</b>	2019
<b>Website</b>	www.airfranceklm.com/en
<b>Belang Nederlandse staat</b>	9,1% (stemrecht: 10,3%) (eind 2023)

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	76.000	73.000	74.721
<b>Beloningsverhouding</b>	56.12	18.31	20.24
<b>Bezettingsgraad passagiers (%)</b>	87,3%	83.8%	57.4%
<b>Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)</b>	46,5%	52%	70.3%



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

In 2004 zijn Air France en KLM gefuseerd tot Air France-KLM. De luchtvaart-combinatie heeft met Schiphol en Paris-Charles de Gaulle twee hubs als thuis-havens. De belangrijkste dochters van Air France-KLM zijn Air France en KLM. Air France-KLM vervoerde in 2023 94 miljoen passagiers en 875 ton vracht. Eind 2023 had de Groep 76.000 fte in dienst.

## 2023 in vogelvlucht

In 2023 zette Air France-KLM het herstel na de COVID-19-crisis voort. De totale omzet van de Groep bereikte voor het eerst in haar historie € 30 miljard. Dankzij een flexibele aanpak van de capaciteitsinzet was er gedurende het jaar sprake van een sterke passagiers bezettingsgraad en vervoerde Air France-KLM 94 miljoen passagiers. Ook werd er flink geïnvesteerd in de vlootvernieuwing en in de aanschaf van software en ICT-ontwikkeling. Tot slot werden in 2023 de steunpakketten beëindigd die door de Nederlandse en Franse overheid aan KLM respectievelijk Air France waren verstrekt naar aanleiding van de COVID-19-crisis.

## Publiek belang

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

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

## Strategie

In 2019 heeft CEO Benjamin Smith een nieuwe strategie voor Air France-KLM voor 2020 tot 2025 aangekondigd. Air France-KLM beoogt daarbij het volgende doel: 'in de voorhoede van een meer verantwoorde Europese luchtvaart, verenigen we de mensen voor de wereld van morgen'. Air France-KLM onderkent dat de wereld sterk is veranderd sinds de uitbraak van COVID-19. De fundamenteën van de strategie blijven overeind, terwijl het bedrijf alert blijft op veranderingen die in de luchtvaartsector plaatsvinden. Air France-KLM richt zich op de middellange termijn op het managen van het liquiditeitsrisico en de optimalisering van kapitaaluitgaven zodat de Groep op lange termijn haar concurrentievermogen kan versterken en duurzaamheidsdoelen kan realiseren.

## Investeringsen

De investeringen van Air France-KLM bedroegen in 2023 € 3.240 miljoen. Dit is een toename van € 1.261 miljoen ten opzichte van 2022. Het grootste deel hiervan ging om vloot-gerelateerde investeringen (€ 3.114 miljoen). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 176 miljoen en waren met name gerelateerd aan de aanschaf van software en ICT-ontwikkeling. In 2023 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

## Buitenlandse activiteiten

Air France-KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van een luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat het bedrijf op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat. Air France-KLM heeft daarnaast via Air France en KLM belangen in diverse luchtvaartmaatschappijen, waaronder Air Corsica, Air Côte D'Ivoire, Kenya Airways en, onder voorbehoud van verkrijging van relevante goedkeuringen, in SAS AB. Tot slot heeft Air France-KLM dit jaar een overeenkomst getekend met GOL Linhas Aéreas Inteligentes om hun commerciële samenwerking voor de komende 10 jaar uit te breiden en te versterken, onder meer door elkaar exclusiviteit te verlenen op routes tussen Europa en Brazilië.

## Board of Directors

Air France-KLM is een entiteit naar Frans recht. Air France-KLM heeft een one-tier board. Dit houdt in dat bestuurders en commissarissen zijn verenigd in één raad, de board of directors.

De board of directors bestond eind 2023 uit 20 leden, waarvan dertien mannen en zeven vrouwen. De heer D.J. van den Berg is op voordracht van de Nederlandse staat sinds 26 mei 2020 (niet-uitvoerend) lid van de board of directors.

### Board of Directors

(€ duizend)	Functie	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dh. B. Smith	CEO	4.059*	1.175**	1.187***
mw. A. Couderc	Chair of the Board	200	200	200
mw. G. Avice-Huet	Member of the Audit Committee and member of the Remuneration Committee	55	53	19
dh. D. Dague	Board director representing the employees	35	-	-
mw. M. Fornaro	Board director appointed as proposed by the French State	10	-	-
mw. L. M. T. Boeren	Member of the Audit Committee and the Sustainable Development & Compliance Committee	60	60	45
dh. P. Bouchiat	Board director appointed as proposed by the French State	42	8	41
mw. I. Bouillot	Chair of the Audit Committee and member of the Remuneration Committee	57	54	38
dh. Y. Leriche	Board director appointed as proposed by the French State	16	-	-
dh. M. Delli-Zotti	Board director representing the flight deck crew employee shareholders	48	18	32
dh. A. Bellemare	Permanent representative of Delta Air Lines, member of the remuneration committee	51	52	36

(€ duizend)	Functie	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. A. Idrac	Chair of the Sustainable Development & Compliance Committee	41	48	29
mw. F. Parly****	Member of the Audit Committee and of the Remuneration Committee	-	-	-
dhr. N. Foretz	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew employee shareholders	15	-	-
dhr. R. Fernandez	Board director appointed as proposed by CMA CGM	33	-	-
dhr. C. 't Hart	Board Director	36	39	36
dhr. T. Tilgenkamp	Board director representing the employees	52	50	35
dhr. D.J. van der Berg	Board director representing the Dutch state. Member of the Sustainable Development & Compliance Committee	52	50	41
dhr. J. Wang	Representative of China Eastern Airlines. Member of the Sustainable Development & Compliance Committee	47	43	36,5
dhr. A. R. Wynaendts	Chair of the Remuneration Committee and member of the Appointments and Governance Committee	57	55	-

- \* Dit bedrag is inclusief de uitgestelde betaling van de variabele vergoeding over 2021. In 2023 was de heer B. Smith als Chief Executive Officer gerechtigd tot een bedrag van € 4.169.954
- \*\* In 2022 was de heer B. Smith als Chief Executive Officer gerechtigd tot een bedrag van € 4.235.149. In overeenstemming met het besluit van de Europese Commissie van 5 april 2021 in zaak nr. SA.59913 betreffende de herkapitalisatie van Air France en Air France - KLM, werd namelijk beslist dat er geen lange termijn variabele vergoeding kan worden uitbetaald aan de Chief Executive Officer zolang niet ten minste 75% van de herkapitalisatiemaatregelen is terugbetaald..
- \*\*\* In 2021 was de heer B. Smith als Chief Executive Officer gerechtigd tot een bedrag van € 4.277.097. In overeenstemming met het besluit van de Europese Commissie van 5 april 2021 in zaak nr. SA.59913 betreffende de herkapitalisatie van Air France en Air France - KLM, werd namelijk beslist dat er geen lange termijn variabele vergoeding kan worden uitbetaald aan de Chief Executive Officer zolang niet ten minste 75% van de herkapitalisatiemaatregelen is terugbetaald.
- \*\*\*\* Mw. F. Parly is aangesteld per 7 december 2023 en is geratificeerd op de algemene vergadering van aandeelhouders in 2024.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2023 stond Air France-KLM voor het negentiende jaar op rij in de Dow Jones Sustainability Index en behoort daarmee tot meest duurzaam opererende bedrijven internationaal. Ook kende het duurzaamheidsbeoordelingsbureau Ecovadis Air France-KLM de Gold Medal toe. Air France-KLM behoort hiermee bij de beste 3% van de beoordeelde ondernemingen. CDP kende Air France-KLM een verbeterde rating toe (bewustzijnsniveau) voor de vragenlijst over klimaatverandering (van een C naar een B-rating).

De doelstelling van Air France-KLM is om tegen 2030 (in vergelijking tot het jaar 2019) 30% CO<sub>2</sub>-reductie te bewerkstelligen, onder meer door vlootvernieuwing, het gebruik van duurzame vliegtuigbrandstoffen (SAF) en eco-piloting. Volgens het Science Based Target initiative (SBTi) is deze doelstelling zoveel mogelijk in lijn met het Parijs-klimaatakkoord.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich geïnteresseerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	< 2°C	2030	-	-



## Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van Air France-KLM was in 2023 € 30 miljard, meer dan in 2022 (€ 26,4 miljard). Het operationeel resultaat was in 2023 € 1,7 miljard positief, hetgeen een sterke verbetering was vergeleken met 2022, toen het € 1,2 miljard bedroeg. Air France-KLM vervoerde in 2023 94 miljoen passagiers, fors meer dan in 2022 (83 miljoen). In 2023 werd met 875.000 ton minder vracht vervoerd vergeleken met 2022 (931.000 ton). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2023 geen dividend uit.\*

Vermogenspositie, rendement en dividend			
(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	34.490	32.305	30.683
Eigen vermogen	500	-2.480	-3.816
Vreemd vermogen	33.990	34.785	34.499
Inkomsten	30.017	26.393	14.315
Winst	934	728	-3.292
Dividend *	90	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,45%	-7,7%	-12,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-94,3%	-23,1%	-71,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

\* Per 31 december 2023 en in de context van de beëindiging van de Franse herkapitalisatie-staatssteun op grond van de tijdelijke kaderregeling COVID-19 van de EU, betaalde de Groep een compensatie van € 90 miljoen aan de Franse staat voor de aandelen waarop in april 2021 was ingeschreven. Deze betaling werd beschouwd als een dividendbetaling en werd daarom opgenomen in het eigen vermogen volgens de IFRS-principes.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>BNG Bank N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Deelneming sinds</b>	1922
<b>Website</b>	www.bngbank.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	50%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	474,7	395,3	353
<b>Beloningsverhouding</b>	4,07	4,15	4,0
<b>Renteresultaat (€ miljoen)</b>	563	481	407
<b>Verstreekte kredieten (€ miljoen)</b>	90.863	90.053	90.508
<b>Naar risico gewogen activa (€ miljoen)</b>	9.564	11.403	12.760
<b>BIS-ratio Tier 1</b>	46%	37%	38%



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

BNG Bank N.V. is in 1914 opgericht door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten als de Gemeentelijke Credietbank. De belangrijkste klanten van BNG Bank zijn (decentrale) overheden, woningbouwcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De bank biedt een breed pakket aan dienstverlening aan, waaronder kredietverlening, betalingsverkeer en duurzame projectfinanciering. Ook verschaft BNG Bank financiering voor diverse maatschappelijke projecten, voornamelijk op het gebied van energie en infrastructuur. Eind 2023 had BNG Bank 474,7 fte in dienst.

### 2023 in vogelvlucht

De portefeuille langlopende kredieten is in 2023 met € 1,2 miljard gestegen tot € 89,2 miljard. BNG Bank heeft de klanten voor € 11,3 miljard aan nieuwe langlopende leningen verstrekt. Dat is weliswaar € 1 miljard minder dan in 2022, maar € 0,5 miljard méér dan de verwachting was.

De bank kon in 2023 voldoende financiering aantrekken en goede transacties doen qua volume, looptijd en prijsstelling. Deze financieringen heeft BNG Bank vervolgens doorgegeven aan klanten in de vorm van voordelige kredieten. Dat de kredieten van BNG Bank tot de voordeligste behoren, vertaalt zich direct in lagere kosten voor haar klanten en een hoger maatschappelijk rendement. Dat komt uiteindelijk de Nederlandse burger ten goede.

### Publiek belang

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

- Gemeentewet;
- Provinciewet;
- Woningwet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- Wet op het Financieel Toezicht (Wft);
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden (Ruddo).

## Strategie

De purpose van BNG Bank 'Gedreven door maatschappelijke impact' vormt de basis van haar strategie 'Ons Kompas Naar Impact'. Een strategie die is gericht op het maken van maatschappelijke impact, in plaats van het maximaliseren van de financiële winst. Eind 2023 sloot BNG Bank de eerste driejaarsperiode van Ons Kompas Naar Impact af.

In 2023 heeft BNG Bank haar strategie herijkt en de strategische koers 2024-2026 geformuleerd. Bij het herijken van de strategie is de purpose van de bank gelijk gebleven: BNG Bank wil maatschappelijk impact maken. Als ambitie voor 2024 – 2026 heeft BNG Bank geformuleerd: Wij willen de belangrijkste financier zijn van het publieke domein om Nederland socialer en duurzamer te maken. De ambitie heeft BNG Bank vertaald naar strategische doelen voor de komende drie jaar. Dit is een voortzetting van thema's uit de strategieperiode 2021-2023.

## Investerings

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig.

BNG Bank heeft geen investeringen gedaan waarvoor toestemming van de aandeelhouders voor nodig is.

## Buitenlandse activiteiten

BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 heeft BNG Bank besloten de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en de bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten af te bouwen. De resterende kredietverlening aan buitenlandse klanten betreft 0,18% van de totale kredietverlening (€ 164 miljoen / € 90.863 miljoen).

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. G.J. Salden	CEO	348	-	34	348	332	318
dhr. O.J. Labe	CFO	370	-	34	370	353	344
mw. C.A.M. van Atteveldt	CRO	313	-	34	313	303	258
dhr. T.M.P. Eterman (tot 21-09-2023)	CCO	176	68*	24	244	233	138
dhr. J. van Goudswaard	COO	244	-	34	244	233	189

\* Dit betrof een overlijdensuitkering.

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. H. Arendse	Voorzitter	46	48	48
dhr. J.C.M. van Rutte	Vice-voorzitter	37	35	34
mw. K.T. Bergstein	Lid	44	39	26
dhr. J.B.S. Conijn	Lid	44	39	34
mw. M.E.R. van Elst	Lid	37	35	34
dhr. L.K. Geluk	Lid	41	36	23
mw. F. de Vries	Lid	41	38	26

## Raad van bestuur

Het Executive Committee bestond eind 2023 uit drie statutaire leden (Chief Executive Officer, Chief Financial Officer en Chief Risk Officer) en twee niet-statutaire leden (Chief Commercial Officer en Chief Operating Officer). De bezetting van het Executive Committee bestond per eind 2023 uit twee vrouwen en twee mannen; de CCO-functie was vacant.

## Raad van commissarissen

In 2023 is de heer Arendse door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders herbenoemd als lid van de raad van commissarissen voor een tweede termijn van vier jaar. De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit zeven leden: vier mannen en drie vrouwen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit*
	<p>Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.</p> <p>Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.</p>	<p><b>Impact:</b> Afname energieverbruik huurwoningen, onderwijs, en zorgpanden.</p> <p>Toename aantal huishoudens die gebruik maken van hernieuwbare energie.</p>
	<p>Tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot betaalbare huisvesting.</p>	<p><b>Impact:</b> Toename van beschikbare koop- en huurwoningen en toename betaalbare huurwoningen.</p>
	<p>Middellange termijn: in 2030 een afname van minimaal 43% van de CO<sub>2</sub>e uitstoot van de scope 1 en 2 emissies van onze kredietportefeuille.</p> <p>Lange termijn: in 2050 zijn de CO<sub>2</sub>e-emissies van alle relevante activiteiten in onze waardeketen teruggebracht naar netto-nul.</p>	<p><b>Impact:</b> Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning.</p>

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO heeft een centrale plek in de strategie van BNG Bank. Met haar financieringen wil BNG Bank Nederland socialer en duurzamer maken. Sturing op MVO-doelstellingen vindt plaats in de kredietverlening en funding, in risk management en in de eigen bedrijfsvoering. De bank heeft zich gecommitteerd aan het Klimaatakkoord van Parijs. In navolging daarvan heeft de bank eind 2022 haar klimaatplan Going Green gepresenteerd. Over de uitvoering daarvan in 2023 heeft BNG Bank gerapporteerd op [bngbank.nl](https://www.bngbank.nl). Dat geldt ook voor de gerealiseerde impact en de CO<sub>2</sub>e-uitstoot van de leningportefeuille.

\* BNG Bank heeft gelijk aan voorgaande jaren gekozen voor een SDG-strategie die gericht is op het creëren van impact naar buiten toe.

## Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
ja	1,5°C	2030	1,5°C	2050

## Behoud maatschappelijk vermogen

## Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	115.540	112.074	149.057
Eigen vermogen	4.412	4.306	4.329
Vreemd vermogen	111.128	107.768	144.728
Inkomsten (rentebaten)	6.476	4.162	4.411
Winst	254	300	236
Dividend	120	139	127
Ontvangen door staat	60	70	64
Solvabiliteitsratio	3,8%	3,8%	2,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,8%	6,9%	5,4%
Pay-out ratio	47,2%	46,3%	53,8%

## Vermogenspositie, rendement en dividend

Het renteresultaat over 2023 bedraagt € 563 miljoen, € 82 miljoen hoger dan het resultaat over 2022. Er is over 2023 een nettowinst gerealiseerd van € 254 miljoen. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen is met 5,8% lager dan in 2022 (6,9%), maar ruim boven het normrendement van 3,7%. De risicogewogen kapitaalbuffers zijn ook in 2023 op een hoog niveau gebleven. De Common Equity Tier 1-ratio bedraagt 43% en de Leverage Ratio 13%. BNG Bank heeft de aandeelhouders een dividend van € 120 miljoen uitgekeerd. Dit is 50% van de voor uitkering beschikbare winst.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>COVRA N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Radioactief afvalbeheer
<b>Vestigingsplaats</b>	Nieuwdorp
<b>Deelneming sinds</b>	2002
<b>Website</b>	www.covra.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	74,4	68,1	68,8
<b>Beloningsverhouding</b>	3,6	3,2	3,0
<b>Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m<sup>3</sup>)</b>	38.355	38.150	37.858
<b>Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m<sup>3</sup>)</b>	111,5	110,9	110,3
<b>Aantal bezoekers voorlichtingscentrum</b>	3.306	1.568	107
<b>Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)</b>	85%	79%	68%
<b>Omgevingsbesmetting</b>	Nihil	Nihil	Nihil



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA is een belangrijke schakel in het beleid voor radioactief afval, waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens inzameling, verwerking, opslag en eindberging van radioactief afval. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het radioactieve afval wordt ondergebracht in een geologische eindberging. Aanbieders van het afval betreffen onder meer Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (JRC/NRG) en ziekenhuizen.

### 2023 in vogelvlucht

In 2023 is 292 m<sup>3</sup> aan laag- en middelradioactief afval en 0,6 m<sup>3</sup> aan hoogradioactief afval toegevoegd aan de opslagfaciliteiten van COVRA. COVRA en haar faciliteiten zijn ontworpen om voor langere tijd afval te ontvangen en tijdelijk op te slaan. Dit betekent dat van tijd tot tijd nieuwe opslagruimten en nieuwe verwerkingscapaciteit gerealiseerd moeten worden. Voor het Multifunctioneel Opslaggebouw (MOG) is de Kernenergiewetvergunningaanvraag ingediend en gestart met de aanbesteding voor de civiele werkzaamheden. Het MOG wordt onder andere gebouwd voor het historisch afval dat nu nog ligt opgeslagen op het terrein van de Nuclear Research & consultancy Group (NRG) en voor toekomstig ontmantelingsafval.

### Publiek Belang

Radioactieve stoffen worden in uiteenlopende toepassingen gebruikt. Hierbij ontstaat radioactief afval. Vanwege de beperkte hoeveelheid radioactief afval en de benodigde specialistische kennis is in ons land gekozen voor één erkende organisatie die al het afval op één centrale plek beheert. COVRA is verantwoordelijk om al het radioactief afval in Nederland veilig te verzamelen, verwerken en langdurig op te slaan. 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.

## Strategie

De visie van COVRA is: 'Veilig en verantwoord beheer van radioactief afval zijn voorwaarden voor de toepassing van nucleaire technologie'. Daarom is de missie van COVRA: 'Blijvend zorgen voor het Nederlandse radioactieve afval om mens en milieu te beschermen'. Daaruit volgen drie strategische doelstellingen:

- COVRA is een professioneel bedrijf;
- COVRA is een integrale dienstverlener;
- COVRA is het kennisloket voor radioactief afval.

COVRA heeft een unieke lange termijn planningshorizon van meer dan 100 jaar en richt zich op basis van een lange termijn gerichte afval strategie op:

- het inzamelen, verwerken, opslaan, bewaken en controleren van radioactief afval;
- het voorbereiden en realiseren van de eindberging;
- het beheren en verantwoorden van financiële middelen en de verplichtingen (voorzieningen) voor opslag en eindberging; en
- advies en dienstverlening aan haar klanten, waaronder positionering als kennisloket voor overheid, bedrijfsleven en samenleving, het geven van onderwijs en het beheer en de ontmanteling van nucleaire systemen en inrichtingen.

## Investerings

COVRA heeft in 2023 geen investeringen gedaan boven de statutair bepaalde investeringsdrempel.

## Buitenlandse activiteiten

COVRA heeft geen fysieke activiteiten in het buitenland. COVRA werkt wel internationaal samen om kennis uit te wisselen met zusterorganisaties, overheden en afvalproducenten.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. J. Boelen	Directeur	212	-	39	212	186	180

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter	25,9	22,7	21,9
mw. M.J.A. van der Hoeven	Lid	18,1	15,9	15,3
mw. F.E. Leene	Lid	18,1	15,9	15,3
dhr. S.J. de Jong (per 01-07-2023)	Lid	9,1	-	-

### Raad van bestuur

COVRA had eind 2023 één bestuurder: de heer Boelen. In 2023 bleef het bestuur ongewijzigd.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit twee vrouwen en twee mannen. De heer De Jong is per 1 juli 2023 toegetreden tot de rvc.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Dankzij COVRA ligt het radioactief afval centraal opgeslagen in Nederland op een veilige locatie. COVRA voorkomt hiermee een negatieve impact op mens en milieu binnen drie SDG's: 3 (goede gezondheid en welzijn), 14 (leven in het water) en 15 (leven op het land). COVRA geeft daarnaast invulling aan SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie) door het beperken van de afvalproductie. COVRA betreft haar klanten bij de optimalisatie van de gehele afvalketen integraal; van het ontstaan van het afval tot aan de uiteindelijke berging.

Tevens ondersteunt COVRA SDG 17 (partnerschap om doelstellingen te behalen) door internationaal samen te werken om kennis uit te wisselen met zusterorganisaties, overheden en afvalproducenten. COVRA richt zich onder meer op het toepasbaar en beschikbaar maken van veilige verwerkingsroutes en methodes voor landen waar deze nog minder ontwikkeld zijn. COVRA stelt haar kennis en expertise

daarnaast beschikbaar aan de buitenwereld door middel van een informatieve website, het openstellen van haar locatie voor publiek, uiteenlopende activiteiten voor bezoekers die o.a. door middel van kunst worden uitgenodigd tot reflectie en gesprek en een transparant jaarrapport.

Tot slot streeft COVRA ernaar om haar portefeuille op verantwoorde wijze voor de zeer lange termijn te beleggen. In 2023 heeft COVRA daartoe haar doelstelling van minimaal 80% beleggingen in ESG-fondsen met 100% realisatie overtroffen. Hiermee worden factoren als energieverbruik, klimaat, beschikbaarheid van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur meegewogen bij de selectie en het beheer van beleggingen.

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	0 nucleaire veiligheidsincidenten per jaar	<b>Impact:</b> Te allen tijde voldoen aan veiligheidseisen. <b>Financieel:</b> Vereist tijdige investeringen in veiligheidskursussen.
	Hoeveelheid radiologische emissies naar water in percentage t.o.v. de vergunning < 100%	<b>Impact:</b> Te allen tijde voldoen aan de vergunningsvereisten v.w.b. emissies naar water. <b>Financieel:</b> -
	Hoeveelheid actuele individuele dosis aan terreingrens in mSv per jaar < 40	<b>Impact:</b> Te allen tijde voldoen aan de vergunningsvereisten v.w.b. mSv aan terreingrens. <b>Financieel:</b> -

### Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	353	325	380
<b>Eigen vermogen</b>	5	-13	50
<b>Vreemd vermogen</b>	348	329	330
<b>Inkomsten</b>	17	19	29
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-1	4	5
<b>Winst</b>	18	-63	43
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	-1,4%	-4,0%	13,2%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-444%	-339%	152%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het nettoresultaat over 2023 bedraagt € 18 miljoen positief tegenover € 63 miljoen negatief over 2022. Kenmerkend voor de financiële resultaten van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor de opslag en de eindberging van radioactief afval. Deze worden elk jaar opgehoogd met 4,3% aan rentedotaties (in 2023: € 12 miljoen). De financiële baten bestaan uit de opbrengsten van de uitstaande beleggingen en zijn na aftrek van de kosten voor vermogensbeheer € 29 miljoen positief over 2023. In 2023 heeft COVRA daardoor een renteresultaat (verschil tussen de financiële baten en financiële lasten (waaronder de rentedotaties aan de voorzieningen) van € 19 miljoen positief gerealiseerd. De omzet bedroeg € 17 miljoen in 2023 (2022: € 18 miljoen) en de bedrijfskosten € 18 miljoen (2022: € 15 miljoen). Het bedrijfsresultaat kwam daarmee uit op € 1 miljoen negatief (2022: € 4 miljoen positief). Het negatieve bedrijfsresultaat is veroorzaakt door een kleinere aanvoer van afval in het vierde kwartaal.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Deelneming sinds</b>	1970
<b>Website</b>	www.fmo.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	51%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	773	661	579
<b>Beloningsverhouding</b>	3,5	3,5	3,5
<b>Total capital ratio</b>	23,0	24,9	23,7
<b>Equity portefeuille (€ miljoen)</b>	2.669	2.580	2.316
<b>Leningenportefeuille private (€ miljoen)</b>	4.884	5.110	4.775



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen, garanties of leningen voor rendabele projecten aan private partijen in de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat hierbij 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.

### 2023 in vogelvlucht

Ondanks de wereldwijde economische en geopolitieke turbulentie, wist FMO in 2023 een diverse positieve ontwikkelingen door te maken. De investeringen die bijdragen aan (i) het terugdringen van en het aanpassen aan klimaatverandering en (ii) het terugdringen van ongelijkheid zijn gegroeid, terwijl het aantal afgeschreven leningen is gedaald. De lancering van het SDG Loan Fonds van \$ 1 miljard tijdens COP 28 was een hoogtepunt, net als de eerste internationale investering in de Ethiopische financiële sector, die tevens deuren opent voor het Nederlands bedrijfsleven. FMO heeft in 2023 prioriteit gegeven aan drie doelstellingen: verder uitbouwen van de portefeuille, aanpassen aan veranderende regelgeving en versnellen van de ontwikkeling van de interne organisatie. FMO heeft in 2023 € 65 miljoen winst gemaakt.

### Publiek Belang

Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. FMO vermindert de armoede in deze landen door de private sector te versterken. Het publiek belang wordt geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen. Het uitgangspunt is dat de activiteiten additioneel aan de markt zijn: FMO verleent financiële diensten als de commerciële markt daar niet of niet in voldoende mate in voorziet, of die alleen op voorwaarden door de commerciële markt worden aangeboden die niet in overeenstemming zijn met een solide bedrijfsmodel. FMO levert een bijdrage aan de SDG's en werkt daarbij als hefboom door private kapitaalstromen te mobiliseren.



## Strategie

In 2022 heeft FMO haar strategie tot en met 2030 geactualiseerd. Deze strategie wordt kortweg samengevat als: "Pioneer - Develop - Scale". Dit refereert aan FMO's financieringsmodel waarbij klanten van FMO verschillende fases doorlopen op weg naar een privaat financierbaar en duurzaam bedrijfsmodel.

FMO's belangrijkste doel is om partijen te financieren die positieve impact hebben op SDG 8 (fatsoenlijke banen), 10 (verminderen ongelijkheid) en 13 (klimaatactie). Hierbij ligt de focus op de sectoren (i) agribusiness, voedsel & water, (ii) (duurzame) energie en (iii) financiële instellingen. Geografisch richt FMO zich op Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Een ander belangrijk onderdeel van de strategie is dat FMO zich committeert aan een CO<sub>2</sub>-neutrale operatie in 2050.

## Investerings

Investerings boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project vereisen de goedkeuring van de aandeelhouders, maar deze zijn voor FMO zeer uitzonderlijk. FMO heeft daarom in 2023 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. In 2023 heeft FMO in totaal voor € 1,8 miljard aan eigen nieuwe investeringen gedaan (2022: € 1,8 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen (die FMO onder andere beheert voor het ministerie van Buitenlandse Zaken) € 258 miljoen geïnvesteerd (2022: € 153 miljoen) en was het volume van gemobiliseerde investeringen van institutionele beleggers en reguliere banken in 2023 € 528 miljoen (2021: € 457 miljoen).

## Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. FMO investeert in 80 landen. Het grootste gedeelte van de portefeuille, inclusief investeringen namens publieke fondsen en gemobiliseerd kapitaal, is in Afrika (€ 4,4 miljard) en Latijns Amerika (€ 2,8 miljard) en Azië (€ 2,7 miljard) en Europa & Centraal Azië (2.0 miljard). Investerings van FMO komen ten goede aan bedrijven en ondernemers in ontwikkelingslanden en opkomende economieën. Dat FMO hierbij bepaalde risico's loopt is inherent aan het bedrijfsmodel. Het voornaamste financiële 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 of dat een investering niet het beoogde rendement behaalt.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. M.A.S. Jongeneel	CEO	312	14	41	312	317	98
mw. F. Bouaré	CFOO	266	21	47	266	278	235
mw. F. Vossen	CRO	266	15	27	266	90	-
dhr. H.J. de Ruijter	CCIO	266	18	43	266	272	235
dhr. P. Maila	CCIO	266	7	26	266	22	-

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. D.J. van den Berg	Voorzitter	29	28	28
dhr. J.V. Timmermans	Lid	22	21	20
mw. M. Demmers	Lid	24	23	21
mw. R. van Haeringen	Lid	24	23	23
dhr. D. Able	Lid	21	-	-

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.

**Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)**

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Productieve werkgelegenheid en duurzame economische groei door middel van portfolio in 2030 van € 22,3 mrd. gerelateerd aan SDG 8	De impact materialiteitsanalyse (uitgevoerd door FMO met de hulp van een afhankelijke consultant) identificeerde de volgende onderwerpen als materiële onderwerpen vanuit een impactperspectief: Productieve werkgelegenheid & Waardig werk voor iedereen en inclusief & Duurzame economische groei - werknemers in de waardeketen. De beoordeling is gecontroleerd als onderdeel van het jaarlijkse rapportageproces.
	Ongelijkheid verminderen door middel van portfolio minimaal € 10 mrd. in 2030 gerelateerd aan SDG 10	De impact materialiteitsanalyse die door FMO werd uitgevoerd (met de hulp van een afhankelijke consultant) identificeerde 'Verminderde ongelijkheid' als een materieel onderwerp vanuit een impactperspectief. De beoordeling is gecontroleerd als onderdeel van ons jaarlijkse rapportageproces. Momenteel wordt voor het eerst een financiële materialiteitsanalyse uitgevoerd; dit proces is nog gaande en de resultaten zullen worden opgenomen in het jaarverslag voor 2024. Verminderde ongelijkheid is onder andere opgenomen in de ESRS-onderwerpen S2 Werknemers in de waardeketen, S3 Getroffen gemeenschappen en S4 Eindgebruikers en consumenten en we verwachten dat dit wordt beschouwd vanuit een financieel perspectief.
	Klimaatverandering mitigeren door middel van portfolio minimaal € 10 mrd. in 2030 gerelateerd aan SDG 13	De materialiteitsanalyse (uitgevoerd door FMO met de hulp van een afhankelijke consultant) identificeerde 'Klimaatverandering' als een materieel onderwerp vanuit een impactperspectief. De beoordeling is gecontroleerd als onderdeel van ons jaarlijkse rapportageproces. Momenteel wordt voor het eerst een financiële materialiteitsanalyse uitgevoerd; dit proces is nog gaande en de resultaten zullen worden opgenomen in het jaarverslag voor 2024. Klimaatverandering is opgenomen in de ESRS-onderwerpen E1 Klimaatverandering en we verwachten dat dit vanuit een financieel perspectief zal worden bekeken.

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

FMO is een toegewijd voorstander van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit laat FMO onder meer zien door een totaal "green label" portfolio van € 4,7 miljard te hebben. FMO stelt bovendien concrete tussenliggende doelen voor het verminderen van koolstofemissies op portefeuilleniveau. Daarnaast ziet FMO een aanzienlijke verbetering in de perceptie van medewerkers over het management, met verbeteringen op gebieden als waarden, strategie en feedback. Deze verbeteringen zijn te danken aan een focus op psychologische veiligheid, samenwerking tussen teams en inclusieve communicatie. Bovendien heeft FMO richtlijnen ontwikkeld voor due diligence op het gebied van mensenrechten, ter ondersteuning van onze E&S-medewerkers bij het integreren van een mensenrechtenperspectief in het investeringsproces. In een wereld waar fragiele staten een hoog risico vormen door volatiliteit en beperkte institutionele ontwikkeling, is er bijzondere aandacht nodig voor politieke context, bestaande machtsstructuren, 'conflictgevoeligheid' en ESG-overwegingen, inclusief mensenrechten. Dit geldt ook voor kwetsbare toeleveringsketens, zoals die van zonne-energie.

**Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi**

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Ja	1,5°C	2030	1,5°C	2050

### 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 99% van FMO's gestorte eigen vermogen verschaft. Inmiddels is het totale eigen vermogen van FMO door ingehouden winsten gegroeid tot ruim € 3,5 miljard (2022: € 3,4 miljard). FMO heeft in 2023 een netto-winst geboekt van € 65 miljoen. Het rendement op eigen vermogen in 2023 was 1,9% (met een vijfjaars gemiddelde van 2,9%). Dit is beneden het normrendement. We zijn hierover in gesprek met FMO. Over het jaar 2023 keert FMO € 2,1 miljoen dividend uit. De kredietwaardigheid van FMO is in 2023 gelijk gebleven: AAA (Fitch en Standard & Poor's). De getallen in de tabel betreffen de eigen balans en bevatten niet de fondsen die FMO namens het ministerie van buitenlandse zaken beheert.

#### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	10.282	9,899	9,303
<b>Eigen vermogen</b>	3.513	3.448	3.434
<b>Vreemd vermogen</b>	6.769	6,451	5,870
<b>Inkomsten</b>	251	338	565
<b>Winst</b>	65	1	491
<b>Dividend</b>	2,1	0	12,8
<b>Ontvangen door staat</b>	1,0	0	7
<b>Solvabiliteitsratio</b>	34,1%	34,8%	36,9%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	1,9%	0%	15,5%
<b>Pay-out ratio</b>	3%	0%	3%

# Gasunie

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>N.V. Nederlandse Gasunie</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Groningen
<b>Deelneming sinds</b>	1963
<b>Website</b>	www.gasunie.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	2.088	1.805	1.616
<b>Getransporteerd volume gas in Nederland (miljard m<sup>3</sup>)</b>	65	74	79
<b>Getransporteerd volume gas in Duitsland (miljard m<sup>3</sup>)</b>	28	33	27
<b>Investerings (€ miljoen)</b>	707	427	299



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

N.V. Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. De kernactiviteiten omvatten 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. Gasunie is ook actief in gasopslag, LNG-infrastructuur, de waterstofinfrastructuur, CO<sub>2</sub>-afvang en -opslag en het ontwikkelen en het certificeren van groen gas. Gasunie had eind 2023 2.088 fte in dienst.

### 2023 in vogelvlucht

2023 bracht terugkeer naar stabiliteit na een jaar dat grotendeels in het teken stond van de energiecrisis als gevolg van de Oekraïne-oorlog. Er was veel aandacht voor het verder brengen van energietransitieprojecten. Zo kon de investeringsbeslissing worden genomen voor Porthos, waarmee afvang en opslag van CO<sub>2</sub> (CCS) mogelijk wordt gemaakt. Dit is een belangrijk project voor de verdere ontwikkeling van CCS in Nederland. Ook is begonnen met de bouw van het waterstofnetwerk Rotterdam, als onderdeel van de landelijke netwerk voor waterstof. Voorbereidingen worden getroffen voor project Aramis, een vervolgproject op Porthos en voor project HyStock, dat in waterstofopslag moet voorzien. Mede als gevolg van de investeringen in de energietransitie zullen de investeringsuitgaven de komende jaren fors toenemen. Ook gaan de toekomstplannen gepaard met flinke groei van aantal werknemers (+15% in 2023).

### Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de leveringszekerheid van aardgas. Hierbij zijn efficiency, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden. Een veilige en efficiënte energieinfrastructuur is met het oog op de energietransitie van steeds groter belang. Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

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

### Strategie

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

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

### Investerings

In 2023 heeft de staat als aandeelhouder meerdere investeringen goedgekeurd waaronder:

- De eerste deelinvestering van de landelijke netwerk voor waterstof: het waterstofnetwerk Rotterdam.
- Uitbreiding van Gate-terminal, een LNG-terminal in Rotterdam, met een vierde tank.
- Porthos, een CO<sub>2</sub>-transport en -opslagsysteem dat klanten in de Rotterdamse haven met CO<sub>2</sub>-opslag verbindt.

In 2023 heeft ook een desinvestering plaatsgevonden, namelijk verkoop van 50% van het belang van Gasunie in EemsEnergyTerminal (een drijvende LNG-terminal) aan Vopak. Zie tabel 3.4 Investerings voor een volledig overzicht van de goedgekeurde investeringen.

### Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en heeft belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals de BBL (een pijpleiding tussen Nederland en het Verenigd Koninkrijk) en Nord Stream (een pijpleiding onder de Oostzee). Deze laatste leiding is door een sabotageactie sinds september 2022 buiten gebruik, Gasunie heeft de waarde van haar 9% belang op nihil gesteld. De buitenlandse activiteiten dragen bij aan een goed functionerende Europese gasmarkt en leveringszekerheid in Nederland. Het belang hiervan voor Nederland neemt verder toe door de beëindiging van de productie in Groningen en terugloop van gasvoorraden op de Noordzee. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond per eind 2023 uit drie leden, een vrouw en twee mannen. Per 1 maart 2024 is mevrouw Terpstra gestart als CEO en voorzitter van de raad van bestuur. Sindsdien bestaat de raad van bestuur uit twee vrouwen en twee mannen.

#### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
<b>dhr. J.J. Fennema (tot 31-10-2023)</b>	CEO	318	54	77	372	395	389
<b>mw. J. Hermes</b>	CFO/waarnemend CEO	343	55	84	398	348	311
<b>dhr. U. Vermeulen (tot 30-06-2023)</b>	Directeur Business Development & Deelnemingen	153	24	37	177	316	311
<b>dhr. B.J. Hoevers</b>	Directeur GTS	305	49	75	354	316	311
<b>dhr. J.A.F. Coenen (per 01-04-2023)</b>	Directeur Business Development & Deelnemingen	210	34	51	244	-	-




## Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. P.J. Duisenberg (tot 01-10-2023)	Voorzitter	31	37	36
dhr. D.J. van den Berg (tot 29-03-2023)	Vice-voorzitter	8	30	29
dhr. T. van der Hagen (per 01-04-2023)	Vice-voorzitter/ waarnemend voorzitter	23	-	-
dhr. J. Meier	Lid	35	31	10
mw. A.L.M. Mutsaers	Lid	29	26	2
dhr. A.S. Visser	Lid	32	29	28
mw. C. Wielinga	Lid	32	29	28

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Gezondheid Ziekteverzuim $\leq$ 4%	<b>Impact:</b> Het welzijn van medewerkers bevorderen door te zorgen voor lange termijn vitaliteit en balans tussen werk en privéleven. <b>Financieel:</b> Uitgaven om (langdurig) uitval van werknemers te compenseren en om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.
	Leveringszekerheid Uncontrolled events $\leq$ 2 Aantal onderbrekingen gastransport $\leq$ 6	<b>Impact:</b> Garanderen van een betrouwbare energievoorziening door het beheersen van fysieke en IT-risico's om onze infrastructuur te beschermen. <b>Financieel:</b> Investering in instandhouding van leidingeninfrastructuur en compressie.
	Klimaatactie Emissiereductie CO <sub>2</sub> jaarlijks $\leq$ 219 kton bij gelijkblijvende transportvolume aardgas	<b>Impact:</b> Het beperken van de milieu-impact van onze processen, producten en diensten door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2, en ten dele scope 3) en stikstof. <b>Financieel:</b> Compensatie van emissies door Garanties van Oorsprong.

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Gasunie heeft negen concrete verbeterdoelen op het gebied van MVO, de Gasunie Green Deals. Deze sluiten aan op de Sustainable Development Goals van de VN. De Green Deals zien bijvoorbeeld op CO<sub>2</sub>-emissiereductie, methaanemissiereductie en het bevorderen van biodiversiteit op de terreinen van Gasunie. De mate waarin binnen de organisatie inclusie wordt gevoeld is in 2023 toegenomen t.o.v. 2022. In de jaarlijkse verslaggeving heeft Gasunie daarnaast al enige jaren in toenemende mate aandacht voor niet-financiële resultaten. Gasunie heeft voor het eerst een maatschappelijke jaarrekening gepubliceerd, waarmee inzichtelijk wordt gemaakt hoe Gasunie naast financieel, ook bredere maatschappelijke en milieupact heeft.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Gasunie bedroeg € 11 miljard per eind 2023 (2022: € 11,1 miljard). In 2023 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 2 miljard. (2022: ruim € 2,3 miljard.) en een resultaat na belastingen van € 483 miljoen (2022: € 555 miljoen). Het grootste verschil in omzet zijn lagere opbrengsten van capaciteitsverkoop dan in het exceptionele jaar 2022. Gasunie verkoopt capaciteitsrechten aan netgebruikers in de vorm van transportcontracten. Verder waren er positieve effecten op de omzet door hogere vastgestelde tarieven en meer opbrengsten uit EemsEnergyTerminal. De lange termijn credit ratings bij S&P (AA-) en Moody's (A1) zijn onveranderd.

#### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	11.019	11.105	10.480
<b>Eigen vermogen</b>	6.596	6.304	6.429
<b>Vreemd vermogen</b>	4.423	4.801	4.051
<b>Inkomsten</b>	2.061	2.258	1.386
<b>Winst</b>	483	555	311
<b>Dividend</b>	266	200	218
<b>Ontvangen door staat</b>	266	200	218
<b>Solvabiliteitsratio</b>	59,9%	56,8%	61,3%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	7,5%	8,7%	4,9%
<b>Pay-out ratio</b>	55%	36%	70%

# Havenbedrijf Rotterdam

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Havenbedrijf Rotterdam N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Infrastructuur
<b>Vestigingsplaats</b>	Rotterdam
<b>Deelneming sinds</b>	2007
<b>Website</b>	www.portofrotterdam.com
<b>Belang Nederlandse staat</b>	29,17%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	1.312	1.271	1.235
<b>Beloningsverhouding</b>	6,2	6,3	6,4
<b>Overslag (miljoen metric tons)</b>	439	467	469
<b>Aantal bezoeken zeeschepen</b>	27.886	29.029	28.876
<b>Martkaandeel in Hamburg-Havre range</b>	37,8%	37,3%	37,4%



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Daarnaast handhaaft het havenbedrijf de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart in het Rotterdamse havengebied. Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haventerreinen aan onder andere op- en overslagbedrijven en ondernemingen in de industrie en int havengeld van schepen die de haven aandoen.

### 2023 in vogelvlucht

De haven van Rotterdam verwerkte vorig jaar 439 miljoen ton aan goederen. Dat was ruim 6 procent minder dan in 2022. Er werden vooral minder kolen en containers via de Rotterdamse haven vervoerd. Oorzaken hiervoor waren de aanhoudende geopolitieke onrust, lage economische groei als gevolg van hogere rentes en haperende wereldhandel. Naast overslag investeert het Havenbedrijf in de energietransitie. In 2023 is, samen met Gasunie en EBN, begonnen met de bouw van het Porthos-project. Daarbij wordt CO<sub>2</sub> vanuit de Rotterdamse haven naar lege gasvelden onder de Noordzee getransporteerd. Tevens is Havenbedrijf Rotterdam begonnen met de bouw van een walstroominstallatie voor cruiseschepen aan de Holland Amerikakade. Walstroom faciliteert dat schepen als ze aan wal liggen elektriciteit kunnen gebruiken, in plaats van die zelf op te wekken met hun eigen brandstof. Hiermee wordt luchtvervuiling gereduceerd.

### Publiek belang

De haven van Rotterdam is van vitale betekenis voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid en huisvest belangrijke industriële clusters. De Rotterdamse haven geeft toegang tot wereldmarkten en draagt bij aan de positie van Nederland als open handelsnatie. Ook speelt Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke rol bij de verduurzaming van het Rotterdamse havenindustriële complex. Door het belang in het Havenbedrijf Rotterdam borgt de Nederlandse staat de volgende publieke belangen: continuïteit en kwaliteit van de Rotterdamse haven als vitale schakel in de mainport Rotterdam, efficiënte marktverhoudingen, nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik. Veel van de publieke belangen worden mede geborgd of zijn neergelegd in (inter)nationale wet- en regelgeving, vergunningverlening, convenanten en beleidsdocumenten zoals de Havennota 2020-2030 van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het publieke aandeelhouderschap is een aanvullend instrument om de publieke belangen te borgen.



## Strategie

Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse. Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een toonaangevende, veilige, efficiënte en duurzame haven waar klanten succesvol kunnen ondernemen. De ondernemingsstrategie 2020 – 2024 speelt in op relevante wereldwijde trends op basis van drie speerpunten: i) slimme partner in logistieke ketens (waardoor Havenbedrijf Rotterdam efficiënte en betrouwbare logistieke ketens mogelijk maakt); ii) versneller van de verduurzaming van de haven (waarmee Havenbedrijf Rotterdam bedrijven helpt processen te verduurzamen en duurzame activiteiten aan te trekken) en; iii) ondernemende en een slagvaardige organisatie (waarmee Havenbedrijf Rotterdam inzet op een duidelijke focus met het oog op het bereiken van impact voor haar klanten). In 2024 wordt de strategie herijkt voor de periode 2025 – 2029.

## Investerings

Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van het havencomplex. In 2023 bedroegen de totale bruto investeringen € 295,4 miljoen. De realisatie kwam boven het investeringsniveau van 2022 (€ 257,0 miljoen) uit. De belangrijkste investering in 2023 was de aanleg van de kademuur in de Prinses Amaliahaven en de definitieve investeringsbeslissing voor het CO<sub>2</sub>-opslag project Porthos.

## Buitenlandse activiteiten

Havenbedrijf Rotterdam zet haar kennis en kunde internationaal in om de internationale reputatie als handelsknooppunt en sterk industrieel cluster verder te versterken. Havenbedrijf Rotterdam voert onder andere consultancy-opdrachten uit en gaat in bijzondere gevallen ook deelnemingen aan. Havenbedrijf Rotterdam wil daarmee onder andere klanten mogelijkheden bieden om nieuwe markten te betreden en waar mogelijk een bijdrage leveren aan het genereren van ladingstromen van en naar Rotterdam. Havenbedrijf Rotterdam heeft al langer een deelneming in Sohar (Oman) en participeert sinds 2018 in de haven van Pecém (Brazilië). Het kantoor in Indonesië is in 2023 gesloten.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. A.S. Castelein (tot 15-07-2023)	CEO	241	45	75	286	517	488
dhr. B. Siemons (CEO a.i. per 15-07-2023)	COO en CEO a.i.	398	70	55	468	418	390
mw. V.D.I.V. de Leeuw	CFO	329	62	55	391	369	339

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. M.H. Maes (tot 31-12-2023)	Voorzitter	44	42	40
dhr. J.V. Timmermans	Lid en vice-voorzitter	42	36	8
dhr. W.F. van Bente	Lid	37	36	34
mw. N.G. Dalstra	Lid	37	36	34
mw. J. Prins (per 14-12-2023)	Lid	1	-	-
mw. T.E. Bodewes (per 14-12-2023)	Lid	1	-	-

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit een man en een vrouw. Per 15 juli 2023 vervuld de heer Siemons de rol van ad interim CEO naast zijn rol als COO.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 na het aflopen van de termijn van mevrouw Maes per 31 december 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	Nautische veiligheid: doelstelling is geen "major incidents".	<b>Impact:</b> Niet veilig zijn heeft negatieve invloed op license to operate en concurrentiepositie. <b>Financieel:</b> Effect op reputatie van incidenten heeft potentieel negatief financiële effecten.
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	Door kwalitatief goede en veilige haveninfrastructuur (fysiek en digitaal) wordt de aantrekkelijkheid van het HIC als vestigingslocatie voor bedrijven en rederijen.	<b>Impact:</b> Een goede haveninfrastructuur verbeterd aantrekkelijkheid van de haven als vestigingsplaats voor bedrijven en rederijen. <b>Financieel:</b> Het achterblijven van de haven-infrastructuur heeft potentieel negatief financiële effecten.
13 CLIMATE ACTION	Uitstoot van de bedrijven in de haven in 2030 ligt ten minste 55% lager dan 1990. Uitstoot van Havenbedrijf Rotterdam op scope 1, 2 ligt ten minste 90% lager dan 2019.	<b>Impact:</b> Het beperken van de milieupact van de bedrijvigheid in de haven door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2). <b>Financieel:</b> Het achterblijven van de CO <sub>2</sub> reductie heeft potentieel negatief financiële effecten

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich geïnteresseerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling*	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	1,5°C	2030	-	-

\* SBTi stelt de voorwaarde dat deelnemers bij het niet voldoen aan gestelde Long Term targets op scope 1, 2 en 3 de delta zelf compenseren. De beoordeling van HbR is dat compensatie voor scope 3 scheepvaart (of industrie) niet reëel is. Daarom hebben heeft Havenbedrijf Rotterdam er voorlopig voor gekozen om geen Long Term target te definiëren.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Havenbedrijf Rotterdam vervult een aanjagersrol voor de verduurzaming van het haven- en industriecomplex. De haven van Rotterdam heeft te maken met diverse situaties die het noodzakelijk maken het MVO-beleid verder te ontwikkelen, zoals: 1) Scheepvaart en industrie moeten sneller hun CO<sub>2</sub>-uitstoot en effecten op natuur verminderen; 2) Minder acceptatie van overlast i.r.t. economische welvaart van haven en logistiek; 3) Vraag aan bedrijfsleven om bij te dragen aan alle 17 SDG's. Het is daarom nodig om bovenstaande zaken met elkaar in verband te brengen en MVO te verankeren in al het beleid. Dit kan door de contracten met klanten en leveranciers zo vorm te geven dat verduurzaming, veiligheid en maatschappelijk wenselijk gedrag wordt gestimuleerd. In 2023 heeft Havenbedrijf Rotterdam op het gebied van klimaatdoelstellingen successen geboekt met de reductie van haar eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot (scope 1). Voor de reductie van de scheepvaart (scope 3) ziet Havenbedrijf Rotterdam echter een grote uitdaging in het behalen van de reductiedoelstelling van 20% voor 2030. Op het gebied van mensenrechten heeft Havenbedrijf Rotterdam succesvol de due diligence dimensie in de binnen- en buitenlandse inkoopactiviteiten geïmplementeerd. HbR ziet echter ook uitdagingen in het verkrijgen van assurance over de mensenrechten in de keten.

### Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	6.210	6.101	6.221
Eigen vermogen	4.553	4.450	4.314
Vreemd vermogen	1.657	1.651	1.907
Inkomsten	842	826	773
Winst	234	247	247
Dividend	129	132	123
Ontvangen door staat	47	49	43
Solvabiliteitsratio	73,3%	72,9%	69,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,2%	5,6%	5,8%
Pay-out ratio	55,1%	53,6%	49,7%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Financieel heeft het Havenbedrijf een goed jaar achter de rug. De omzet steeg in 2023 met 1,8% naar € 841,5 miljoen. De operationele lasten stegen met 4,3% naar € 480 miljoen. Het resulteerde in een nettoresultaat van € 233,5 miljoen. Het rendement was 5,1% en valt daarmee binnen de bandbreedte van het normrendement van 4-6%. Het Havenbedrijf heeft eind 2023 een solvabiliteitsratio van 73%. Er is € 129,0 miljoen dividend uitgekeerd, waarvan € 46,5 miljoen aan de staat.

# Holland Casino

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Holland Casino N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Kansspelen
<b>Vestigingsplaats</b>	Hoofddorp
<b>Deelneming sinds</b>	1974
<b>Website</b>	www.corporate.hollandcasino.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	2.953	2.873	2.713
<b>Aantal bezoeken (duizendtallen)</b>	5.074	4.132	1.711
<b>Besteding per bezoek (€)</b>	138	147	154
<b>Afgedragen kansspelbelasting (miljoen €)</b>	-224,7	-205,1	-85,2



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Holland Casino is de enige vergunninghouder in Nederland die een speelcasino mag uitbaten. In 1976 werden de deuren van de eerste vestiging geopend. In 2023 bezochten 1,1 miljoen unieke gasten een vestiging van Holland Casino tegenover 0,9 miljoen in 2022, waarin in de eerste twee maanden nog sprake was van coronabeperkingen. In totaal ging het om 5,1 miljoen bezoeken in 2023 tegenover 4,1 miljoen bezoeken in 2022. Hierbij werd gemiddeld € 138 per bezoek besteed, hetgeen een daling is ten opzichte van 2022 toen per bezoek € 147 werd besteed. Eind 2023 had Holland Casino in totaal 2.953 fte in dienst (3.895 medewerkers).

### 2023 in vogelvlucht

Holland Casino heeft in 2023 ingezet op een verder herstel van de coronajaren, hetgeen heeft geresulteerd in een verbetering van het resultaat ten opzichte van 2022. Dit heeft Holland Casino gerealiseerd door zich in te spannen voor het herstel van het spelaanbod en het op peil brengen van zijn medewerkersbestand. In 2023 is eveneens veel aandacht besteed aan het maken van toekomstplannen. Zo is er een herijkte strategie tot stand gebracht: "Durven inzetten op morgen". Holland Casino wil nog meer geven aan haar zorgplicht en op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tot slot is Holland Casino in 2023 aan de slag gegaan met een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid onder meer door ondertekening van de Charter Diversiteit.

### Publiek Belang

Holland Casino draagt bij aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, zijnde het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Deze publieke belangen worden – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen, de Wet kansspelen op afstand en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op Holland Casino.

## Strategie

In 2023 heeft Holland Casino voorbereidingen getroffen voor een herziening van strategie voor de periode 2024 -2028. De koers zal worden bijgesteld om om te gaan met, onder andere, de maatschappelijke discussie rondom online kansspelen, een verouderend bezoekersbestand in de vestigingen (gemiddeld 48 jaar), de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt en de scheefgroei tussen omzet- en kostenontwikkeling. Om de maatschappelijke opdracht te blijven vervullen en tegelijkertijd relevant en financieel gezond te blijven, blijft Holland Casino inzetten op de gast van morgen, de medewerker van morgen en de maatschappij van morgen.

## Investerings

In 2023 heeft Holland Casino € 47,5 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betrof € 21,4 miljoen aan nieuwe speelautomaten (2022: € 22,6 miljoen), € 22,0 miljoen aan reguliere vervangingsinvesteringen en € 4,1 miljoen aan renovatieprojecten. Daarnaast is € 5,6 miljoen geïnvesteerd in immateriële activa. Er zijn in 2023 drie investeringen goedgekeurd die aan staat zijn voorgelegd. Zie tabel 3.2 in hoofdstuk 3.4 Investerings voor het overzicht van de goedgekeurde investeringen.

## Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. P.J. de Ruiter	CEO	262	49	23	311	95	-
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	236	44	18	279	253	227
mw. M.I.I. Miener	CCO	204	38	13	241	157	-

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter	33	32	31
dhr. J.W. Baud (tot 31-08-2023)	Vice-voorzitter	16	25	24
mw. R.E. Dekker (tot 31-12-2023)	Lid	27	26	25
mw. L.M.A. Donders (tot 17-04-2023)	Lid	7	23	22
dhr. D. Karsten	Lid	24	23	22
mw. C.M. Kremer (per 17-04-2023)	Lid	17	0	0
dhr. A.E. Levi (per 01-09-2023)	Lid	13	0	0

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit twee vrouwen en een man.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen. In 2024 zijn de heer Bröcker en mevrouw Dekker opgevolgd door resp. de heer Fonteijn en mevrouw Langius.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Het opstellen van een MVO-charter met een lange termijn visie voor een veilig en verantwoord kansspelklimaat.	<p><b>Impact:</b> Indien Holland Casino de preventieve rol richting consumenten niet zorgvuldig uitvoert heeft dit mogelijk grote schade voor consument (kansspelgerelateerde problematiek) als maatschappij tot gevolg (illegaliteit en criminaliteit).</p> <p><b>Financieel:</b> Holland Casino merkt onderwerpen aan als financieel materieel als zij meer dan 1% van de totale brutobaten omvatten (2023: € 8 miljoen). Alle uitgaven rondom de zorgplicht maken dit topic financieel materieel.</p>
	Behoren tot een top 5 werkgever in de hospitality sector.	<p><b>Impact:</b> Speelcasino's zijn arbeidsintensief. Vanuit de maatschappelijke bril gezien, vraagt de medewerker van morgen om een sterke bedrijfsethiek met heldere normen en waarden. Men verwacht dat het management stelling neemt over de normen en waarden waar Holland Casino voor staat en ook dat zij de cultuur en (kern)waarden actief onder medewerkers communiceren en stimuleren. Hierbij staan veiligheid, diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer centraal. Geen financiële impact.</p>
	Het invullen van ons Sbti commitment voor de korte- middellange en lange termijn met een haalbaar transitieplan met als uiterste horizon 2050.	<p><b>Impact:</b> voor het uitvoeren van onze hoofdactiviteiten verbruikt Holland Casino veel energie. Dit heeft de uitstoot van broeikasgassen tot gevolg.</p> <p><b>Financieel:</b> Het aanpassen de faciliteiten /dienstverlening om verdere klimaatverandering tegen te gaan kan een financiële materiele impact hebben op Holland Casino. Mede vanuit de toekomstige CO<sub>2</sub> beprijzing.</p>

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2023 heeft Holland Casino, mede in het kader van de toekomstige implementatie van Corporate Sustainability Directive (CSRD), gewerkt aan het vormgeven van zijn meerjarige sustainability strategie. Hiervoor heeft Holland Casino onder meer een media-analyse, peer-analyse en een extern stakeholdersonderzoek uitgevoerd. Hieruit komt overduidelijk naar voren dat de kern van Holland Casino's maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt in de bijdrage aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat. Om in kaart te brengen hoe Holland Casino zijn maatschappelijke rol vormgeeft heeft Holland Casino een waardecreatiemodel ontwikkeld. Holland Casino heeft in 2023 een eerste versie van de dubbele materialiteitsanalyse gepubliceerd. Met het aanscherpen van de sustainability strategie is deze analyse op enkele punten herzien. In 2023 heeft Holland Casino verder invulling gegeven aan de meetbaarheid van de materiële onderwerpen, voortvloeiend uit deze dubbele materialiteitsanalyse. Daartoe is een gap-analyse uitgevoerd en gewerkt aan de roadmap maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De brutobaten stegen in 2023 ten opzichte van 2022 met € 63,9 miljoen naar € 817,7 miljoen (een stijging van 8,5 %). Holland Casino boekte een positief resultaat na belasting van € 23,6 (2021: € 17 miljoen). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen kwam uit op 14,3%. De in de coronaperiode opgebouwde belasting-schuld is gedaald met € 53,8 miljoen naar € 194,8 miljoen (€ 248,6 miljoen in 2022). Niet aan alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het dividendbeleid, waaronder solvabiliteit, is voldaan. Over 2023 zal dan ook geen dividend worden uitgekeerd.

Vermogenspositie, rendement en dividend			
(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	733	763	733
Eigen vermogen	179	156	140
Vreemd vermogen	554	607	593
Inkomsten	818	754	304
Winst	24	17	-46
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	24,5%	20,5%	19,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,3%	11,5%	-28,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

# Invest International

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Invest International B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Deelneming sinds</b>	2021
<b>Website</b>	www.investinternational.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	51%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	151	112	91
<b>Totaal gecommiteerd investeringsvolume inclusief publieke regelingen (€ miljoen, cumulatief)</b>	1.547	1.380	n.v.t.
<b>Totaal gecommiteerd investeringsvolume kernkapitaal (€ miljoen, cumulatief)</b>	502	274	n.v.t.



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Invest International is één van de Nederlandse ontwikkel- en financieringsinstellingen die gericht is op het buitenland. De doelstelling van Invest International is tweeledig: bijdragen aan de Nederlandse economie en het internationale verdienvermogen van Nederland in het buitenland en bijdragen aan oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Invest International speelt in op de vraag vanuit de markt en verstrekt financieringsoplossingen waar niet of in onvoldoende mate in wordt voorzien. Invest International zet in op het ontwikkelen en financieren van projecten op de terreinen waar de Nederlandse internationaal opererende bedrijven sterk in zijn. Daarnaast beheert Invest International een aantal regelingen (financieringsprogramma's) van het ministerie van Buitenlandse Zaken gericht op MKB-financiering en infrastructuurontwikkeling.

### 2023 in vogelvlucht

2023 stond in het teken van verder het opbouwen van de organisatie en de portefeuille. De organisatie is verder gegroeid. Er is veel aandacht besteed aan het verder professionaliseren van mid- en back office van de organisatie. Zo is er veel geïnvesteerd in mensen en systemen. Vanaf 2023 werkt Invest international met haar eigen leningenadministratie en niet meer met die van RVO en FMO. Ook is er een raamwerk en systeem geïmplementeerd om de impact te meten op de voor Invest International relevante SDG's. Qua ontwikkeling van de portefeuille en pijplijn was 2023 een voorspoedig jaar. Het geïnvesteerde vermogen groeide tot € 502 miljoen. Dit is ca. 60% van het totale te investeren kapitaal van € 833 miljoen. In opdracht van beleidsministerie Buitenlandse Zaken is daarom een evaluatie uitgevoerd die positief oordeelde over de voortgang van Invest International tot nu toe.

### Publiek Belang

Invest International draagt bij aan het oplossen van marktfalen ten aanzien van financiering, dient het publiek belang door de internationale concurrentiepositie en het verdienvermogen van Nederlandse bedrijven die actief zijn in het buitenland te verbeteren en bij te dragen aan de verwezenlijking van de SDG's. Dit doet Invest International door het financieren van bedrijven die actief zijn in het buitenland en door het ontwikkelen van projecten. Deze doelstelling is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest International.

## Strategie

Invest International heeft in 2021 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Allereerst is het doel om de portefeuille te laten groeien met financieringsoplossingen en impactvolle projecten die bijdragen aan het oplossen van wereldwijde maatschappelijke uitdagingen (de SDG's).

Belangrijkste focusgebieden zijn vijf sectoren waar Nederlandse bedrijven leidend in zijn: Agrifood, Water en infrastructuur, Gezondheid, Duurzame Productie, en (hernieuwbare) Energie. Daarnaast zal Invest International een rol spelen als partner bij het implementeren van de private kant van de Nederlandse Afrikastrategie, waarbij Nederland, samen met Europese landen aantrekkelijke oplossingen proberen te bieden voor Afrikaanse landen voor de grensoverschrijdende uitdagingen op het gebied van stabiliteit, migratie, handel, energietransitie, grondstoffen en voedselzekerheid. Daarbij streeft Invest International er naar om zoveel mogelijk integrale financieringsoplossingen te bieden, waarbij zowel Nederlandse ondernemers die internationaal opereren geholpen worden. Hierbij heeft de onderneming grote aandacht voor kleinere transacties en het internationaal opererende Nederlandse MKB.

## Investerings

Invest International heeft geen investeringen gedaan boven de statutaire bepaalde investeringsdrempel.

## Buitenlandse activiteiten

Alle activiteiten van Invest International zijn gericht op financiering en projectontwikkeling in het buitenland.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. H.J.M. Oorthuizen	CEO	228	0	34	228	219	211
mw. V.E. Hart	CFRO	205	0	31	205	195	116

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. I. Bussemaker	Voorzitter	39	38	37
dhr. G. Dubbeld	Lid	28	27	9
dhr. S. Rabbani	Lid	28	27	2
mw. G.J. Salden	Lid	28	10	-
mw. J.J. Banga	Lid	28	10	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit een man en een vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.



## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Invest International hanteert een stringent MVO-beleid. De details hiervan staan in het jaarverslag van de deelneming. Daarnaast meet het actief haar impact op de Nederlandse economie en op een aantal geselecteerde SDG's. Invest International rapporteert haar CO<sub>2</sub> voetafdruk per miljoen euro geïnvesteerd vermogen op basis van het 'joint impact model' dat op vergelijkbare en transparante wijze investeringen vanuit de financiële sector beoogt te vergelijken.

De deelneming rapporteert daarnaast haar bijdrage aan SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 13 (klimaatactie). De ambitie hierbij is dat 66% van haar totaal geïmmiteerde portfolio rechtstreeks bijdraagt aan deze twee SDG's. Concreet betekent dit de creatie van meer volwaardig werk en het vermijden van emissies van broeikasgassen. Daarnaast houdt Invest International de bijdrage bij aan de volgende SDG's: SDG 2 (geen honger), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn), SDG 6 (schoon water en sanitaire voorzieningen), SDG 7 (betaalbare en schone energie) en SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie). Gendergelijkheid (SDG 5) wordt over de gehele breedte van activiteiten nagestreefd. Dit is in lijn met de vijf focusgebieden van Invest International.

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	85% van de financieringsportefeuille draagt bij aan SDG 8	<b>Impact:</b> Portfolio van projecten en investeringen draagt bij aan goede banen en economische groei <b>Financieel:</b> Het succes van de gefinancierde projecten zal leiden tot positieve bijdrage aan het resultaat voor Invest International
	65% van de financieringsportefeuille draagt bij aan SDG 13	<b>Impact:</b> Portfolio van projecten en investeringen draagt bij aan het reduceren van klimaatschade <b>Financieel:</b> Het succes van de gefinancierde projecten zal leiden tot positieve bijdrage aan het resultaat voor Invest International

<b>Vermogenspositie, rendement en dividend</b>			
<b>(€ miljoen)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021*</b>
<b>Totaal activa</b>	500	236	76
<b>Eigen vermogen</b>	470	204	69
<b>Vreemd vermogen</b>	31	32	4
<b>Inkomsten**</b>	37	23	4
<b>Resultaat</b>	5	-5	-1
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	94%	86%	91%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	2%	-5%	-1%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

Cijfers voor 2023 moeten nog goedgekeurd worden door de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

- \* Invest International is in juli 2021 opgericht. Het eerste jaarverslag betreft het verlengde boekjaar over de periode 27 juli 2021 - 31 december 2022.
- \*\* Dit betreft zowel de rentebaten en vergoedingen uit hoofde van de financieringsactiviteiten (samen € 2,5 miljoen), als de vergoedingen van het ministerie van Buitenlandse Zaken voor diverse regelingen (ook wel financieringsprogramma's) (€ 20.5 miljoen)

# Invest-NL

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Invest-NL N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Amsterdam
<b>Deelneming sinds</b>	2019
<b>Website</b>	www.invest-nl.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	135,5	93,8	77,9
<b>Beloningsverhouding</b>	2,7	2,6	2,5
<b>Totaal (netto) gecommiteerd investeringsvolume (in miljoenen euro)</b>	859	617	457



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Invest-NL is de nationale ontwikkel- en financieringsinstelling die is opgericht om daar waar de markt dit (nog) niet (geheel) kan, complexe maatschappelijke transitie te financieren en ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Invest-NL geeft daarbij prioriteit aan het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een CO<sub>2</sub>-neutrale en circulaire economie, en in het bijzonder aan de cruciale rol van innovatieve scale-ups daarbij. Dat doet Invest-NL door directe en indirecte financieringen, het onderzoeken en ontwikkelen van markten en instrumenten en het investeringsrijp maken van concrete propositities.

### 2023 in vogelvlucht

In 2023 heeft Invest-NL voor € 288 miljoen aan nieuwe investeringen gerealiseerd waaronder investeringen in de zonnepaneelproducent HyET Solar uit Arnhem, de opschaling van de productie van funderingen voor windenergie door Sif in Rotterdam, Seenons, de 'afvalregisseur' voor de circulaire transitie en de deeptech-scaleup Nearfield Instruments.

In totaal is € 2,7 miljard aan private investeringen gemobiliseerd door al het gecommiteerde geld van Invest-NL sinds de start (bruto € 910 miljoen, netto € 859 miljoen). Bij de bedrijven waarin Invest-NL investeert wordt voor € 249 miljoen geïnvesteerd in R&D en vinden ruim 6.780 mensen een toekomstgerichte werkplek. Deze investeringen in mensen en onderzoek en ontwikkeling (R&D) laten potentieel bij succesvolle ontwikkeling van de onderneming een CO<sub>2</sub> besparing zien van ruim 17 megaton in 2030.

2023 was het eerste jaar dat het Deep Tech Fonds volledig operationeel was, is gewerkt aan de opzet van de Beschermingsvoorziening Economische Veiligheid en is een nieuwe dochteronderneming met als doel blended finance producten te gaan

verstrekken opgericht. Ook heeft Invest-NL een aanvullend mandaat gekregen van het Ministerie van OCW voor de ontwikkeling van het programma verduurzaming onderwijshuisvesting en is Invest-NL implementing partner van InvestEU geworden.

### Publiek belang

Invest-NL draagt bij aan het realiseren van maatschappelijke transitieopgaven, waar de markt onvoldoende in voorziet. Dit doet Invest-NL door ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Dit doel is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest-NL.

### Strategie

Invest-NL maakt de Nederlandse economie duurzamer en innovatiever door eigen vermogen te investeren en door het mobiliseren van vreemd kapitaal van marktpartijen, overheden en vanuit de EU. Dat doet Invest-NL om transitie te versnellen door o.a. blended finance (met Nationaal Groeifonds/Klimaatfonds), gespecialiseerde thematische fondsen, aanvullende opdrachten/programma's, binnen de lijnen van haar mandaat. Op deze wijze maakt Invest-NL financierbaar wat niet financierbaar lijkt.

## Investerings

Invest-NL heeft in 2023 geen investeringen gedaan boven de statutair bepaalde investeringsdrempel.

## Buitenlandse activiteiten

Invest-NL richt zich op financieringen die een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. De activiteiten van Invest-NL zijn dus primair gericht op Nederland. Aangezien maatschappelijke transitie opgaves en innovatie niet stoppen bij de landsgrenzen, kan Invest-NL in voorkomende gevallen investeren in Nederlandse bedrijven die deels in het buitenland actief zijn, maar aantoonbaar een bijdrage leveren aan een duurzame en innovatieve Nederlandse economie. Ook heeft Invest-NL een specifieke rol in het aantrekken en mobiliseren van Europese middelen. Hiertoe is een intensieve samenwerking opgezet met de Europese Commissie en het Europese Investeringsfonds (EIF).

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. R. Zonneveld	CEO	228	27	29	255	90	-
dhr. J.P. Postma	CFRO	196	24	26	220	-	-
mw. J. Banga (per 01-09-2023)	Lid	69	8	9	77	-	-

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. J.J. Nooitgedagt	Voorzitter	37	36	35
mw. K. Bisschop	Lid	27	26	25
mw. M.H.G.E. van Golstein Brouwers	Lid	27	26	25
dhr. R. Hendriks	Lid	27	26	25
dhr. P. Molengraaf	Lid	27	26	25

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw en twee mannen. Per 1 juni 2023 is het statutaire bestuur uitgebreid met een Chief Financial Risk Officer en per 1 september met een algemeen bestuurslid.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit twee vrouwen en drie mannen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Betere, betaalbare en toegankelijke zorg in Nederland door middel van toename portfolio innovatieve zorg	<b>Impact:</b> Financierbaar maken van en investeren in innovaties die zorgen voor het voorkomen, vervangen of verplaatsen van dure zorg. <b>Financieel:</b> Toenemende zorgkosten zijn een bedreiging voor de toegankelijkheid van zorg in Nederland. Veel van de benodigde interventies (bijvoorbeeld preventieve zorg) zijn momenteel financieel nog niet rendabel of financierbaar. Hier is een systeemverandering nodig.
	Innovatieve industrie bevorderen door middel van toename portfolio naar € 1,67 miljard in 2027.	<b>Impact:</b> Voldoende innovatiecapaciteit in Nederland is een vereiste om te verduurzamen. Door investeringen draagt Invest-NL de ontwikkeling en groei van innovatieve bedrijven. <b>Financieel:</b> verbeterde innovatiecapaciteit in Nederland zal leiden tot positieve investeringsresultaten voor Invest-NL
	Klimaatneutraliteit bevorderen door in 2027 65-70 procent van het portfolio in lijn te laten zijn met EU Taxonomie (European Green Deal),	<b>Impact:</b> Portfolio van projecten en investeringen in innovatieve energy, circulaire en bio-based bedrijven bevordert transitie naar klimaatneutrale economie <b>Financieel:</b> succes van klimaatneutrale en circulaire business modellen zal leiden tot positieve investeringsresultaten voor Invest-NL

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Invest-NL heeft een due diligence proces voor nieuwe investeringen geïntroduceerd om de impact van investeringen op milieu, mens en governance beter inzichtelijk te maken. Daarnaast voert Invest-NL dialoog met bedrijven en fondsen in de portefeuille om relevante risico's voor de thema's mensenrechten en transparantie te bespreken. In het kader van goed werkgeverschap heeft Invest-NL in 2023 het Charter Diversiteit ondertekend. Invest-NL legt in 2024 de daarin verwoorde ambities op gebied van diversiteit en een inclusieve werkcultuur vast in een plan van aanpak. Ook is de medewerkers-tevredenheid verder toegenomen.

## Behoud maatschappelijk vermogen

## Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	575	318	185
<b>Eigen vermogen</b>	498	297	171
<b>Vreemd vermogen</b>	77	21	15
<b>Inkomsten</b>	26	15	9
<b>Winst / verlies</b>	-50	-49	1
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	86,6%	93,4%	92%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-10%	-16,3%	1%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

## Vermogenspositie, rendement en dividend

Op dit moment is in de begroting van het ministerie van Financiën 2027 in totaal circa € 1,7 miljard gereserveerd voor kapitaalstortingen in Invest-NL. Eind 2023 heeft Invest-NL voor € 600 miljoen aan kapitaalstortingen ontvangen. Bij de oprichting van Invest-NL is aangegeven dat in de eerste jaren na oprichting nog geen normrendement zal gelden. Vanaf 2023 tot en met 2025 wordt voor Invest-NL een rendementsdoelstelling van 2% gehanteerd. Er worden de eerste jaren geen dividenuitkeringen verwacht. In 2023 heeft Invest-NL een negatief resultaat behaald van € 50 miljoen. De verwachting is dat Invest-NL een aantal jaren een negatief resultaat genereert, voordat de investeringsportefeuille substantiële positieve baten kan realiseren.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Transport
<b>Vestigingsplaats</b>	Amstelveen
<b>Deelneming sinds</b>	1919
<b>Website</b>	www.klm.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	5,92%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	31.152	28.985	27.444
<b>Beloningsverhouding</b>	9,5	7,7	8,1
<b>Bezettingsgraad passagiers (%)</b>	87%	83%	50%
<b>Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)</b>	53%	58%	80%



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

De 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 2023 vervoerde KLM ruim 30 miljoen passagiers en bijna 417 duizend ton vracht. De KLM-groep had eind 2023 wereldwijd 31.152 fte in dienst.

### 2023 in vogelvlucht

Het jaar 2023 was een uitdagend jaar voor KLM, waarin verdere stappen werden gezet in het herstel van het bedrijf. Ondanks operationele uitdagingen en het voortduren van de oorlog in Oekraïne, werden goede financiële resultaten behaald, met historisch hoge inkomsten van € 12,1 miljard en aangepaste operationele inkomsten van € 650 miljoen. KLM heeft de netto schuld verminderd en de positie van het eigen vermogen versterkt. Deze financiële buffers dienen de komende jaren verder te herstellen om ook in de toekomst voorbereid te zijn op mogelijke tegenvallers. KLM heeft in 2023 onder andere investeringen gedaan in nieuwe vliegtuigen die minder CO<sub>2</sub> uitstoten en ook een lager geluidsimpact op de omgeving hebben. Voorts werd het steunpakket van de Nederlandse overheid beëindigd. De staatsagent heeft in zijn Vijfde Voortgangsrapportage gemeld dat KLM (gedeeltelijk) tekort is geschoten in de naleving van de voorwaarden van het steunpakket.

### Publiek belang

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

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

## Strategie

In 2022 lanceerde KLM haar nieuwe strategie 'Pionieren om koploper te worden in duurzame luchtvaart' en in 2023 werd begonnen met de implementatie daarvan in de organisatie. De strategie bouwt voort op de sterke positie van KLM in de luchtvaartindustrie, en is geïnspireerd door haar doelstelling en visie. KLM richt zich op de volgende drie strategische ambities: het zijn van een uitstekende luchtvaartmaatschappij voor klanten en KLM-medewerkers, verbeteren voor de toekomst (van de planeet) en innoveren met technologie.

## Investerings

De netto investeringen van KLM bedroegen in 2023 € 507 miljoen. Dit is een daling van € 73 miljoen ten opzichte van de cijfers over 2022. Het grootste deel hiervan ging om vlootvernieuwing, aanpassing van vliegtuigen voor passagierscomfort, IT en onroerend goed. In 2023 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

## Buitenlandse activiteiten

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

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. M.E.F. Rintel	President en CEO	600	427	201	1.027	300	-
dhr. M.P.A. Stienen	COO	330	134	99	464	110	-
dhr. E.R. Swelheim	CFO	410	254	162	664	406	390

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. C.C. 't Hart	Voorzitter	57	55	36
dhr. F.M.J. Enaud	Lid	41	39	24
dhr. J.C. de Jager	Lid	31	32	24
dhr. C.R. Nibourel	Lid	27	27	21
mw. M.J. Oudeman	Lid	45	41	16
mw. F. Pellerin	Lid	31	29	24
dhr. P.F. Riolacci	Lid	35	37	26
dhr. B. Smith	Lid	0	0	0
mw. B.J. Vos	Lid	27	27	21

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit 3 personen, waarvan 2 mannen en 1 vrouw.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit 9 personen, waarvan 6 mannen en 3 vrouwen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	Circulair ondernemen -50% niet-gevaarlijk restafval in 2030 ten opzichte van 2011	<b>Impact:</b> KLM heeft significante afvalstromen als gevolg van haar operaties en heeft daarmee een grote impact op het onderwerp Circulariteit. <b>Financieel:</b> investeringen in verpakkingen / supply chain, slimme technologie om juiste hoeveelheden voedsel te bepalen per vlucht.
13 CLIMATE ACTION	Klimaatactie -30% CO <sub>2</sub> per RTK in 2030 ten opzichte van 2019	<b>Impact:</b> KLM stoot middels haar vliegoperaties een significante hoeveelheid CO <sub>2</sub> uit. <b>Financieel:</b> KLM investeert in nieuwere schonere vliegtuigen. Daarnaast maakt KLM bovengemiddeld gebruik van Sustainable Aviation Fuel (SAF), een kostbaardere brandstof vergeleken met kerosine.
	Klimaatactie Zero Ground Emissions	<b>Impact:</b> KLM stoot middels haar gebouwen, grondinstallaties en motor testen een significante hoeveelheid CO <sub>2</sub> uit. <b>Financieel:</b> KLM verduurzaamt haar grondfaciliteiten.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

KLM richtte zich in 2023 met name op klimaatactie. Zo omarmt KLM het Europese wetgevingspakket 'Fit for 55' dat ten doel heeft om haar CO<sub>2</sub>-uitstoot met 55% te verminderen in 2030, t.o.v. 1990. KLM heeft verder doelen gesteld die zijn gebaseerd op het Science Based Targets Initiative (SBTi), dat aansluit bij het klimaatakkoord van Parijs en duurzaam inkoopbeleid introduceert om CO<sub>2</sub>-emmissies in de waardeketen (Scope 3) te beperken. KLM heeft ook geïnvesteerd in duurzame vliegtuigbrandstof (SAF) en de vernieuwing van haar vloot. Zo heeft Transavia in 2023 de nieuwe schonere Airbus A321neo in gebruik genomen. KLM heeft in 2023 de voorbereidingen gedaan voor de introductie van de Airbus A320 en A321 vanaf 2024. De Airbus A320/321 vervangt de Boeing 737 vloot van KLM. De nieuwe vloot levert een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van KLM. De A320/321 gebruikt aanzienlijk minder brandstof dan haar voorgangers en produceert 50% minder geluid. In 2023 heeft KLM samen met Air France KLM een order geplaatst voor 50 Airbus A350 vliegtuigen.

## Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich geïnteresseerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	<2 °C	2030	-	-

## Behoud maatschappelijk vermogen

## Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	12.563	11.903	10.625
Eigen vermogen	797	136	-695
Vreemd vermogen	11.766	11.767	11.320
Inkomsten	12.050	10.679	6.065
Winst	714	744	-1.258
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	6,3%	1,1%	-6,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	153%	-266%	-310%

## Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 behaalde KLM een omzet van € 12,1 miljard, een fors hoger bedrag dan in 2022 (€ 10,7 miljard). Het operationeel resultaat was lager met € 650 miljoen vergeleken met € 706 miljoen in 2022. De operationele marge daalde ook, van 6,6% in 2022 naar 5,4% in 2023. KLM vervoerde ruim 30 miljoen passagiers in 2023 (2022: 26 miljoen). Het vrachtvervoer daalde naar 417.000 ton in 2023 (2022: 432.000 ton). KLM keerde over 2023 geen dividend uit vanwege de benodigde versterking van de eigen vermogenspositie en de investeringsopgave.



# Nederlandse Loterij

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Nederlandse Loterij B.V</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Kansspelen
<b>Vestigingsplaats</b>	Rijswijk
<b>Deelneming sinds</b>	1992
<b>Website</b>	www.nederlandseloterij.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	99%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	459	451	394
<b>Beloningsverhouding</b>	3,6	3,6	3,5
<b>Bruto-uitkeringspercentage*</b>	90%	90%	82%
<b>Inleggelden**</b>	6.403	6.503	2.993
<b>Netto prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ miljoen)</b>	5.747	4.493	3.969
<b>Aantal verkooppunten</b>	5.702	5789	5752



\* Dit betreft het percentage van de inleggelden dat als prijzengeld wordt uitgekeerd aan de spelers.

\*\* Dit betreft bruto omzet

Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Nederlandse Loterij B.V. is in 2016 ontstaan uit een fusie tussen De Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland met tien spelmerken: Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Miljoenenspel, Lucky Day, Krasloten, TOTO Sport, TOTO Casino, Winnitt en TOTO Winkel. Jaarlijks geeft Nederlandse Loterij vrijwel haar gehele resultaat aan de Nederlandse sport via NOC\*NSF, aan 18 goede doelen op het gebied van gezondheid, beweging en welzijn en aan de Nederlandse samenleving via het ministerie van Financiën.

## 2023 in vogelvlucht

Nederlandse Loterij heeft in 2023 een bedrag van ruim € 5,7 miljard uitgekeerd aan winnaars van haar kansspelen. Dat is het meeste prijzengeld van alle kansspelaanbieders in Nederland. Door mee te doen aan de tien spellen steunen spelers de Nederlandse samenleving, de sport en 18 goede doelen voor gezondheid, beweging en welzijn. Over het jaar 2023 droeg Nederlandse Loterij € 196,1 miljoen af. De afdracht wordt gevormd door de opbrengst uit loterijen en uit online kansspelen. Met betrekking tot de loterijen was 2023 een succesvol jaar. Bij de Oudejaarsekking 2023 is een record aantal van 7,2 miljoen loten verkocht, Krasloten voegde een nieuwe Decemberkalender toe aan de portfolio en de Eurojackpot lanceerde een nieuwe campagne waarbij deelnemers meerder keren kans maken op de recordjackpot. Zowel bij de Lotto als Staatsloterij viel de jackpot in 2023 maar liefst vier keer.

## Publiek belang

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

- Het beschermen van consumenten;
- Het voorkomen van kansspelverslaving;
- Het bestrijden van illegaliteit en criminaliteit.

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

## Strategie

Nederlandse Loterij wil 'thought leader' en het voorbeeld zijn in de kansspelmarkt in verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod. Nederlandse Loterij heeft daarin de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met een breed productenportfolio en een betrouwbaar imago. Ook op het gebied van sportwedenschappen en online kansspelen wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een positie die Nederlandse Loterij in staat stelt haar voorbeeldrol in de toekomst te blijven vervullen met een maatschappelijke impact. Daarnaast wordt beoogd dat de opbrengsten voorzien in een consistente groei van opdrachten aan de staat, de sport en maatschappelijke doelen.

## Investerings

In 2023 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. Wel heeft het ministerie van Financiën een overeenkomst van operationele aard beoordeeld en goedgekeurd. Dit betrof de verlenging van de pensioenovereenkomst.

## Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	254	0	45	254	245	235
dhr. A. Blok	CFO	229	0	39	229	220	212

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. A. Pechtold	Voorzitter	33	32	30
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter	22	22	19
mw. A.P.M van der Veer	Lid	22	-	-
mw. G.J.M. van Maagdenberg	Lid	22	22	19
dhr. S.A. Martina	Lid	22	-	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit twee mannen. In 2023 werd bekend dat de heer Onkenhout in 2024 zal terugtreden uit zijn rol als CEO van Nederlandse Loterij. Dhr. Blok zal hem opvolgen.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit drie vrouwen en twee mannen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Goede gezondheid en welzijn	<p><b>Impact:</b> Jaarlijks dragen we onze opbrengst af aan NOC*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en het ministerie van Financiën. Daarmee dragen we bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Ook stimuleren we onze medewerkers om zelf actief bezig te zijn met hun gezondheid. Daarnaast maken we consumenten, retailers en medewerkers bewust van de risico's van kansspelen en de manieren om deze risico's te beperken.</p> <p><b>Financieel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgaven in het kader van Rugdekking campagne.</li> <li>• Uitgaven in het kader van masterclasses, workshops. kernwaardenevent.</li> </ul>
	Ongelijkheid verminderen	<p><b>Impact:</b> Iedereen heeft gelijke kansen. Dat geldt voor de deelnemers aan onze kansspelen en voor medewerkers van Nederlandse Loterij. We bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om een periode bij ons te werken en ervaring op te doen. Het kan gaan om mensen met een arbeidsbeperking of topsporters die stoppen met hun sport en ervaring op willen doen. Door aansluiting bij het Charter Diversiteit (SER), committeren we onszelf om werkelijk gelijkwaardige kansen voor iedereen op de werkvloer te creëren.</p> <p><b>Financieel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgaven aan programma Female Leadership met BrandedU</li> <li>• Uitgaven aan masterclass 'Inclusief Denken' voor medewerkers</li> <li>• Young Talent Program</li> <li>• Aangesloten bij SER Charter Diversiteit.</li> </ul>
		<p><b>Impact:</b> Het beschermen van (kwetsbare groepen) consumenten, het tegengaan van onmatig speelgedrag en/of kansspeleroverslaving en het bestrijden van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen.</p> <p><b>Financieel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgaven in het kader van verantwoord spelen campagne.</li> <li>• Uitgaven in het kader van e-learning medewerkers.</li> <li>• Uitgaven in het kader van informatiesessies bij Betaald Voetbal Organisaties die TOTO sponsort.</li> </ul>

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Nederlandse Loterij zet zich in voor verantwoord spelen. De maatregelen richten zich daarbij op drie pijlers: preventie, detectie en interventie, zoals ook omschreven in het Verslavingspreventiebeleid. Nederlandse Loterij heeft zich in 2023 via SchuldenlabNL aangesloten bij de Nederlandse Schuldhulproute (NSR). Ook bij de verkooppunten van Nederlandse Loterij is er in 2023 veel aandacht besteed aan verantwoorde verkoop, onder andere via de Gedragscode Verkooppunten en de e-learning 'Verkoop bewust en alleen aan 18+'. Deze e-learning is verplicht en in 2023 volgden 17.930 deelnemers met succes de e-learning.

Op het gebied van (financiële) transparantie, witwassen en fraude heeft Nederlandse Loterij een zerotolerancebeleid. Dit beleid voert Nederlandse Loterij uit met twee teams: een Know Your Customer-team (KYC) en een fraudeteam. Het KYC-team richt zich op de onboarding van nieuwe spelers en het controleren van de inkomende betalingen en uitbetalingen. Het fraudeteam richt zich op het analyseren en monitoren van de spelers op basis van onze risico-indicatoren.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	1,5 °C	2030	-	-

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De netto-omzet bedroeg in 2023 € 672 miljoen (2022: € 691 miljoen). De daling in omzet is toe te schrijven aan een aantal ontwikkelingen. In de online kansspelmarkt waren over het gehele jaar gemiddeld meer aanbieders actief dan voorgaand jaar waarmee de concurrentie is toegenomen. Daarnaast heeft er een verder aanscherping plaatsgevonden van wet- en regelgeving en zijn er in de loterijmarkt boven statistisch prijzen uitgekeerd door het vaak vallen van eindcijferprijzen. Ook is de kansspelbelasting met 0,5 procentpunt verhoogd naar 29,5%. De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 196,1 miljoen. Hiervan ontvangt de Nederlandse staat volgens de vaste verdeelsleutel € 123,5 miljoen. NOC\*NSF heeft € 52,6 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties verenigd in ALN is € 20 miljoen afgedragen.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	586	590	546
<b>Eigen vermogen</b>	159	143	113
<b>Vreemd vermogen</b>	427	447	433
<b>Inkomsten*</b>	672	691	536
<b>Winst</b>	217	234	209
<b>Afdracht en dividend**</b>	196	195	188
<b>Ontvangen door staat</b>	124	123	118
<b>Solvabiliteitsratio</b>	27,1%	24,2%	20,7%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	143,7%	182,8%	198,1%
<b>Pay-out ratio</b>	90%	83%	90%

\* Dit betreft de netto-omzet, die is berekend op basis van inleggeden minus netto-prijzen en niet geclaimde prijzen.

\*\* Afdracht heeft betrekking op de totale afdracht van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. aan hun aandeelhouders. Dividend heeft betrekking op dividenduitkering uit TOTO-online aan hun aandeelhouders.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Deelneming sinds</b>	1965
<b>Website</b>	-
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	0	0	0
<b>Leningenportefeuille (€ miljoen)</b>	148	165	173
<b>Aantal leningen</b>	56	58	45
<b>Aantal landen met een lening</b>	11	12	12



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

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

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

### Publiek Belang

Het publiek belang dat NIO dient is het beheren van de in het verleden door Nederland verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden. 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. Eind 2013 is een onder de PLS een lening via de NIO aan een Chinese bagger onderneming verstrekt van € 160 miljoen, waarvan eind 2023 nog € 67 miljoen uitstaat. Inmiddels kunnen er geen nieuwe leningen meer getrokken worden onder de China PLS.

### Buitenlandse activiteiten

NIO verschaft in het verleden leningen aan ontwikkelingslanden. Daarom vinden per definitie alle financieringsactiviteiten in het buitenland plaats.

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. T.C. Sevenster *	CEO	48	0	0	48	41 **	40

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

\*\* De vergoeding van januari t/m oktober 2022 is € 40 duizend per jaar en vergoeding vanaf november 2022 is € 48 duizend per jaar.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit één man.

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. A.H. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	51	59	67
Eigen vermogen	1	1	1
Vreemd vermogen	49	57	66
Inkomsten	2	2	2
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	2,2%	1,9%	1,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>N.V. Nederlandse Spoorwegen</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Transport
<b>Vestigingsplaats</b>	Utrecht
<b>Deelneming sinds</b>	1937
<b>Website</b>	www.ns.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	18.657	17.074	17.071
<b>Beloningsverhouding</b>	7	7	7
<b>Vervoersomvang (miljoen reizigerskilometers in NL)</b>	15.536	13.589	8.630
<b>Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL</b>	7,7	7,7	7,9
<b>Ritten met de OV-Fiets (miljoen)</b>	5,9	5,4	3,4



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

In 1937 is de N.V. Nederlandse Spoorwegen (NS) opgericht omdat de overheid het aantal spoorwegmaatschappijen in Nederland wilde concentreren. NS werd een naamloze vennootschap met de staat als enige aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. NS richt zich op het duurzaam bereiken van Nederland voor iedereen, dit doet zij hoofdzakelijk via de exploitatie van de hoofdrailnet-concessie.

### 2023 in vogelvlucht

In het eerste halfjaar werden de personeelstekorten bij rijdend personeel aanzienlijk verminderd en ondervonden reizigers weinig hinder van verstoringen. Wel waren er ingrijpende incidenten bij Maarn en Voorschoten, waarbij een NS-medewerker en een kraanmachinist het leven hebben verloren en meerdere mensen gewond raakten.

In het tweede halfjaar bleven operationele prestaties echter achter bij de verwachtingen. Dat had te maken met een tekort aan materieel, grootschalige werkzaamheden en ongeplande infrastructuurproblemen met snelheidsbeperkingen. Dat zorgde voor veel ongemak en vertraging voor reizigers. Samen met ProRail werkt NS aan verbeterde operationele prestaties.

In december 2023 is de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet voor de periode 2025-2033 opnieuw gegund aan NS. Met deze nieuwe concessie mag NS tot en met 2033 reizigers vervoeren op de belangrijkste spoortrajecten in Nederland.

Hoewel het onderliggende financiële resultaat in 2023 minder negatief was dan voorgaande jaren, is het nog steeds onvoldoende om van een financieel gezonde bedrijfsvoering te spreken.

## Publiek belang

Het belangrijkste publieke belang dat NS dient is de bereikbaarheid van Nederland. Het is voor de samenleving van groot belang dat Nederlandse steden en niet-stedelijke regio's met de trein te bereiken zijn. Burgers moeten erop kunnen rekenen dat dit ook in de toekomst het geval is. Bereikbaarheid kan verder worden uitgesplitst in een aantal deelaspecten, die elk bijdragen aan bereikbaarheid en op zichzelf ook een publiek belang vormen. Dat zijn: betaalbaarheid van de treinreis, een betrouwbare dienstregeling, de reiskwaliteit van de treinreis, toegankelijkheid van de trein en sociale veiligheid in de trein en op de perrons. Naast bereikbaarheid zijn ook verkeersveiligheid en milieu en gezondheid publieke belangen waar NS aan bijdraagt door treinvervoer. Door het zo goed mogelijk inrichten van verkeersveiligheid in overeenstemming met wet- en regelgeving minimaliseert NS het aantal treinongelukken. Daarnaast stoten de treinen van NS amper schadelijke stoffen uit c.q. wordt circulair omgegaan met grondstoffen en materialen, de benodigde elektriciteit kan duurzaam worden opgewekt en de geluidsemissie van treinvervoer wordt zoveel mogelijk beperkt binnen de toegestane geluidsproductieplafonds.

## Strategie

2020 heeft NS haar strategie herijkt. De missie van NS is: 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. De strategie richt zich op:

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

Daarnaast moeten de buitenlandse activiteiten van NS bijdragen aan het belang van de reiziger in Nederland, zoals grensoverschrijdende verbindingen en betere verbindingen met Europese steden. NS heeft daarom in 2023 afscheid genomen van Abellio UK en haar verkocht aan het Britse management. Bovendien heeft NS in april 2024 aangekondigd dat zij Abellio Duitsland aan BeNEX zal verkopen. Daarmee komt een einde aan de buitenlandse activiteiten van NS. Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd.

## Investerings

In 2023 heeft de aandeelhouder de investering in de nieuwe Sprinter 5e Generatie (S5G)-treinen goedgekeurd. Daarnaast heeft de aandeelhouder goedkeuring verleend aan het besluit van de raad van bestuur van de NS tot het aanvaarden van de hoofdrailnet-concessie 2025-2033.

## Buitenlandse activiteiten

De buitenlandse activiteiten van NS dienen bij te dragen aan het belang van de reiziger in Nederland, door betere internationale verbindingen en grensoverschrijdend verkeer en door een positief financieel resultaat. NS heeft daarom in 2023 afscheid genomen van Abellio UK en haar verkocht aan het Britse management. Bovendien heeft NS in april 2024 aangekondigd dat zij Abellio Duitsland aan BeNEX zal verkopen. Daarmee komt een einde aan de buitenlandse activiteiten van NS.

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit vier mannen.

Raad van bestuur							
(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. W. Koolmees	President-directeur	459	0	45	459	74	-
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	378	0	35	378	357	334
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	378	0	35	378	357	334
mw. A.M.E. de Vries (tot 15-10-2023)	Directeur Stations	283	0	26	283	357	334
dhr. E.F.W. van Asch	Directeur Operatie	378	0	35	378	357	289



## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit drie mannen en drie vrouwen. Per 1 juli 2023 is de heer Dijkhuizen voorzitter van de raad van commissarissen.

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. G.J.A. van de Aast (tot 03-03-2023)	Voorzitter	8	45	43
dhr. H.H.J. Dijkhuizen	Voorzitter	44	37	35
mw. M.E. van Lier Lels	Vicevoorzitter	44	40	38
mw. N. Albayrak (tot 01-06-2023)	Lid	15	35	33
mw. J.L. Stuijt	Lid	42	40	38
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	37	35	33
dhr. R. Teerlink (per 01-04-2023)	Lid	28	-	-
mw. P. Boumeester (per 01-09-2023)	Lid	12	-	-

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	In 2050 een netto-nuluitstoot van broeikasgas in de hele waardeketen te bereiken (scope 1, 2 en 3).	Klimaatactie  <b>Impact:</b> Het beperken van de milieu-impact van NS door het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen. <b>Financieel:</b> Investerings en uitgaven gericht op verminderen uitstoot over gehele keten van processen, waaronder gebouwen, treinen, inkoop en afval.
	Doelen NS vastgelegd in HRN-Concessie met I&W voor periode 2025 t/m 2029. *	Bereikbaarheid  <b>Impact:</b> Nederland via spoor duurzaam bereikbaar maken voor iedereen. <b>Financieel:</b> Investerings en uitgaven gericht op het bieden van aantrekkelijk en toegankelijk vervoer en goede vervoerprestaties waaronder punctualiteit en zitplaatskans.
		Betaalbaarheid  <b>Impact:</b> Door de treinreis binnen verantwoorde financiële kaders zo betaalbaar mogelijk te maken, kunnen ook reizigers met een minder hoog inkomen gebruik maken van de trein. <b>Financieel:</b> N.n.b. Op dit moment is het onderwerp betaalbaarheid i.r.t. de tariefontwikkeling bij NS onderwerp van politiek debat. Afhankelijk van politieke keuzen zal de financiële impact voor NS duidelijk worden.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NS is de maatschappelijke aanbieder van duurzame mobiliteit. Dat doet NS door te streven naar circulair en inclusief ondernemerschap. Dit omvat circulair ontwerpen en inkopen, waarbij minder (nieuwe) grondstoffen worden gebruikt. Circulair inkopen is geborgd in het MVOI-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Opdrachtgeven), waarbij circulariteit wordt meegenomen bij aanbestedingen. Bij de aanschaf van de Dubbeldekker Nieuwe Generatie is speciale aandacht besteed aan het verminderen van treingewicht, wat resulteert in minder materiaalgebruik en energieverbruik tijdens het rijden. Verder heeft NS een nieuw (driejarig) energiecontract afgesloten voor de levering vanaf 2025 van groene stroom uit wind- en zonne-energie. Daarnaast creëert NS banen voor statushouders. De toename van agressie en geweld tegen collega's baart NS grote zorgen. Voor mensen met een licht verstandelijke beperking heeft NS in samenwerking met andere organisaties het TreinTrainPakket ontwikkeld om hen voor te bereiden op het reizen met de trein.

\* Doelen van NS vastgelegd in de concessie gelden minimaal tot de midtermreview in 2029.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Ja	1,5 °C	2030	1,5 °C	2045

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2023 € 3.823 miljoen, een lichte stijging vergeleken met 2022 (€ 3.341 miljoen). Wel maakt NS nog steeds een fors operationeel verlies van € 191 miljoen euro (2022: € -421 miljoen), en daarbovenop werden ook nog waardeverminderingen op het HRN en Abellio Duitsland genomen. Deze afschrijvingen waren nodig aangezien er sprake is van een lager rendement in de nieuwe concessie en de marktomstandigheden in Duitsland verslechterd zijn. Dit alles resulteerde in een verlies van € 380 miljoen. In 2022 werd door overheidssteun (BVOV en TVOV) en het terugdraaien van waardeverminderingen nog een (boekhoudkundige) winst geboekt van € 574 miljoen. Door de afname van het totaal activa is de solvabiliteit gestegen naar 30,0% (2022: 27,5%).

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	6.375	8.379	7.368
Eigen vermogen	1.914	2.309	1.689
Vreemd vermogen	4.461	5.679	6.884
Inkomsten	3.823	3.341	6.486
Winst	-380	574	339
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	30,0%	27,5%	22,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-18,0%	29,0%	23,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Nederlandse Waterschapsbank N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële sector
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Deelneming sinds</b>	1954
<b>Website</b>	www.nwbbank.com/
<b>Belang Nederlandse staat</b>	17%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	127,1	103,7	89,3
<b>Beloningsverhouding</b>	4,0	3,9	3,9
<b>Kredietverlening (€ miljard)</b>	7,4	9,6	12,1
<b>Kredietportefeuille (€ miljard)</b>	53,9	52,2	51,9
<b>Nettowinst (€ miljoen)</b>	126	143	121
<b>Afname klimaatvoetafdruk t.o.v. 2018 (absoluut)</b>	-16,0%	-12,3%	-
<b>Afname klimaatvoetafdruk t.o.v. 2018 (relatief)</b>	-25,5%	-19,4%	-
<b>Uitstaande ESG-obligaties (€ miljard)</b>	23,2	22,9	18



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

NWB Bank is in 1954 opgericht en voorziet (semi-) publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en drinkwaterbedrijven van passende financiering. De bank is ook actief in de financiering van duurzame energieprojecten en publiek-private samenwerking. NWB Bank kan vanwege haar hoge kredietwaardigheid tegen gunstige tarieven financiering aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor zij hun maatschappelijke taken en ambities, onder andere op het gebied van duurzaamheid, zo goedkoop mogelijk kunnen financieren. Eind 2023 bedroeg het balanstotaal ruim € 76 miljard en daarmee is NWB Bank qua omvang de vijfde bank van Nederland.

## 2023 in vogelvlucht

2023 was zowel het warmste als het natste jaar sinds het begin van de metingen door het KNMI. Als bank van en voor de Nederlandse publieke sector trekt de NWB Bank ten strijde tegen klimaatverandering. De bank heeft de klimaatvoetafdruk van haar kredietportefeuille verder zien afnemen en dat terwijl de omvang van deze portefeuille in 2023 is gegroeid tot een recordniveau van bijna € 54 miljard. De nettowinst over 2023 is uitgekomen op € 126 miljoen en € 60 miljoen daarvan is als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders: de waterschappen, de Nederlandse staat en enkele provincies.

## Publiek belang

NWB Bank is vanwege haar hoge kredietwaardigheid, financiële deskundigheid en slagvaardige organisatie altijd in staat actief in te spelen op de financieringsbehoeften van de Nederlandse publieke sector. De bank kan tegen lage kosten financiering ophalen op de internationale geld- en kapitaalmarkten en geeft dit voordeel zoveel als mogelijk door via passende kredietverlening aan haar klanten in de publieke sector. De bank draagt daarmee bij aan een betaalbare verduurzaming en lage lasten voor de burger.

Het publiek belang wordt geborgd door het aandeelhouderschap van de staat en andere decentrale overheden in de bank, en door wet- en regelgeving zoals de Wet op het Financieel Toezicht, de Waterschapswet, de Drinkwaterwet en de Wet Financiering Decentrale Overheden.

## Strategie

De strategie van NWB Bank bevat drie pijlers: het zijn van dé bank van en voor de publieke watersector, een essentiële speler in de financiering van de publieke sector en financieringspartner voor de verduurzaming van Nederland. Het fundament onder de strategie is het zijn van een duurzame, efficiënte en maatschappelijk betrokken organisatie en het maken van een verantwoord en maatschappelijk rendement is het sluitstuk van de strategie. Voor de lange termijn heeft NWB Bank een aantal strategische randvoorwaarden geformuleerd waaronder het behoud van de status van national promotional bank en credit ratings gelijk aan de Nederlandse staat.

## Investerings

NWB Bank maakt haar grootste impact met kredietverlening. De kredietverlening aan de Nederlandse publieke sector en duurzame-energieprojecten bedroeg het afgelopen jaar € 7,4 miljard en de totale kredietportefeuille bedroeg eind 2023 € 53,9 miljard. Nog nooit was de kredietportefeuille van NWB Bank zo groot. De afgelopen tien jaar verstrekte NWB Bank in totaal ruim € 80 miljard aan langetermijnkredietverlening.

## Buitenlandse activiteiten

De kredietverlening van NWB Bank richt zich uitsluitend op Nederlandse overheden en (semi-) publieke instellingen. De bank trekt financiering aan op de internationale geld- en kapitaalmarkten. NWB Bank dekt haar rente- en valutarisico's af middels derivaten met (voornamelijk) buitenlandse banken.

## Raad van bestuur

De directie van NWB Bank bestaat uit vier personen. Op 20 april 2023 is de CFO tijdens de algemene vergadering teruggetreden en zijn positie is de rest van het jaar ad interim ingevuld. Als gevolg hiervan bestond de statutaire directie van NWB Bank eind 2023 uit drie personen: een vrouw en twee mannen.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. L.M.T. van Velden	CEO	306	0	45	306	359	349
dhr. F.J. van der Vliet	CCO	274	0	45	274	318	320
dhr. J.M. de Bruijne (tot 20-04-2023)	CFO	151	0	22	151	287	279
dhr. A.G. van Eijl	CRO	260	0	40	260	209	-

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit zeven personen: 4 vrouwen en 3 mannen. Op 20 april 2023 is mevrouw Oosterloo toegetreden tot de raad van commissarissen als opvolger van mevrouw Van Hoeken die de maximale zittingstermijn van acht jaar had bereikt. Op 6 april 2023 overleed de heer Van Overmeire. Hij is op 1 december 2023 opgevolgd door de heer Ten Damme.

Raad van commissarissen				
(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. A.J. Kellerman	Voorzitter	46	40	39
dhr. A.J.B. van der Klugt	Vice-voorzitter	31	25	24
dhr. A.B.J. ten Damme (per 01-12-2023)	Lid	3	-	-
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	31	25	24
mw. C. Oosterloo (per 20-04-2023)	Lid	21	-	-
mw. A.M. Ottolini	Lid	31	25	24
dhr. M.J. Schepers	Lid	31	25	24
dhr. A.F.J. van Overmeire (tot 06-04-2023)	Lid	8	25	8
mw. P.C. van Hoeken (tot 20-04-2023)	Lid	9	25	24

**Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)**

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Voldoen aan de Nederlandse en Europese Wet en regelgeving.	<p><b>Impact:</b> Bij schoon water en sanitair is een hoofdrol weggelegd voor de waterschappen en drinkwaterbedrijven. Om haar impact te bepalen, kijkt NWB Bank naar de kwaliteit van lozingen van afvalwater en naar drinkwater waarvoor de waterschappen respectievelijk drinkwaterbedrijven verantwoordelijk zijn. Er is ten opzichte van 2022 een lichte verbetering, zodat nu 98,7% van de lozingen voldoet. Gelukkig voldoet het drinkwater in Nederland in 99,9% van de gevallen aan de normen van de Inspectie Leefomgeving en Transport.</p> <p><b>Financieel:</b> NWB Bank heeft in 2023 voor € 114 miljoen aan leningen verstrekt aan drinkwaterbedrijven.</p>
	De kredietportefeuille is in 2035 energiepositief (gewaagd doel).	<p><b>Impact:</b> Betaalbare en duurzame energie is cruciaal voor alle klanten van NWB Bank. De bank neemt duidelijk stelling met haar gewaagd doel: de kredietportefeuille van NWB Bank is in 2035 energiepositief, op weg naar klimaatneutraal in 2050. Dit is een ambitieus doel, waarin de bank grote stappen zet. De energietransitie vormt ook een grote opgave voor woningcorporaties. Aedes, de belangenorganisatie van de sector, heeft als doel dat in 2028 geen enkele woning in het bezit van leden nog een energielabel lager dan D heeft.</p> <p><b>Financieel:</b> NWB Bank heeft in 2023 voor € 227 miljoen aan leningen verstrekt aan duurzame energie-projecten.</p>
	NWB Bank wil in 2030 minimaal 43% absolute CO <sub>2</sub> e-reductie bereiken ten opzichte van de uitstoot van haar kredietportefeuille in 2018, het eerste jaar waarover de bank de klimaatimpact van haar financiering in kaart bracht. Doel is om in 2050 over een kredietportefeuille te beschikken die per saldo geen CO <sub>2</sub> e-uitstoot veroorzaakt.	<p><b>Impact:</b> Klimaatmitigatie gaat om maatregelen die als doel hebben de omvang of snelheid van de opwarming van de aarde te beperken, zoals verwoord in SDG 13: Klimaatactie. Om inzicht te krijgen in de effecten van deze maatregelen, brengt NWB Bank sinds 2019 de klimaatimpact van haar financiering in kaart. Inmiddels heeft NWB Bank deze impact voor 91,9% van haar kredietportefeuille in beeld. Om de klimaatimpact te berekenen, gebruikt de bank de kredietportefeuille van het jaar ervoor omwille van de beschikbare cijfers. De portefeuille vertegenwoordigde eind 2022 een emissie van 1.656.759 ton CO<sub>2</sub>-equivalent. Dit is 4,3% minder dan eind 2021. Een mooie ontwikkeling, want de kredietportefeuille is in de rapportageperiode toegenomen. De emissie-intensiteit daalde van 35,8 eind 2021 naar 33,1 ton per miljoen eind 2022. Sinds 2018 is de absolute klimaatimpact gedaald met 16% en de relatieve impact zelfs met 26%.</p> <p><b>Financieel:</b> De totale kredietverlening van NWB Bank bedroeg 2023 is 7,4 miljard.</p>

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Als bank van en voor de publieke sector streeft de bank geen winstmaximalisatie na en richt zij zich nadrukkelijk op het creëren van maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn. Hierbij vindt NWB Bank het belangrijk om aandacht te hebben voor wat goed gaat en wat beter kan. Een aantal voorbeelden:

- Sinds 2018 is de absolute klimaatvoetafdruk van de kredietportefeuille van NWB Bank met 16% gedaald en de relatieve impact (CO<sub>2</sub>-equivalent per gefinancierde euro) zelfs met 25,5%. Dat is een hele prestatie gezien de verdere groei van de kredietportefeuille van de bank.
- Om zichzelf verder uit te dagen formuleerde NWB Bank ook een gewaagd doel: in 2035 is de kredietportefeuille van NWB Bank energiepositief, op weg naar klimaatneutraal in 2050. Energiepositief betekent dat de duurzame energie-projecten die de bank financiert meer hernieuwbare energie opwekken dan de rest van de klanten verbruikt aan fossiele energie.
- NWB Bank zet zich in voor goed werkgeverschap om diversiteit en inclusie breed te bevorderen, ook naar aanleiding van het tekenen van het Charter Diversiteit.
- NWB Bank maakt zich sterk voor transparantie: in de laatste editie van de Transparantiebenchmark is de bank als vierde geëindigd. De bank heeft zich ook voorgenomen om eerder CSRD-conform te rapporteren dan verplicht is.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Ja	1,5°C	2030	1,5°C	2050

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 stond NWB Bank wederom in de top 10 van 's werelds veiligste banken, op plek 6 om precies te zijn. Die stabiliteit komt tot uiting in de kapitaal- en liquiditeitsratio's van de bank en in haar hoge credit- en ESG-ratings. De nettowinst in 2023 bedroeg € 126 miljoen en hiervan is € 60 miljoen als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. NWB Bank heeft in 2023 een rendement op het eigen vermogen gerealiseerd van 6,3%. Dat is ruimschoots boven het met de staat afgesproken normrendement van 3,7%.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	75.909	73.285	96.019
<b>Eigen vermogen</b>	2.060	1.995	1.902
<b>Vreemd vermogen</b>	73.849	71.290	94.117
<b>Inkomsten</b>	246	271	266
<b>Winst voor belasting</b>	174	199	193
<b>Nettoresultaat voor winstbestemming</b>	126	143	121
<b>Dividend</b>	60	60	50
<b>Ontvangen door staat</b>	4,7	4,7	3,9
<b>Solvabiliteitsratio (CET 1-ratio)</b>	41,1%	38,3%	38,0%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	6,3%	7,4%	6,5%
<b>Pay-out ratio</b>	47,7%	41,9%	41,2%

# Schiphol

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Royal Schiphol Group N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Infrastructuur
<b>Vestigingsplaats</b>	Schiphol
<b>Deelneming sinds</b>	1958
<b>Website</b>	www.schiphol.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	69,77%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	2.820	2.478	2.474
<b>Andere kengetallen</b>	6,0	6,2	6,2
<b>Aantal lijnbestemmingen</b>	305	313	296
<b>Marktaandeel passagiers (euro top-10)</b>	10.8%	10%	11%
<b>Marktaandeel vracht (euro top-10)</b>	10.9%	11%	12%



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Royal Schiphol Group (Schiphol) is opgericht in 1916 en exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol is daarvan de belangrijkste luchthaven. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. In juni 2023 heeft Schiphol een 40% belang genomen in Maastricht Aachen Airport. Schiphol heeft een internationaal belang in de Australische luchthavens in Brisbane en Hobart en samenwerkingsverbanden met vliegvelden op Aruba, St. Maarten en in Zuid-Korea. Daarnaast exploiteert Schiphol een terminal op JFK International Airport Amsterdam Airport Schiphol is één van de thuishavens van Air France-KLM.

### 2023 in vogelvlucht

2023 markeert een keerpunt in de ontwikkeling van Schiphol. Passagiers hebben na de lange wachrijen in 2022 weer een prettige ervaring op de luchthaven, de arbeidsomstandigheden voor medewerkers verbeterden en Schiphol kwam met initiatieven in een 8-puntenplan om de luchthaven structureel stiller, schoner en beter te maken. Schiphol sluit het boekjaar 2023 af met een onderliggend resultaat van € 101 miljoen. Hoewel de financiële resultaten verbeterden, staan de financiën van Schiphol nog steeds onder druk door forse kostenstijgingen.

### 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. 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.



## Strategie

Naast de bestaande strategische pijlers: Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Dienstverlening is in 2023 de pijler Kwaliteit van Werk toegevoegd. Veiligheid en een Robuuste Organisatie blijven twee noodzakelijke randvoorwaarden. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren.

Kwaliteit van Werk is toegevoegd naar aanleiding van het Sociaal Akkoord dat is overeengekomen in 2022. Deze pijler focust zich op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. In 2023 deden zich significante uitdagingen voor op de arbeidsmarkt die impact hadden op de operatie van de luchthavens. Schiphol is toegewijd om haar verantwoordelijkheid als maatschappelijk verantwoord werkgever en luchthavenmeester te nemen. Dit omvat ook het bieden van een veilige werkomstandigheden, een gezonde werk-privé balans en voldoende loopbaanmogelijkheden.

## Investerings

In 2023 heeft Schiphol € 678 miljoen geïnvesteerd. Dat is een toename van 53% ten opzichte van 2022 en staat gelijk aan 93% van het geplande portfolio. De belangrijkste investeringen zien op het onderhoud van Zwanenburgbaan, herontwikkeling van Lounge 1 in de terminal, de acquisitie van Cargonaut een databedrijf op het gebied van luchtvracht en de afbouw van Pier A. Voor de komende jaren omvat het investeringsportfolio van Schiphol gemiddeld € 1 miljard per jaar. Dat is een significante stijging ten opzichte van eerdere jaren.

## Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen en passagiers) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten op of belangen in luchthavens in Australië, Aruba en de Verenigde Staten. De resultaten en de opgedane kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten versterken Schiphol en zijn daarmee van toegevoegde waarde voor het publiek belang dat Schiphol dient. De risico's van buitenlandse activiteiten zijn in grote mate vergelijkbaar met die van Nederlandse activiteiten, bijvoorbeeld volumerisico's, reguleringsrisico's en financiële risico's. Tegelijkertijd zorgt de spreiding van de activiteiten ook voor een betere spreiding van (financiële) risico's.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
L.M. Sondag	CEO	458	69	90	527	74	-
R.J. Carsouw	CFO	390	58	65	448	377	283
H.L. Buis (tot 01-02-2023)	COO	227	34	34	261	377	377

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. J. Winter	Voorzitter	51	47	-
dhr. R.J. van de Kraats	Vice-voorzitter	38	32	32
mw. S.G. Brummelhuis	Lid	44	42	42
dhr. D. Collier	Lid	39	38	38
dhr. H.C. Figee (per 11-04-2023)	Lid	26	-	-
mw. E. van Galen	Lid	39	40	28
mw. M.C. van der Laan (per 11-04-2023)	Lid	27	-	-
dhr. A.B.M. Olsson (tot 11-04-2023)	Lid	22	42	42

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit twee mannen.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit vier mannen en drie vrouwen.

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
8	Schiphol heeft geen langetermijndoelstelling specifiek aan SDG's gekoppeld, maar gaat uit van Top Performance Indicators (TPI) met een jaarlijkse doelstelling.	<b>Impact:</b> Het bevorderen van het welzijn van medewerkers van Schiphol. <b>Financieel:</b> uitgaven om arbeidsomstandigheden te verbeteren, zoals het installeren van tilhulpen in bagagekelders.
11	TPI Omwonenden 2024: Local Resident Reputation score 7.0.	<b>Impact:</b> Het verbeteren van de kwaliteit van leven voor omwonenden, d.m.v. het 8-punten-plan om Schiphol schoner, stiller en beter te maken. <b>Financieel:</b> Maatregelen onderdeel van het 8-punten-plan hebben financiële impact.
13	TPI Duurzaamheid 2024: -65% afname in CO <sub>2</sub> -emissies t.o.v. 2019 (scope 1, 2 en beperkt scope 3).	<b>Impact:</b> Nederlandse luchthavens onderdeel van Schiphol Group in 2030 CO <sub>2</sub> -neutraal. <b>Financieel:</b> Uutfaseren van het gebruik van fossiele brandstoffen, bijvoorbeeld voor de verwarming van gebouwen vereist de nodige investeringen.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Brancheorganisatie Airports Council International (ACI) heeft het hoogste niveau voor duurzame luchthavens toegekend aan Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport. De drie luchthavens van de Royal Schiphol Group behoren tot de eerste tien luchthavens wereldwijd die dit niveau hebben bereikt. Om in aanmerking te komen voor ACI-erkenning moeten luchthavens hun eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2022 met 90% of meer hebben verminderd ten opzichte van 2010. Verder heeft Schiphol significante stappen gezet om CSRD compliant te worden in 2024.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Ja	1,5°C	2029	1,5°C	2050

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	9.254	9.604	9.891
<b>Eigen vermogen</b>	3.499	3.506	3.531
<b>Vreemd vermogen</b>	5.756	6.098	6.360
<b>Inkomsten</b>	1.852	1.491	861
<b>Winst</b>	13	-86	105
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	37,8%	35,9%	35,2%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	0,4%	-2,5%	3,0%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het onderliggende nettoresultaat van Schiphol Group in 2023 steeg met € 129 miljoen van een gerapporteerd verlies van € 28 miljoen in 2022 naar € 101 miljoen positief resultaat in 2023. De stijging van de opbrengsten werd voornamelijk veroorzaakt door een toename van het aantal passagiers en geldautomaten ten opzichte van 2022, een jaar dat nog deels werd beïnvloed door COVID-19 reisbeperkingen. Verder stegen de opbrengsten als gevolg van een verhoging van de luchthaventarieven met 12% op Amsterdam Airport Schiphol. De stijging van de opbrengsten wordt gedeeltelijk tenietgedaan door een stijging van de onderliggende operationele kosten (voornamelijk beveiligingskosten, personeelsbeloningen en onderhoud). De aandeelhouders hebben in lijn met het dividendbeleid vanwege de financiële ratio's besloten geen dividend uit te keren over het jaar 2023.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>SRH N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Utrecht
<b>Deelneming sinds</b>	2013
<b>Website</b>	www.srh.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	4,3	4,6	4,8



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

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

## 2023 in vogelvlucht

SRH richt zich op het afwikkelen van lopende en mogelijke toekomstige juridische procedures die, mede naar aanleiding van de nationalisatie van SRH, zijn en eventueel nog worden ingesteld tegen SRH. Een van de procedures die werd gevoerd is de enquêteprocedure die door de Vereniging van Effectenbezitters (de VEB) is geïnitieerd. Op 17 februari 2022 heeft de mondelinge behandeling van deze procedure plaatsgevonden. Op 30 november 2022 heeft de Ondernemingskamer uitspraak gedaan en heeft zij besloten de verzoeken van de VEB tot het vaststellen van wanbeleid af te wijzen. De VEB is niet in cassatie gegaan tegen de beschikking van de Ondernemingskamer. Tegen deze uitspraak is thans geen beroep meer mogelijk. De VEB heeft vervolgens bij brief van 14 maart 2023 (onder meer) SRH aansprakelijk gesteld voor schade die door de leden van de VEB geleden zou zijn. Tevens heeft de VEB (onder meer) SRH uitgenodigd voor overleg. Tussen de VEB en SRH worden thans gesprekken gevoerd.

## Publiek belang

De aandelen SRH zijn door de nationalisatie op 1 februari 2013 in handen gekomen van de staat. SRH was de moedermaatschappij van SNS Bank N.V. en verzekeraar REAAL N.V. SRH heeft sinds de overdracht van de bankactiviteiten aan de staat in 2015 geen economische activiteiten meer en wordt afgewikkeld.

## Buitenlandse activiteiten

SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit twee mannen.

De heer De Mol van Otterloo is in 2023 als lid en voorzitter van de raad van bestuur van SRH herbenoemd voor een nieuwe termijn van een jaar. De heer Borstlap is op de AvA van 2022 benoemd als lid van de raad van bestuur en CFO van SRH voor een termijn van een jaar als opvolger van de heer Broekers. De heer Broekers is op de AvA van 2022 afgetreden als lid van de raad van bestuur. De heer Borstlap is in 2023 als lid van de raad van bestuur en CFO van SRH herbenoemd voor een nieuwe termijn van een jaar.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	100	0	0	100	92	91
dhr. T. Borstlap	CFO	33	0	0	33	18	-

## Raad van commissarissen

SRH heeft geen raad van commissarissen.

## Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	1.752	1.766	1.780
Eigen vermogen	1.748	1.762	1.776
Vreemd vermogen	3	3	4
Inkomsten	0	0	0
Winst	-14	-14	-16
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,8%	99,8%	99,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,8%	-0,8%	0,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het grootste deel van het eigen vermogen van SRH betreft een vordering op de staat naar aanleiding van de verkoop/overdracht van de Volksbank aan de staat. De vordering bedraagt afgerond € 1,7 miljard. en hiervoor is een marktconforme rente tussen SRH en de staat overeengekomen. Deze wordt jaarlijks op de vervaldag met de hoofdsom van de vordering verrekend. Bij de laatste meerjarige vaststelling van het rentepercentage was dit een negatieve rente waardoor de vordering jaarlijks afneemt. SRH heeft geen operationele activiteiten waarmee omzet wordt gegenereerd. Het financieel resultaat van SRH wordt daarom grotendeels bepaald door de (negatieve) rente-ontvangsten van de vordering op de staat. De afgelopen jaren was het financieel resultaat van SRH hierdoor negatief.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	Stedin Holding N.V. (Stedin)
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Rotterdam
<b>Deelneming sinds</b>	2023
<b>Website</b>	www.stedingroep.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	11,9%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Gemiddeld aantal interne werknemers (fte)</b>	4.372	4.059	4.090
<b>Investerings (miljoen)</b>	€ 832	€ 712	€ 687
<b>Leveringsbetrouwbaarheid elektriciteit</b>	99,9961%	99,9959%	99,9964%
<b>Beloningsverhouding</b>	3.36	3.43	3.29
<b>Lengte elektriciteitskabels (km)</b>	58.921	58.250	57.616
<b>Lengte gasleidingen (km)</b>	28.121	28.145	28.160



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Stedin concentreert zich op het aanleggen, beheren en onderhouden van zowel het elektriciteits- als het gasnet in het grootste deel van Zuid-Holland, Utrecht en Zeeland. Binnen het verzorgingsgebied wonen zo'n 5,5 miljoen mensen. Drie van de vier grootste steden van Nederland vallen hieronder, plus de Rotterdamse en Zeeuwse haven- en industrie- en de glastuinbouwgebieden. Ook hoort een deel van Noord-Holland en Friesland bij het verzorgingsgebied. Daarmee is Stedin een vitale schakel voor economische activiteiten in deze gebieden.

### 2023 in vogelvlucht

Consumenten en bedrijven stappen massaal over op duurzame energie. Dat kan het huidige elektriciteitsnet niet aan en dient het bestaande elektriciteitsnet versneld te worden uitgebreid en optimaal te worden benut. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor netbeheerders, politiek, bedrijfsleven en energiegebruiker. Er is voor € 832 miljoen geïnvesteerd, een stijging van 15% vergeleken met vorig jaar. Hiermee is onder andere 892 kilometer aan kabels aangelegd. Stedin heeft in 2023 een hoge netbeschikbaarheid gerealiseerd van 99,9961% in elektriciteit en 99,9999% gas. Ondanks de opschaling is het Stedin niet gelukt om een toename van netcongestie te voorkomen. Door de grote investeringsagenda had Stedin een kapitaalbehoefte van € 500 miljoen. Vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft de staat besloten deze kapitaalbehoefte in te vullen. Daarmee is zij sinds 8 december 2023 aandeelhouder geworden van Stedin, met een belang van 11,9%.

### Publiek Belang

Stedin heeft als netbeheerder een exclusieve wettelijke taak om elektriciteits- en gasnetten in een deel van Nederland te beheren en verzorgt de distributie van energie voor veel burgers en bedrijven. Daarmee vervult Stedin een belangrijke functie in het Nederlandse energiebeleid. De Elektriciteitswet 1998, Gaswet en het publiek aandeelhouderschap borgen het publieke belang. De staat wil garanderen dat de cruciale investeringen in het energienetwerk gedaan blijven worden en heeft daarom een belang in Stedin genomen.

## Strategie

Stedin startte in 2023 met de strategie; Bouwen, Benutten, Beheren. Om iedereen in het verzorgingsgebied toegang te geven tot het net en de leveringszekerheid van energie op niveau te houden, breidt Stedin de netcapaciteit uit. Gezien de snel groeiende vraag naar elektriciteit legt Stedin meer kabels en leidingen aan en bouwt extra stations. Ook gaat Stedin het net beter benutten door vraag en aanbod van energie goed op elkaar af te stemmen en daarmee de beschikbare netcapaciteit zo slim mogelijk in te zetten. Door continue onderhoud aan het bestaande net wil Stedin de prestaties hoog houden. Een betrouwbare en veilige energievoorziening staat voorop.

## Investeringsen

Door investeringen te doen werkt Stedin in nauwe samenwerking met stakeholders aan het mogelijk maken van de energietransitie. In totaal investeerde Stedin € 832 miljoen in 2023. Dat geld gebruikte Stedin onder meer voor de bouw van nieuwe transportstations en voor de aanleg van honderden kilometers aan kabel. Ook realiseerde Stedin ruim 250 nieuwe middenspanningsruimtes.

## Buitenlandse activiteiten

Stedin heeft geen buitenlandse activiteiten.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. K.W. Bogers	CEO	217	-	23	240	227	148
dhr. D. Benima	CFO	215	-	23	238	223	216
mw. G.M. Onland	COO	211	-	23	234	222	127
dhr. D. Peters	CTO	216	-	23	238	223	216

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. D.G. Vierstra	Voorzitter	33	32	31
mw. H.L. Buis	Lid	22	22	21
dhr. T.W. Eysink	Lid	22	22	21
dhr. A.R.G. Groothedde	Lid	22	22	21
mw. A.J. Krist	Lid	22	22	21




### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2023 uit drie mannen en een vrouw.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	In 2030 40% minder primaire grondstoffen gebruiken voor assets	<p><b>Impact:</b> Verminderde uitputting van grondstoffen door verlaagd gebruik van primaire (virgin) materialen voor activa. Daarnaast vergroten van het hergebruik van activa en verbeteren van recycling van grondstoffen.</p> <p><b>Financieel:</b> Het verminderen van primaire materialen en hergebruik bij aan het verkleinen en van de (eco)kosten voor inkoop en afval.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Blijvend betrokken medewerkers, eNPS <math>\geq 20,3</math> tot 2030.</li> <li>Ongoing veilige werkomstandigheden, LTIR <math>\leq 1,9</math> en RIF <math>\leq 0,9</math> in 2027.</li> <li>Kwantitatieve doelstelling op Goed Bestuur is in ontwikkeling.</li> </ol>	<p><b>Impact:</b> Medewerkers zijn in staat om op een goede en duurzame wijze bij te dragen aan de werkzaamheden van Stedin. Dit wordt mogelijk gemaakt door fysiek, sociaal veilige en inclusieve omstandigheden. Met daarbij de middelen en mogelijkheden om te leren en ontwikkelen, en ondersteund door een divers medewerkersbestand.</p> <p><b>Financieel:</b> De economische waarde van arbeid en het uitvallen van personeel kunnen impact hebben op het financiële resultaat van Stedin.</p>
	42% CO <sub>2</sub> -reductie in 2030 t.o.v. 2021	<p><b>Impact:</b> Vermindering van klimaatverandering door een gereduceerde uitstoot van broeikasgassen (eigen emissies en in de waardeketen) in lijn met het klimaatakkoord van Parijs (1,5 graad scenario). Daarnaast houdt Stedin bij aanleg van nieuwe activa rekening met klimaatrisico's.</p> <p><b>Financieel:</b> Als gevolg van de getransporteerde energie draagt Stedin bij aan klimaateffecten en schade.</p>
	Een vaste kwantitatieve doelstelling lange termijn is niet beschikbaar	<p><b>Impact:</b> Energie is beschikbaar de klanten van Steden met hoge betrouwbaarheid en tegen maatschappelijke acceptabele kosten. Klanten van Stedin krijgen een betrouwbare energievoorziening, die zowel fysiek, digitaal als sociaal veilig wordt geleverd.</p> <p><b>Financieel:</b> De maatschappelijke waarde van getransporteerde energie levert een grote bijdrage aan de Nederlandse economie, verstoringen kunnen grote (financiële) impact hebben op klanten van Stedin.</p>

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Stedin's maatschappelijke prestaties zijn onlosmakelijk verbonden aan de strategie. Stedin wil een werkplek zijn waar iedereen zichzelf kan zijn, gewaardeerd wordt en gelijkwaardig wordt behandeld. Daarom heeft Stedin voor 2030 concrete doelstellingen gesteld op de diversiteitsdimensies man-vrouw verhouding/leeftijd/ arbeidsvermogen en culturele diversiteit en wordt dit jaarlijks gerapporteerd. Daarnaast heeft Stedin in 2022 de culturele barometer van het CBS afgenomen om de huidige situatie op het gebied van diversiteit inzichtelijk te maken. Stedin's eigen klimaatimpact wordt inzichtelijk gemaakt door middel van de CO<sub>2</sub> voetafdruk in scope 1, 2 en 3 en daarnaast heeft Stedin een reductie doelstelling in lijn met SBTi.

### Etnische diversiteit / Barometer Culturele Diversiteit

Percentage werknemers van niet-Europese herkomst

28%

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	1,5 °C	2030	1,5°C	2050

\* Net Zero is nog niet mogelijk vanwege de wettelijke kerntaak als gasnetbeheerder

### Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022*	2021*
<b>Totaal activa</b>	8.284	7.505	7.117
<b>Eigen vermogen</b>	3.221	2.589	2.480
<b>Vreemd vermogen</b>	5.063	4.916	4.637
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	1.770	1.333	1.279
<b>Nettowinst</b>	170	81	62
<b>Gewoon dividend</b>	52,4	15,6	0,5
<b>Ontvangen door staat</b>	6,2	-	-
<b>Solvabiliteitsratio</b>	38,8%	34,5%	34,85%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	6%	3%	3%
<b>Pay-out ratio</b>	33%	50%	50%
<b>Voor uitkering aan gewone aandeelhouders beschikbare winst **</b>	158,2	31,1	1,0

\* In 2023 heeft Stedin een stelselwijziging doorgevoerd inzake de waardering van de materiële vaste activa. De vergelijkende cijfers over 2022 en 2021 zijn met terugwerkende kracht aangepast, voor zover relevant.

\*\* De voor uitkering aan gewone aandeelhouders beschikbare winst over 2022 en 2021 wordt niet beïnvloed door de stelselwijziging inzake de waardering van de materiële vaste activa. Derhalve zijn deze vergelijkende cijfers niet aangepast. Het dividend over deze jaren is gebaseerd op de vastgestelde jaarrekening 2022 respectievelijk 2021.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De bedrijfsopbrengst (€ 1.770 miljoen) en winst (€ 170 miljoen) zijn in 2023 fors gestegen ten opzichte van 2022 (resp. € 1.333 miljoen en € 81 miljoen). Dit was het gevolg van de hogere tariefopbrengsten die ACM als toezichthouder aan Stedin toestaat o.a. als gevolg van de inkoop van hogere energiekosten. Stedin moet als netbeheerder de transportverliezen die ontstaan bij het transport van elektriciteit en gas inkopen. Bij toetreding van de staat is een nieuw dividendbeleid overeengekomen. Er is € 53 miljoen uitgekeerd aan regulier dividend en € 6 miljoen aan de cumulatief preferente aandeelhouders. Stedin heeft een A minus creditrating bij kredietbeoordelaar S&P met stable outlook voor de lange termijn. In februari 2023 is Stedin als gevolg van het Afsprakenkader met het Rijk en vooruitlopend op de kapitaalstorting een "Government Related Entity" aangemerkt door S&P. Dit heeft gezorgd voor een lagere kapitaalbehoefte bij de netbeheerder. In het Afsprakenkader is vastgelegd hoe de staat een verzoek tot kapitaalstorting van een regionaal netwerkbedrijf zal beoordelen en op wat voor manier de staat eventueel zal participeren als aandeelhouder.



## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>TenneT</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Arnhem
<b>Deelneming sinds</b>	1998
<b>Website</b>	www.tennet.eu
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	6.139	5.303	4.586
<b>Beloningsverhouding</b>	5,6	5,9	5,8
<b>Netbeschikbaarheid onshore</b>	99,99993%	99,99963%	99,99999%
<b>Aantal (onshore) onderbrekingen</b>	14	11	3
<b>Investerings in (im)materiële vaste activa (€ miljoen)</b>	7.730	4.493	3.969
<b>Totale lengte elektriciteitsnetwerk (km)</b>	25.435	25.009	24.518



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

TenneT beheert 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 TenneT 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 meer dan 25.000 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar meer dan 43 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met meer dan 6.937 interne werknemers en circa € 45 miljard aan activa.

### 2023 in vogelvlucht

Ook in 2023 heeft TenneT wederom volop geïnvesteerd in de energietransitie. TenneT speelt met zijn investeringenportefeuille een essentiële rol in het energiesysteem van de toekomst. Door de energietransitie wordt de vraag naar elektriciteit steeds groter, hierdoor is er in sommige regio's in Nederland sprake van netcongestie. In 2023 is onder andere het landelijk actieprogramma netcongestie gelanceerd, in samenwerking met o.a. het ministerie van EZK en de regionale netbeheerders. TenneT heeft in 2023 aangekondigd dat zij de onderhandelingen zullen starten voor een mogelijke volledige verkoop van TenneT Duitsland aan de Duitse staat. Deze onderhandelingen liepen 31 december 2023 nog. TenneT heeft eveneens in 2023 een hoge netbeschikbaarheid van 99,99993% gerealiseerd.

### 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 betrouwbare elektriciteitsvoorziening in Nederland. Om invulling aan het energiebeleid te geven, ontwikkelt TenneT een meer geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en faciliteert TenneT de verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening. De Elektriciteitswet 1998 en het publieke aandeelhouderschap borgen het publieke belang.

### Strategie

De strategie van TenneT rust op vier pijlers: het vooruit brengen van de energietransitie, het waarborgen van de leveringszekerheid nu en in de toekomst, nieuwe energie geven aan de TenneT-medewerkers en organisatie en het garanderen van de financiële gezondheid. Het bestuur heeft in 2019 de strategie voor het laatst herijkt.

## Investerings

Dit jaar zijn er door de aandeelhouder 35 investeringen goedgekeurd. Voor het totaaloverzicht verwijzen wij naar tabel 3.2 in hoofdstuk 3.4 Investerings. Dit betreffen 13 investeringen in Nederland en 22 investeringen in Duitsland. Diverse omstandigheden, zoals de lange doorlooptijden van vergunningen, de schaarste op de grondstoffen- en leveranciersmarkt en de schaarste aan (ervaren) technisch personeel op de arbeidsmarkt alsmede de stikstofcrisis zorgen voor druk op de oplevertermijnen en budgetten van TenneT. De versnelling in de energietransitie (wereldwijd) leidt tot de verwachting dat de druk op de toeleveringsketens groot blijft en kan leiden tot aanvullende prijsstijgingen. Het ministerie van Financiën voert als aandeelhouder gesprekken met TenneT over hoe deze uitdagingen het hoofd geboden kunnen worden.

## Buitenlandse activiteiten

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. Ongeveer 2/3 van de activa heeft betrekking op Duitsland (€ 29 miljard) en ongeveer 1/3 op Nederland (€ 16 miljard). TenneT heeft in 2023 bekend gemaakt dat zij de onderhandelingen zullen starten met de Duitse staat voor de mogelijke volledige verkoop van TenneT Duitsland. De Duitse staat heeft de Kreditanstalt für Wiederaufbau gemandateerd om deze eventuele aankoop uit te voeren. Eind 2023 liepen de onderhandelingen nog. TenneT heeft in haar jaarrekening over 2023 TenneT Duitsland als “assets held for sale” aangemerkt.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. M.J.J. van Beek	CEO	437	0	70	437	423	415
mw. A.C.H. Freitag	CFO	394	0	31	394	367	-
dhr. T.C. Meyerjürgens	COO	394	0	110	394	380	372
dhr. M.C. Abbenhuis	COO	394	0	63	394	381	332

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. A.F. van der Touw	Voorzitter	55	47	46
mw. L.J. Griffith (tot 31-12-2023)	Vice-voorzitter	34	32	31
mw. E. Kairisto	Lid	46	37	36
dhr. A.C.C. van Els	Lid	38	36	35
mw. E.M. Schöne	Lid	39	37	36
dhr. K Singh (per 01-09-2023)	Lid	12	-	-
dhr. M.R.P.M. Camps (per 01-09-2023)	Lid	11	-	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit twee mannen en twee vrouwen. Twee van de vier bestuurders hebben de Nederlandse nationaliteit; twee de Duitse.

## Raad van commissarissen

Mevrouw Griffith is per 31 december afgetreden. De raad van commissarissen bestond na het aftreden van mevrouw Griffith eind 2023 uit vier mannen en twee vrouwen van diverse nationaliteiten.

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	<p>TenneT wil iedereen continu van stroom voorzien. In toenemende mate d.m.v. duurzame elektriciteit in de elektriciteitsmix. Dit monitort TenneT door het equivalent van huishoudens dat in theorie groene stroom heeft kunnen ontvangen (vorig jaar 14,3 miljoen huishoudens in NL en DE). Wanneer Europa en de Nederlandse overheid het doel heeft om in 2050 klimaat neutraal te zijn, vertaalt dat zich naar een doel van 100% van de huishoudens en industrie die groene elektriciteit zouden kunnen ontvangen omdat dat zou betekenen dat de electriciteits-mix volledig uit duurzame energiebronnen bestaat.</p>	<p><b>Impact:</b> Door de rol van TenneT in het borgen van leveringszekerheid van elektriciteitstransport, stelt TenneT, samen met haar partners in de elektriciteitsketen, de maatschappij in staat om (economische) activiteiten te ontplooiën. Dat poogt TenneT zowel nu als in de toekomst te doen en om dat op een duurzame manier te kunnen borgen, streeft TenneT ernaar om middels haar belangrijke rol in het energielandschap, de energietransitie voort te kunnen brengen.</p>
	<p>SDG 8 heeft geen lange termijn doelstelling, maar streeft continu naar zero harm. Wel beoordeelt TenneT haar jaarprestaties tegen een target van 4.3 voor haar veiligheidsratio (Total Recordable Incident Rate).</p>	<p><b>Impact:</b> Gezien de activiteiten van TenneT, vooral ten aanzien van het bouwen en onderhouden van het hoogspanningsnet, is veiligheid een onderwerp wat van essentieel belang is om duurzaam waarde te creëren en voor de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers en die van contractors</p>
	<p>TenneT maakt het doel t.a.v. deze SDG inzichtelijk door aan te geven hoeveel CO<sub>2</sub> zij, samen met haar partners in de elektriciteitsketen, hebben weten te vermijden. Dat was afgelopen jaar 18.0 miljoen. Wanneer Europa en de Nederlandse overheid het doel heeft om in 2050 klimaat neutraal te zijn, vertaalt dat zich naar een doel van 0 ton CO<sub>2</sub> aan vermeden emissies.</p>	<p><b>Impact:</b> TenneT heeft zowel een negatieve impact op de planeet middels haar CO<sub>2</sub> voetafdruk als dat zij eveneens een belangrijke rol heeft in het voortbrengen van de energietransitie.</p>

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

TenneT's primaire bijdrage is een betrouwbare, duurzame en betaalbare elektriciteitslevering. Daarnaast draagt TenneT bij aan een toekomstbestendig energiesysteem waarin in toenemende mate hernieuwbare energiebronnen worden ingepast. In 2030 wil TenneT 95% CO<sub>2</sub> reductie hebben gerealiseerd van haar scope 1 en 2 en 30% van haar scope 3 emissies. In de tussentijd wil TenneT in 2025 klimaatneutraal zijn t.a.v. haar scope 1 en 2 en een deel van haar scope 3 emissies. In 2023 heeft TenneT op het gebied van klimaat successen geboekt door breder inzicht te verkrijgen in en te rapporteren over scope 3 emissies. De uitdaging die daar tegenover staat is CO<sub>2</sub> reductie en tegelijkertijd de significante investeringsagenda realiseren. Daarnaast is het voor TenneT een uitdaging om de continue balans te vinden tussen duurzaamheid, leveringszekerheid en betaalbaarheid. Verder streeft TenneT ernaar een veilige, gezonde en diverse werkomgeving te creëren door te sturen op veiligheids-, verzuim- en diversiteitsinformatie. Op het gebied van mensenrechten heeft TenneT in 2023 een nieuw Human Rights beleid geïmplementeerd. TenneT voert haar dubbele materialeanalyse niet uit op basis van SDG's maar op basis van materiële impact en de risico's en kansen die daaraan gekoppeld zijn.

### Etnische diversiteit / Barometer Culturele Diversiteit

Percentage werknemers van niet-Europese herkomst

3,5%

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Nee	1,5°C	2030	1,5°C	2050

Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 9,2 miljard (2022: € 9,8 miljard), waarbij € 1,1 miljard aan winst is gegenereerd, (2022: € 0,7 miljard). Hiervan is € 150 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Vanwege de lopende onderhandelingen met de Duitse staat is geen dividend uitgekeerd over het Duitse gedeelte van de winst. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 10,9% overtreft het normrendement. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's) en A3 (Moody's). Vanwege de grote investeringsagenda heeft TenneT aanvullend eigen vermogen nodig, voor Nederland bedraagt dit circa € 13 miljard en voor de Duitse activiteiten circa € 19 miljard tot 2030.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	44.746	40.966	31.961
Eigen vermogen	10.186	9.495	7.644
Vreemd vermogen	34.560	31.471	24.317
Inkomsten	9.222	9.840	6.367
Winst	1.071	671	473
Dividend	150	207	141
Ontvangen door staat	150	207	141
Solvabiliteitsratio	22,8%	23,2%	24,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	10,9%	7,8%	6,4%
Pay-out ratio	16%*	35%	35%

\* Vanwege de lopende onderhandelingen met de Duitse staat is geen dividend uitgekeerd over het Duitse gedeelte van de winst

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Thales Nederland</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Defensie, Cybersecurity en Databeveiliging
<b>Vestigingsplaats</b>	Hengelo
<b>Deelneming sinds</b>	1989
<b>Website</b>	www.thalesgroup.com/nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	1,0%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	2.278	2.247	2.129



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Thales Nederland richt zich op de ontwikkeling, productie en integratie van complexe technologische systemen voor defensie- en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, communicatiesystemen en cybersecurity. In 1945 is de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaal apparaten, genationaliseerd. Daarna is het belang van de staat in de onderneming afgebouwd. In 1989 is 99% van het bedrijf in handen gekomen van het Franse Thales S.A. en heet het bedrijf Thales Nederland. Een groot deel van de omzet is afkomstig van buitenlandse overheden, in 2022 was dat circa 85% van de omzet.

### 2023 in vogelvlucht

De oorlog in Oekraïne stuwde Europese defensie uitgaven naar een nieuw hoogtepunt. In Europa stonden investeringen in de verdediging van het luchtruim en cybersecurity hoog op de agenda. Capaciteit om te leveren is essentieel. Thales Nederland werkte in 2023 aan een groot aantal nieuwe ontwikkelprogramma's voor NAVO klanten en krijgt nieuwe belangrijke opdrachten voor fregatten voor onder andere Nederland, België en Polen. Daarnaast was er vanuit verschillende NAVO landen veel belangstelling voor de nieuwe marine- en grondgebonden radarsystemen. Deze toegenomen vraag leidde tot intensieve opschaling en investeringen in vooral het aantrekken, onboarden en opleiden van nieuw en bestaand personeel, uitbreiding van productie- en test faciliteiten en intensivering van de samenwerking in de toeleveringsketen.

### Publiek belang

Het publieke belang dat Thales Nederland dient, is gedefinieerd in de Defensie Industrie Strategie van het Ministerie van Defensie en is gericht op het behoud van de ontwikkeling en productie van met name radartechnologie in Nederland. Deze technologie is van groot belang voor de krijgsmacht. Daarmee levert Thales Nederland een bijdrage aan de wezenlijke belangen van nationale veiligheid. Publiek aandeelhouderschap in de defensiesector is wereldwijd gebruikelijk. In deze sector zijn vrijwel alleen bedrijven met overheidsbelangen of bedrijven met een bijzondere relatie met de overheid actief.

### Strategie

De strategie van Thales Nederland vloeit voort uit de strategie van de Thales Groep. Deze strategie is in 2018 geactualiseerd en loopt tot 2023. Op korte termijn ligt de focus op het beantwoorden van de toegenomen vraag van de Nederlandse en andere hoofdzakelijk Europese overheden naar defensie- en cybersecurity technologie. Momenteel werkt Thales Groep aan een nieuw strategisch plan wat later in 2024 zal worden gepresenteerd. Hierin zijn onder andere de ESG doelen een integraal onderdeel van de strategische prioriteiten en de verbeterprogramma's.

## Investerings

In 2023 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

## Buitenlandse activiteiten

Thales Nederland had in 2023 geen buitenlandse deelnemingen. Met grote projecten voor de Duitse en Engelse marines wordt internationaal binnen de Thales Groep samengewerkt in software ontwikkeling met landen zoals Roemenië, Portugal, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man. De raad van bestuur is in 2022 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

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. G.J. Edelijn	CEO						

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit vier mannen en een vrouw. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de raad van commissarissen in 2023 bedroeg € 30.000. De beloning van individuele commissarissen maakt Thales niet bekend.

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. P. Duhamel	Voorzitter			
dhr. C. Salomon	Lid			
dhr. G. de Ponteves	Lid			
mw. M. Schumacher	Lid			
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid			
	Totale vergoeding	30	30	32

## Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	Voor eind 2026 heeft de Thales groep als doelstelling dat ten minste 22,5% van het senior management uit vrouwen bestaat.	<b>Impact:</b> Thales geeft aan dat het als technologiebedrijf op dat vlak nog kan verbeteren en meer impact kan maken. Daarbij merkt het op dat het voor het halen van deze doelstelling belangrijk is dat meer vrouwen een technische opleiding volgen (materialiteitsanalyse is nog niet gevalideerd).
	De Thales Groep heeft als doel om de CO <sub>2</sub> uitstoot in scope 1 en 2 met 50,4% te reduceren in 2030 (met basisjaar 2018) en om net zero te bereiken in 2040. Daarnaast wil het de CO <sub>2</sub> uitstoot in scope 3 met 15% verlagen in 2030 (met basisjaar 2018).	<b>Impact:</b> verlaag ecologische voetafdruk en die van haar klanten.
	Op het gebied van anti-corruptie heeft Thales als doel dat 100% van de werknemers die blootgesteld zouden kunnen worden aan corruptie een anti-corruptie training gehad hebben.	<b>Impact:</b> Hiermee wil Thales bijdragen aan de rechtsorde en de formele economie.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Door oplossingen op het gebied van defensie, technologie voor klimaatmonitoring maar ook bijvoorbeeld betaalondersteuning voor blinden, draagt Thales zichtbaar en concreet bij aan de SDG's. Thales Nederland richt zich op reductie van haar CO<sub>2</sub> emissies, en neemt bijvoorbeeld deel aan het programma Anders Reizen om scope 3 emissies te reduceren. Begin 2023 zijn de Thales Groep doelstellingen op het gebied van CO<sub>2</sub> reductie gevalideerd door het SBTi waaronder ook reductieplannen met de 110 grootste leveranciers om de uitstoot te verminderen. 84% van alle nieuwe producten zijn ontworpen volgens het eco-design principe. Diversiteit blijft - vooral in de technische beroepen - een aandachtspunt. Promotie van techniek onder jongeren is daarnaast een veld waar Thales maatschappelijk actief is. Voor Nederland heeft Thales specifiek beleid gericht op recruitment, promotie en aantal management rollen voor vrouwen. Het blijft een uitdaging voor Thales NL om voldoende vrouwelijk talent en nieuwe technici aan te trekken.

## Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
ja	1,5°C	-	1,5°C	2040

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 kwam de omzet van Thales Nederland uit op € 598 miljoen en is daarmee gestegen in vergelijking met het niveau van 2022 (€ 558 miljoen). De nettowinst is gestegen naar € 50 miljoen, waar dat in 2022 € 10 miljoen was. De nettowinst over 2023 is voor € 45 miljoen toe te schrijven aan de verkoop van GTS (Ground Transport Systems) activiteiten en voor de overige € 5 miljoen aan operationele resultaten.

Thales Nederland heeft het voornemen om in 2024 de volledige winst van € 50 miljoen over 2023 als dividend uit te keren. De solvabiliteitsratio (voor dividend uitkering) komt in 2023 uit op 27,3%, een daling vergeleken met 31,7% in 2022. Deze daling wordt voornamelijk verklaard door een toename van het balanstotaal met name door gestegen vorderingen op verbonden partijen en gestegen contractverplichtingen. Voor Thales Nederland geldt geen normrendement vanuit de staat.

Vermogenspositie, rendement en dividend			
(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	1,081	794	889
Eigen vermogen	295	252	365
Vreemd vermogen	786	541	524
Inkomsten	598	558	526
Winst	50	10	25
Dividend	50	10	125*
Ontvangen door staat	0,5	0,1	1
Solvabiliteitsratio	27,3%	31,7%	41,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	18,3%	4,0%	6,8%
Pay-out ratio	100%	100%	500%

\* Over 2021 is € 125 miljoen uitgekeerd waarvan € 100 inhaaldividend en € 25 miljoen resultaat 2021. Dit dividend uit feitelijk vastgesteld en uitbetaald in 2022.



# UCN (Urenco)

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam deelneming</b>	<b>Ultra Centrifuge Nederland N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Nucleair
<b>Vestigingsplaats</b>	Groningen
<b>Deelneming sinds</b>	1969
<b>Website</b>	<a href="http://www.ultracentrifuge.nl/">http://www.ultracentrifuge.nl/</a>
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Omzet Urenco (€ miljard)</b>	1,9	1,7	1,7
<b>Totale verrijkingcapaciteit Urenco gemeten in tSW/a</b>	17.600	17.900	18.100
<b>Totaal geregistreerd letsel-ratio Urenco</b>	0,248	0,445	0,270



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met als doel de gascentrifuge techniek om uranium te verrijken verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings- en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen actieve gascentrifuge-ondernemingen. 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.

### 2023 in vogelvlucht

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne neemt de vraag naar Europees verrijkt uranium ook in 2023 verder toe. Daarnaast kijken steeds meer landen naar kernenergie als duurzame en stabiele vorm van energieopwekking. De hogere vraag lijkt zich te bestendigen op de lange termijn. Om aan deze vraag te kunnen voldoen zijn er in 2023 een aantal uitbreidingen goedgekeurd, zowel in de Verenigde Staten, Duitsland en Nederland. In 2023 is Miriam Maes na 8 jaar zitting afgetreden als commissaris van UCN en non-executive boardmember van Urenco en is Renee Jones-Bos aangetreden als commissaris van UCN en non-executive boardmember van Urenco.

### Publiek belang

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

- Kernenergiewet;
- In- en uitvoerwet;
- Geheimhoudingsbesluit kernenergiewet;
- Non-Proliferatieverdrag;
- Euratom Verdrag;
- Nuclear Suppliers Group Guidelines;
- Verdrag van Almelo;
- Verdrag van Washington;
- Verdrag van Cardiff;
- Wet strategische diensten;
- Besluit strategische goederen; en
- Dual use verordening (verordening (EG) nr. 428/2009).

## Strategie

Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. De strategie van Urenco steelt op de volgende vijf pijlers: (i) een betrouwbare strategische partner voor klanten, overheden en de maatschappij, (ii) een veilige en betrouwbare operatie (iii) een betrokken en verantwoordelijk team, (iv) leveren van duurzame assets, en (v) leidend in innovatie. De staat als aandeelhouder bespreekt jaarlijks het businessplan van Urenco.

## Investerings

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

## Buitenlandse activiteiten

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

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	64	0	0	64	59	59

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit twee mannen en een vrouw.

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. J.M. Kroon	Voorzitter	17	16	16
mw. M.H. Maes (tot 01-10-2023)	Vice-voorzitter	11	14	13
dhr. M. Blacquièrè	Lid	14	14	13
mw. R.V.M. Jones-Bos (per 01-10-2023)	Vice-voorzitter	4	-	-

### Dubbele materialiteit / Sustainable Development Goals (SDG)

SDG	Langetermijndoel	Dubbele materialiteit
	-	<p><b>Impact:</b> Urenco heeft duurzaamheids KPI's met betrekking tot inclusie en diversiteit. Dit zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt;30% vrouwen in A-D roles in 2025.</li> <li>- &gt;20% andere ondervertegenwoordigde groepen in alle functiehouders in 2025</li> </ul> <p><b>Financieel:</b> Urenco sponsort verschillende organisaties die vrouwen ondersteunen en diversiteit in de nucleaire sector verbeteren.</p>
	-	<p><b>Impact:</b> Urenco heeft zich geconcentreerd op het voortzetten van hun capaciteitsprogramma om de verrijkingcapaciteit op alle locaties uit te breiden en te renoveren. Urenco heeft voldaan aan de toegenomen vraag van de klanten naar nucleaire brandstof en blijft werken om dit te kunnen blijven doen. Ontwikkeling van brandstoffen van de volgende generatie, waaronder laagverrijkt uranium plus en hooggekwalificeerd laagverrijkt uranium.</p> <p><b>Financieel:</b> Uitbreidings- en renovatieplannen in de VS, Nederland en Duitsland zijn gepubliceerd.</p>
	Toewijding om tegen 2040 net zero uitstoot te bereiken, verlagen in absolute termen van scope 1 en 2 uitstoot met 90% in 2030 en neutraliseren overige uitstoot.	<p><b>Impact:</b> Urenco heeft zich gecommitteerd aan de SBTi-doelstellingen: 90% absolute reductie van de scope 1- en 2-uitstoot in 2030 en 30% absolute reductie van scope 3-emissies in 2030. Sinds het basisjaar 2019 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 1 en 2 gedaald met 30 % en sinds 2022 met 5%. Urenco heeft genoeg uranium verrijkt om naar schatting 760.000 GWh elektriciteit uit kernenergie op te wekken, waardoor circa 380 miljoen ton CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt vermeden.</p> <p><b>Financieel:</b> Verschillende investeringen in het verduurzamen van de operaties van Urenco.</p>

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Urenco heeft veel aandacht voor MVO in haar bedrijfsvoering. Urenco wil een bijdrage leveren aan een net zero wereld en tegelijkertijd haar eigen impact op het milieu minimaliseren, open en aanspreekbaar zijn en de lokale gemeenschappen waarin zij werkt ondersteunen. In 2023 heeft Urenco een materialiteitsanalyse uitgevoerd, waarbij ongeveer 650 stakeholders zijn benaderd. Op grond van deze analyse heeft Urenco drie prioriteitsgebieden voor de komende jaren geïdentificeerd. Dit zijn: impact op het milieu, sociale impact en governance en ethiek.

### Net Zero (klimaatneutraliteit) / SBTi

Deelneming heeft zich gecommitteerd aan	Korte termijn doelstelling	Jaar korte termijn doelstelling	Lange termijn doelstelling	Jaar lange termijn doelstelling
Ja	1,5°C	2030	1,5°C	2040

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De balans van UCN bestaat geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg eind 2023 € 990 miljoen. Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2023 € 90 miljoen. Dit was ongeveer gelijk aan het operationele resultaat van 2022, alleen toen werd het resultaat beïnvloedt door een bijzondere waardevermeerdering. Van het resultaat over 2023 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 9% in 2023.

#### Vermogenspositie, rendement en dividend

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	990	991	700
<b>Eigen vermogen</b>	990	991	700
<b>Vreemd vermogen</b>	0	0	0
<b>Inkomsten</b>	90	391	121
<b>Winst</b>	90	391	121
<b>Dividend</b>	100	99	100
<b>Ontvangen door staat</b>	100	99	100
<b>Solvabiliteitsratio</b>	100%	100%	100%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	9%	46%	18,2%
<b>Pay-out ratio</b>	111%	25,3%	83%

## 4.2 Beleidsdeelnemingen



### Overzicht financiële gegevens beleidsdeelnemingen

Beleidsdeelnemingen	Staats-aandeel	Aandeelhouder-schap	Sector	Activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend aan staat (€ miljoen)	Rende- ment op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio
<b>BOM</b>	49,9%	EZK	Participatie- maatschappij	107	78,4	-1,2	0	-1,5%	0%
<b>BBT *</b>	100%	EZK	Energie	34	22,7	0,3	0	1,4%	0%
<b>DC-ANSP</b>	8%	lenW	Transport	33	23	4	0	16,5%	0%
<b>DNB</b>	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	394.174	44.804	-1.139	0	-0,3%	0%
<b>EBN</b>	100%	EZK	Energie	9.662	3.085	246	2.296	6,0%	933%
<b>GasTerra</b>	10%	EZK	Energie	4.439	216	36	3,6	16,7%	100%
<b>GroEIFonds Flevoland</b>	50%	EZK	Participatie- maatschappij	20	20,3	-0,4	0	-2,4%	0%
<b>InnovationQuarter</b>	45,1%	EZK	Participatie- maatschappij	155	118	6	0	5,5%	0%
<b>INSTEX</b>	4,2%	BZ	Financiële dienstverlening	-	-	-	-	-	-
<b>Intravacc</b>	100%	VWS	Gezondheid	17	12	-3	0	-25,0%	0%
<b>Investeringsfonds Zeeland</b>	47,3%	EZK	Participatie- maatschappij	47	45,4	-0,3	0	-0,7%	0%
<b>LIOF</b>	50%	EZK	Participatie- maatschappij	132,8	112,8	-3,9	0	-3,3%	0%
<b>NOM</b>	50%	EZK	Participatie- maatschappij	168	150	-1	0	-0,6%	0%
<b>Oost NL</b>	52,9%	EZK	Participatie- maatschappij	150	142	-6	0	-4,0%	0%
<b>ProRail</b>	100%	lenW	Infrastructuur	21.353	1.604	0	0	0,0%	0%
<b>ROM InWest</b>	49,9%	EZK	Participatie- maatschappij	42	39	-2	0	-5,0%	0%
<b>ROM Region Utrecht</b>	46,6%	EZK	Participatie- maatschappij	60	49,4	-1,2	0	-2,0%	0%
<b>Saba Bank *</b>	2,8%	EZK	Energie	0,5	0,5	-0,1	0	-10%	0%
<b>SSCS</b>	100%	BZK	Telecommunicatie	16	12	0	0	0,0%	0%
<b>Winair</b>	8,0%	lenW	Transport	17	1	3	0	200,0%	0%

\* Financiële gegevens worden gerapporteerd in US dollars in plaats van Euro's.

## Overzicht beleidsdeelnemingen afkortingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
<b>BOM</b>	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>BBT</b>	Bonaire Bon Transition	Energievoorziening van Bonaire.
<b>DC-ANSP</b>	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.
<b>DNB</b>	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit.
<b>EBN</b>	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden
<b>GasTerra</b>	GasTerra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland
<b>Groefonds Flevoland</b>	Groefond Flevoland B.V.	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>InnovationQuarter</b>	InnovationQuarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>INSTEX</b>	INSTEX	Betalingsvehikel waarmee legitieme handel tussen de EU en Iran wordt gefaciliteerd in het licht van het behoud van het Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA)
<b>Intravacc</b>	Intravacc	Ontwikkelaar van innovatieve vaccins voor infectieziekten en immunotherapie.
<b>Investeringsfonds Zeeland</b>	Investeringsfonds Zeeland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>LIOF</b>	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>NOM</b>	Noord-Nederlandse Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>Oost NL</b>	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>ProRail</b>	ProRail B.V.	Beheerder van het landelijke hoofdspoorwegennet.
<b>ROM InWest</b>	ROM InWest	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>Rom Region Utrecht</b>	ROM Regio Utrecht	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
<b>Saba Bank</b>	Saba Bank Resources	Transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba bank'.
<b>SSCS</b>	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
<b>Winair</b>	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

# BOM

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Brabantse Ontwikkelings Maatschappij</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Tilburg
<b>Jaar van oprichting</b>	1983
<b>Website</b>	prestaties.bom.nl/
<b>Belang Nederlandse staat</b>	49,9%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte) *</b>	42.8	39.2	39.6

\* Het aantal werknemers bij BOM Capital I BV en BOM Business Development & Foreign Investments B.V.



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM), opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten van BOM zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie, het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen en handelsbevordering & internationalisering. Hierbij richt BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Noord-Brabant.

## 2023 in vogelvlucht

BOM heeft in 2023 aan vrijwel alle doelstellingen voldaan. Langs de lijn van de kerncompetenties resulteert dit in 26 nieuwe ontwikkelprojecten, 52 investeringen en 128 deelnemers aan internationale missies. Daarnaast is er een groei zichtbaar in het aantal bedrijven dat deelneemt aan startup programma's. BOM Capital I BV heeft dankzij 6 exits een positief exit-resultaat gerealiseerd van € 5 miljoen. De BOM heeft met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat samengewerkt in diverse ontwikkelprogramma's waaronder het landelijke ROM data project.

## Publiek belang

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

## Strategie

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

## Investerings

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

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
<b>Investering</b>	In beginsel maximaal € 5 miljoen	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen
<b>Overname /participatie</b>	In beginsel maximaal € 5 miljoen	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen

### Buitenlandse activiteiten

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

### Juridische status en eigendom

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

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
<b>mw. B.L.J.M. van Dijk - van de Reijt</b>	Algemeen directeur	172	-	18	190	184	185

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
<b>dhr. V. van der Chijs</b>	Voorzitter	17,5	17,5	10
<b>mw. N. Mac Gillavry</b>	Lid	15	15	15
<b>dhr. R. Slaats</b>	Lid	15	15	15
<b>mw. E. Raats-Coster</b>	Lid	15	15	15
<b>mw. E. den Brabander</b>	Lid	15	15	14

### Raad van bestuur

De raad van bestuur van BOM bestond eind 2023 uit één vrouw.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.



### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Recht op voordracht nadat AvA is gehoord.	Benoemt directieleden op basis van voordracht van de rvc nadat AvA over de voordracht is gehoord.
<b>Schorsen</b>	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
<b>Ontslaan</b>		Zelfstandig en direct ontslaan.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	Stelt de bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden vast met in acht name van het bezoldigingsbeleid en na raadpleging van de AvA	Dient te worden geraadpleegd door de rvc.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	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.
<b>Schorsen</b>		Zelfstandig en direct schorsen.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Zelfstandig en direct ontslaan.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt bezoldiging vast.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De activiteiten die BOM ontplooit, worden getoetst op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit. Bij het aangaan van participaties en het verstrekken van leningen streeft BOM naar een directe relatie met de maatschappelijke opgaven uit het meerjarenplan, namelijk:

1. Energie & duurzaamheid: de realisatie van de energietransitie en bijdragen aan de overgang naar een klimaatbestendige en duurzame economie en maatschappij;
2. Landbouw, natuur & voedsel: de realisatie van de transitie naar een duurzaam, eerlijk en veilig systeem voor onze voedselproductie en -consumptie;
3. Gezondheid & zorg: de realisatie van een maatschappij waarin mensen vitaal ouder kunnen worden en het zorgsysteem tegelijkertijd effectief en betaalbaar blijft;
4. Een duurzame & concurrerende economie: het bestendigen van Brabant als top kennis- en innovatieregio in Europa, door inzet op digitalisering, circulariteit en de voor Brabant essentiële sleuteltechnologieën.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>			
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	3,2%	3.2%	-
Verzuim			

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 bedroeg de omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van BOM (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investment) € 9,2 miljoen en is een nettoverlies van € 1,2 miljoen geleden. Het rendement van BOM op het eigen vermogen was 1,5% negatief in 2023. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2021-2025.

#### Financieel overzicht\*

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	106,9	115,5	101,9
<b>Eigen vermogen</b>	78,4	79,6	76,8
<b>Vreemd vermogen</b>	28,5	35,9	25,1
<b>Inkomsten</b>	9,3	11,6	7
<b>Winst</b>	-1,2	2,8	-1,6
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	73,3%	68,9%	75,4%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-1,5%	3,5%	-2,9%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

\* De cijfers betreffen het resultaat van BOM Capital I BV en BOM Business Development & Foreign Investments B.V.

# Bonaire Bon Transition

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Bonaire Bon Transition B.V.*</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Jaar van oprichting</b>	2021
<b>Website</b>	www.bbtbonaire.com
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

\* Op 6 februari 2024 is de statutaire naam van BBT gewijzigd in Bonaire Bon Transition. De nieuwe naam geeft een beter beeld van de activiteiten van BBT.

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte) *</b>	-	-	-

\* BBT is een projectorganisatie die werkt met medewerkers die worden ingehuurd op projectbasis.



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Bonaire Bon Transition (BBT) is in april 2021 opgericht door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Als beleidsdeelneming heeft BBT de opdracht om veilige brandstofopslag- en overslagvoorzieningen (tankterminal) op Bonaire te realiseren. Daarnaast heeft BBT als doel om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame energievoorziening op Bonaire. Dit doet zij door te investeren in nieuwe wind- en zonneparken. Dit is noodzakelijk aangezien de vraag naar elektriciteit op Bonaire de komende jaren sterk blijft groeien. Dit benadrukt ook de noodzaak van een betrouwbare en betaalbare energievoorziening op Bonaire. Om haar doelen te bereiken werkt BBT samen met lokale partners op Bonaire.

## 2023 in vogelvlucht

BBT heeft in 2023 een 50% belang gekocht in een zonnepark en een batterij. Een partner op Bonaire heeft het project ontwikkeld en is eigenaar van de andere 50% van het project. Verder bestonden de activiteiten voornamelijk uit voorbereidende werkzaamheden voor de vergunningaanvragen en aanbesteding van de te bouwen tankterminal.

## Publiek belang

BBT draagt als ontwikkelaar en toekomstig eigenaar bij aan de beschikbaarheid van brandstofopslag en brandstofoverslag op Bonaire. Dit draagt bij aan de leveringszekerheid van benzine, diesel en kerosine, welke brandstoffen vooralsnog van belang zijn voor het functioneren van de Bonairiaanse maatschappij. Door de verduurzaming van de lokale elektriciteitsproductie zal de vraag naar fossiele brandstoffen in de toekomst naar verwachting afnemen.

## Strategie

BBT draagt bij aan een veilige en betrouwbare en betaalbare energievoorziening op Bonaire. Daarnaast draagt BBT bij aan de transitie naar een duurzame energievoorziening.

## Investerings

Investerings 2023:

- Brandstoffen opslag terminal \$ 0,7 miljoen geactiveerde onderzoeks- en aanloopkosten.
- 50% in Zonnepark en nieuwe batterij \$ 9,4 miljoen.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investering	0,25	-
Overname /participatie	0,25	-

## Buitenlandse activiteiten

BBT heeft geen buitenlandse activiteiten.

## Juridische status en eigendom

BBT is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid onder Nederlands recht met de Nederlandse staat (vertegenwoordigd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat) als enige aandeelhouder.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. W.E.V.M. Wattenbergh	CEO	100	*	-	120	-	-
dhr J.W. van Hoogstraten	CEO gedetacheerd vanuit EBN						

\* variabel salaris nog niet vastgesteld

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. W. Koster	Voorzitter	15	11	-
mw. C.A. Kirindongo	Lid	15	11	-
dhr. M.C.A.M. Peters	Lid	11	-	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en één vrouw.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	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.
<b>Schorsen</b>	Kan bestuurder schorsen.	Kan bestuurder schorsen na overleg met de rvc.
<b>Ontslaan</b>	Overlegt met AvA over ontslag van bestuurder.	Kan bestuurder ontslaan na overleg met de rvc.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast met in achtname van het geldende bezoldigingsbeleid.	
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Voordracht aan AvA.	Stelt de profielschets van de rvc alsmede de profielschets van de individuele commissarissen vast.
<b>Schorsen</b>		Kan schorsen conform de wettelijke bevoegdheden.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Conform wettelijke bevoegdheden.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		Conform wettelijke bevoegdheden.
<b>Bezoldiging</b>		Vaststellen van de bezoldiging.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij de bouw van de nieuwe brandstofterminal zullen vanzelfsprekend aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden meegewogen. Daarnaast houdt BBT zich als gezegd bezig met het verduurzamen van de energievoorziening op Bonaire.

### Financieel overzicht

(\$ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	33,8	30,3	23,2
<b>Eigen vermogen</b>	22,8	22,4	23,0
<b>Vreemd vermogen</b>	11,0	7,9	0,2
<b>Inkomsten</b>	0,005	-	-
<b>Winst</b>	0,3	-0,6	-0,05
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	67,5%	74,1%	99,0%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	0%	0%	0%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het eigen vermogen ultimo 2023 bedraagt \$ 22,8 miljoen en de solvabiliteit is 67,5%.

Er is geen dividend uitgekeerd.

De cijfers voor 2023 in het financieel overzicht zijn nog niet goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

# DC-ANSP

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider N.V. (DC ANSP)</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Luchtvaart
<b>Vestigingsplaats</b>	Willemstad, Curaçao
<b>Jaar van oprichting</b>	2005
<b>Website</b>	www.dc-ansp.org
<b>Belang Nederlandse staat</b>	7,95%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	86	89	94
<b>Aantal movements in Curacao FIR</b>	108.053	94.827	67.686



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC-ANSP) is sinds 2006 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening binnen het vluchtinformatiegebied van Curaçao, waaronder boven het territorium van Aruba en het openbare lichaam Bonaire. De luchtverkeersdienstverlening van DC-ANSP omvat o.a. het verlenen van nadering- en plaatselijke luchtverkeersleiding aan het vertrekkend en aankomend vliegverkeer van en naar Curaçao en Bonaire. De luchtverkeersdienstverlening omvat onder meer het verlenen van luchtverkeersleidingsdienst, vluchtinformatiedienst, waarschuwingdienst en luchtverkeersadviesdienst in de genoemde gebieden. DC-ANSP draagt ook zorg voor de publicatie en het actueel houden van de luchtvaartinformatie, luchtvaartpublicaties en aeronautische kaarten van de zes eilanden van het Caribisch deel van het Koninkrijk.

## 2023 in vogelvlucht

De effecten van de COVID-19 pandemie voor de luchtvaart hebben in 2023 bijna geen invloed meer op het aantal vliegbewegingen binnen het vluchtinformatiegebied Curaçao. Het aantal door DC-ANSP afgehandelde vluchten in 2023 is met 14% gestegen ten opzichte van 2022 en bereikte 102% van het aantal afgehandelde vluchten in 2019 (voor de coronapandemie). De inkomsten in 2023 vertonen ook een stijging van 10,2% ten opzichte van het jaar 2022 en overtreffen de inkomsten van 2019 met 14,1%.

## Publiek belang

Luchtverkeersdienstverlening en de aanpalende activiteiten zijn publieke taken die luchtverkeer mogelijk maken. Luchtverkeer is van publiek belang voor de bereikbaarheid van Nederland; in dit geval de BES. De taken die DC-ANSP dient te vervullen zijn vastgelegd in het Besluit luchtverkeer en de Regeling aanwijzing luchtruim en luchtverkeersdienstverleners BES.

## Strategie

Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC-ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC-ANSP toegewezen luchtruim. DC-ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het business plan 2024-2028. 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 van het bereiken van deze doelen.

## Investeringen

Er is voor € 3,7 miljoen aan investeringen gedaan in 2023 voor o.a. hard- en software, communicatie- en navigatieapparatuur. Tevens is DC-ANSP in 2023 gestart met de noodzakelijke investeringen inzake de geplande grote projecten zijnde het ATM-systeem ten behoeve van verlening van de luchtverkeersdiensten binnen de Curaçao FIR en een Remote Tower faciliteit op Curaçao. Daarnaast is aangevangen met investeringen betreffende de bouw van een nieuw operationeel faciliteit om bovengenoemde faciliteiten te huisvesten. Vermelde investeringen van de geplande grote projecten zijn begroot in de periode 2024-2028.

### Buitenlandse activiteiten

DC-ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten buiten het Koninkrijk der Nederlanden.

### Juridische status en eigendom

DC-ANSP is een naamloze vennootschap naar het recht van Curaçao.

DC-ANSP heeft drie aandeelhouders:

- Land Curaçao: 73,3% aandelen;
- Land Sint Maarten: 18,75% aandelen;
- Nederlandse staat: 7,95% aandelen.

De minister van Infrastructuur en Waterstaat vervult namens de Nederlandse staat de aandeelhoudersrol.

#### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. Albertus - Verboom	Algemeen Directeur				265	260	238

#### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. R. Celestijn	Voorzitter	12	10	5
dhr. D. Richardson	Lid	11	10	5
Mw F. Constantia	Lid	11	10	5
dhr. N. Lokman	Lid	11	10	5
dhr. G. Obispu	Lid	7	-	-

#### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw.

#### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit vier mannen en één vrouw.

## Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>		Benoemt bestuurders. Het aantal bestuurder wordt bepaald door de AvA. De AvA is bevoegd een bestuurder te benoemen, schorsen en ontslaan.
<b>Schorsen</b>	Kan bestuurders te allen tijde schorsen. Indien een bestuurder is geschorst dient de AvA binnen twee maanden na ingang van de schorsing te besluiten tot hetzij ontslag hetzij opheffing van de schorsing. Bij gebreke daarvan vervalt de schorsing.	Kan bestuurders te allen tijde schorsen. Indien een bestuurder is geschorst dient de AvA binnen twee maanden na ingang van de schorsing te besluiten tot hetzij ontslag hetzij opheffing van de schorsing. Bij gebreke daarvan vervalt de schorsing.
<b>Ontslaan</b>		Kan bestuurders te allen tijde ontslaan.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	Stelt bezoldiging voor iedere bestuurder vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	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.
<b>Schorsen</b>		Kunnen te allen tijde door AvA worden geschorst.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Kunnen te allen tijde door AvA worden ontslagen.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt de vergoeding voor commissarissen vast.

## Behoud maatschappelijk vermogen

## Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	33	27	22
<b>Eigen vermogen</b>	23	20	15
<b>Vreemd vermogen</b>	0	0	7
<b>Inkomsten</b>	17	16	10
<b>Winst</b>	4	4	0
<b>Dividend</b>	-	-	-
<b>Ontvangen door staat</b>	-	-	-
<b>Solvabiliteitsratio</b>	69,8%	73,4%	68,2%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	16,5%	18,6%	0%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van DC-ANSP is in 2023 gestegen met 10,2%, naar een bedrag van € 17,3 miljoen, ten opzichte van het niveau van 2022.

De operationele kosten zijn gestegen met 17,1%. Bij operationele kosten van € 13,1 miljoen leidde dit tot een operationeel resultaat van € 4,2 miljoen en een nettoresultaat van € 3,5 miljoen (2022: netto resultaat € 4,4 miljoen). Het eigen vermogen steeg naar € 23 miljoen (stijging van 15%), het vreemd vermogen is nihil. Het rendement op het eigen vermogen komt uit op 16,5%. In maart 2024 is een aandeelhoudersbesluit aangenomen om 20% dividend uit te betalen over het gerealiseerde resultaat betreffende het jaar 2022.



## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>De Nederlandsche Bank N.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Amsterdam
<b>Jaar van oprichting</b>	1814
<b>Website</b>	www.dnb.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	2.174	2.060	1.987
<b>Bankbiljetten in omloop (€ miljoen)</b>	83.815	84.756	83.266
<b>Kosten prudentieel toezicht (€ miljoen)</b>	239	220	211



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is de centrale bank, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit van Nederland. Haar Stelseltaken voert DNB uit als centrale bank. Haar taken als toezichthouder en resolutieautoriteit voert DNB uit als zelfstandig bestuursorgaan, en kan zij mede uitvoeren op Bonaire, Sint Eustatius en Saba. DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland.

### 2023 in vogelvlucht

De verdere verhoging van de beleidsrentes door de Europese Centrale Bank (ECB) leidde tot stijgende rentebetalingen door DNB, terwijl haar renteontvangsten amper toenamen. Dit resulteerde voor het eerst sinds 1931 tot een aanzienlijk verlies. Na een onttrekking aan de Voorziening Financiële Risico's resteerde een verlies van € 1.139 miljoen dat ten laste ging van kapitaal en reserves. Om bij te kunnen dragen aan de transitie naar een CO<sub>2</sub>-neutrale economie, brengt DNB haar eigen beleggingen (€ 9 miljard) in lijn met de afspraken uit het Klimaatakkoord van Parijs. De CO<sub>2</sub>-voetafdruk van deze beleggingsportefeuilles moet aldus voor 2030 worden gehalveerd. DNB verhuisde in 2023 ruim € 10 miljard naar haar nieuwe kluis in Zeist.

### Publiek belang

Als centrale bank heeft DNB als primaire doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit. Daarnaast zorgt DNB ervoor dat het financieel stelsel schokbestendig is en dat het betalingsverkeer goed werkt. Zij is in de uitvoering van haar Stelseltaken onafhankelijk van de staat. Verder houdt DNB prudentieel toezicht op financiële instellingen zodat deze solide en integer zijn. Mocht een financiële instelling toch omvallen of dreigen om te vallen, dan borgt DNB dat deze op een gecontroleerde manier wordt afgewikkeld. Tot slot heeft DNB ook taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het depositogarantiestelsel, statistiek en economisch onderzoek.

### Strategie

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

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

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

## Buitenlandse activiteiten

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het Europees Stelsel van Centrale Banken (European System of Central Banks, ESCB). Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (Single Supervisory Mechanism, SSM) en als resolutieautoriteit maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Afwikkelmechanisme (Single Resolution Mechanism, SRM). Daarnaast nemen DNB of haar bestuurders deel aan internationale gremia zoals de ECB, het International Monetary Fund, de Bank of International Settlements en het Financial Stability Board, onder voorzitterschap van de president van DNB.

## Juridische status en eigendom

DNB is een naamloze vennootschap. De Nederlandse staat houdt sinds 1948 100% van de aandelen in DNB. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol namens de staat. De activiteiten van DNB volgen primair uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (Verdrag), de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken en de ECB, de Bankwet 1998 en diverse financiële toezichtwetten, zoals de Wet op het financieel toezicht. Daarnaast worden de ZBO taken van DNB verankerd door de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en het publieke aandeelhouderschap.

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

## Raad van bestuur

De directie bestaat op grond van de Bankwet 1998 uit een president en ten minste drie en ten hoogste vijf directeuren. De leden van de directie worden bij koninklijk besluit benoemd. In 2023 traden geen wisselingen op in de samenstelling van de directie. De salarissen en de toezeggingen omtrent het pensioen alsmede regelingen omtrent vergoeding van onkosten van de directieleden dienen op grond van de Bankwet 1998 te worden vastgesteld door de raad van commissarissen en goedgekeurd door de minister van Financiën. De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
<b>dhr. K.H.W. Knot</b>	President	450	-	29	479	465	451
<b>mw. E.F. Bos</b>	Directeur	437	-	28	466	453	439
<b>mw. N.C. Stolk-Luyten</b>	Directeur	253	-	28	281	262	244
<b>dhr. O.C.H.M. Sleijpen</b>	Directeur	262	-	28	290	281	272
<b>dhr. S.J. Maijor</b>	Directeur	366	-	28	394	382	279

## Raad van commissarissen

De rvc bestaat op grond van de Bankwet 1998 uit ten minste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de rvc worden benoemd door de aandeelhouders; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris).

De heer W.J. Kuijken (drie jaar overheidscommissaris en twee termijnen van vier jaar als voorzitter), mevrouw M.A. Scheltema (vicevoorzitter, twee termijnen) en de heer F. Sijbesma (drie termijnen) traden in 2023 terug. De heer P. Blom besloot in 2023 terug te treden uit de raad. Mevrouw A.G. Nijhof werd in 2023 herbenoemd voor een derde termijn van vier jaar als overheidscommissaris. De heer M.J. van Rijn (voorzitter), heer F.W.H. Muller (vicevoorzitter) en mevrouw A.M. Debidien zijn in 2023 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar.

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

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. M.J. van Rijn	Voorzitter	20	-	-
dhr. F.W.H. Muller	Vicevoorzitter	22	-	-
mw. A.G. Nijhof *	Overheids- commissaris	22	22	21
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	22	22	21
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	22	22	21
mw. C.M. van Praag *	Lid	22	22	21
mw. A.M. Debidien	Lid	7	-	-
dhr. F. Sijbesma	Lid	5	22	21
dhr. W.J. Kuijken	Lid	14	32	31
mw. M.A. Scheltema	Lid	15	22	21
dhr. P. Blom **	Lid	-	18	7

\* Tevens het gehele jaar lid van de Bankraad. Hiervoor ontvangt men een vergoeding van € 4.022 op jaarbasis (2022: € 3.299). Deze vergoeding is niet in bovenstaande specificatie opgenomen.

\*\* Werkzaamheden per 7 november 2022 vrijwillig tijdelijk neergelegd en teruggetreden per 15 september 2023

## Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Directieleden worden voor een periode van zeven jaar bij koninklijk besluit benoemd	Directieleden worden voor een periode van zeven jaar bij koninklijk besluit benoemd
<b>Schorsen</b>	Directieleden kunnen op een limitatief aantal gronden bij koninklijk besluit worden geschorst	Directieleden kunnen op een limitatief aantal gronden bij koninklijk besluit worden geschorst
<b>Ontslaan</b>	Directieleden kunnen op eigen verzoek of op een limitatief aantal gronden bij koninklijk besluit uit hun functie worden ontheven	Directieleden kunnen op eigen verzoek of op een limitatief aantal gronden bij koninklijk besluit uit hun functie worden ontheven
<b>Bezoldigingsbeleid</b>	De raad van commissarissen doet een voorstel	De algemene vergadering stelt vast
<b>Bezoldiging</b>	De raad van commissarissen stelt vast	Goedkeuring van de minister van Financiën is nodig; geen rol aandeelhouder
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	De raad van commissarissen draagt voor (m.u.v. van de commissaris van overheidswege)	De aandeelhouders benoemen; één lid wordt van overheidswege benoemd
<b>Schorsen</b>	De benoemende instantie kan op een limitatief aantal gronden schorsen	De benoemende instantie kan op een limitatief aantal gronden schorsen
<b>Ontslaan commissaris</b>	De benoemende instantie kan commissarissen op eigen verzoek of op een limitatief aantal gronden uit hun functie ontheffen	De benoemende instantie kan commissarissen op eigen verzoek of op een limitatief aantal gronden uit hun functie ontheffen
<b>Bezoldiging</b>	Wat betreft de bezoldiging passen de rvc en de aandeelhouder de WNT toe	De algemene vergadering stelt vast

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Dit betekent dat zij zich inzet voor houdbare economische groei zonder schadelijke effecten op de leefomgeving en een inclusief financieel en economisch systeem. Zoals ook beschreven in haar publieke Sustainable Finance Strategie, wil DNB zo concreet mogelijk bijdragen aan de verduurzaming van het financieel economisch systeem en werkt daarom toe naar het volledig integreren van duurzaamheid in haar kerntaken per 2025. Op de route naar realisatie van deze ambitie is DNB het verst gevorderd met het verankeren van klimaatrisico's in onder meer het toezicht, het zorgdragen voor een toegankelijk betalingsverkeer en maatschappelijk verantwoord beleggen als onderdeel van het reservebeheer van DNB.

## Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	59,4/40,6	59,8/40,2	59,6/40,4
Verzuim	3,87%	3,97%	3,50%

### CO<sub>2</sub> uitstoot t/m 2050 in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

Scope	2023	2022	2021
1	-	1.097	448
2	-	434	600
3	-	1.398	1.428
<b>Totaal 1, 2 en 3</b>	-	2.476	2.929

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het balanstotaal ultimo 2023 bedraagt € 394.174 miljoen (2022: € 488.096 miljoen). De daling in het balanstotaal kan vooral worden verklaard door de aflossing op de langerlopende herfinancieringstransacties. Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2023 € 44.804 miljoen (2022: € 43.712 miljoen) en bestaat uit kapitaal en reserves herwaarderingsrekeningen. Het verlies over het boekjaar 2023 bedraagt € 1.139 miljoen (2021: € 0 miljoen). Er is over boekjaar 2023 geen dividend uitgekeerd.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	394.174	488.096	509.892
<b>Eigen vermogen</b>	44.804	43.712	43.030
<b>Vreemd vermogen</b>	350.509	444.384	466.847
<b>Inkomsten</b>	-603	485	522
<b>Winst / verlies *</b>	-1.139	0	15
<b>Dividend</b>	0	0	15
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	15
<b>Solvabiliteitsratio</b>	-11,4%	9,0%	8,4%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-0,3%	0,0%	0,0%
<b>Pay-out ratio</b>	0,0%	0,0%	100%

\* Na onttrekking/dotatie Voorziening voor Financiële Risico's.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>EBN B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Utrecht
<b>Jaar van oprichting</b>	1973
<b>Website</b>	www.ebn.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal winningsvergunningen aan land</b>	35	35	34
<b>Aantal winningsvergunningen op zee</b>	103	104	105
<b>Aantal opsporingsvergunningen</b>	23	29	36
<b>Afzet gas (mrd. Nm<sup>3</sup>)</b>	5	7	8
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	180	158	147



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Al 50 jaar is Energie Beheer Nederland (EBN) betrokken bij de energievoorziening in Nederland. EBN zet zich in voor een betrouwbare en betaalbare energievoorziening vandaag en voor een duurzaam energiesysteem in de toekomst. In publiek-private samenwerkingen gebruikt EBN haar kennis, kunde en (financiële) slagkracht om de bouw van een duurzaam energiesysteem te versnellen. De klimaatcrisis, geopolitieke ontwikkelingen en een grillige energiemarkt vragen om een extra impuls aan de energietransitie. Deze urgentie maakt ook de rol van EBN belangrijker. Niet alleen om (mee te helpen) de bestaande energie-infrastructuur toekomstbestendig te maken en Nederland energiezekerheid te bieden. Maar ook om haar verbindende kracht in te zetten en de juiste partners bij elkaar te brengen om de gewenste versnelling van de transitie te realiseren.

### 2023 in vogelvlucht

Per januari 2023 is de nieuwe strategie 'Fit for 60' operationeel geworden, waarin EBN's veranderende rol in de energietransitie zichtbaar wordt. Een belangrijk moment in 2023 is de publicatie van het rapport 'Groningers boven gas' van de parlementaire enquête commissie aardgaswinning Groningen, en de daaropvolgende kabinetsreactie 'Nij Begun'. De conclusies die hieruit getrokken zijn, hebben directe consequenties voor EBN. In 2023 heeft EBN gewerkt aan de voortgang van het huidige klimaat- en energiebeleid, met een focus op de uitvoeringskracht en realisatie. In het licht van de krapte op de arbeidsmarkt, schaarste van materialen en infrastructuur is dit een grote uitdaging. Waar de eerste helft van 2023 voor Porthos nog in het teken stond van vertraging, is halverwege het jaar door de uitspraak van de Raad van State de weg vrijgemaakt voor de definitieve investeringsbeslissing die de aandeelhouders konden nemen.

### Publiek belang

EBN is van oudsher gericht op de uitvoering van de in de Mijnbouwwet opgedragen publieke taken in het kader van de opsporing en winning van koolwaterstoffen en het gasgebouw. EBN speelt inmiddels ook een belangrijke rol bij de opslag van Nederlands aardgas. Deze activiteiten zijn van groot belang voor de Nederlandse economie en de voorzieningszekerheid van energie. EBN neemt deel in aardwarmte projecten met als doel om de ontwikkeling daarvan te versnellen en te versterken. Daarnaast neemt EBN deel in projecten die de ontwikkeling van CO<sub>2</sub>-opslag stimuleren, verkent duurzame alternatieven zoals de opslag van waterstof en hoge temperatuur warmte. Daarbij onderzoekt EBN het hergebruik van bestaande mijnbouwlocaties, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van groen gas.

## Strategie

Basis voor de strategie zijn de volgende drie drijfveren, die EBN richting moeten geven:

1. EBN werkt toe naar een duurzaam energiesysteem.
2. EBN zet in op de voorzieningszekerheid van energie.
3. EBN wil waarde creëren voor de maatschappij.

Met deze drijfveren werkt EBN aan vier strategische pijlers:

1. Systeemontwikkeling vanuit het publieke belang
2. Een duurzaam gassysteem
3. Een duurzame warmtetransitie
4. Een verantwoorde CO<sub>2</sub>-opslag

## Investerings

In 2023 hebben de aandeelhouders van Porthos de definitieve investeringsbeslissing genomen. Dit betekent dat in 2024 wordt gestart met de bouw. Porthos is een joint venture van EBN, Gasunie en Havenbedrijf Rotterdam en levert aan een aantal bedrijven in de Rotterdamse haven transport- en opslagservices voor CO<sub>2</sub>. Naar verwachting is het Porthos-systeem in 2026 operationeel en gereed om te starten met het injecteren van de CO<sub>2</sub> in de opslag.

Met het groene licht voor Porthos kwam ook het project Aramis in een stroomversnelling, waarin wordt gewerkt aan de realisatie van een grootschalige CO<sub>2</sub>-infrastructuur. Hierbij kan CO<sub>2</sub> zowel per pijpleiding als per schip naar lege gasvelden worden getransporteerd. EBN en haar betrokken partners TotalEnergies, Shell en Gasunie bereikten overeenstemming over de verdere ontwikkeling van belangrijke onderdelen van de benodigde infrastructuur, waaronder de offshore transportleiding en de integratie van de waardeketen.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
<b>Investing</b>	€ 200 miljoen bij investeringen cf. wettelijke taken € 50 miljoen bij investeringen conform niet-wettelijke taken.	-
<b>Overname /participatie</b>	Duurzame samenwerking of nemen van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap voor activiteiten waarvoor instemming vereist is van de minister (op grond van 82 lid 4 Mijnbouwwet) of overdracht van de onderneming, met uitzondering van handelingen betreffende het aangaan of uitvoeren van een overeenkomst van samenwerking voor opsporings- of mijnbouwwerkzaamheden.	-

### Buitenlandse activiteiten

EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

## 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.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. J.W. van Hoogstraten	CEO	253	36	26	289	284	272

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. J.G. Huijskes	Voorzitter	24,5	24,5	24,5
dhr. J.W.E. Weck (tot 01-03-2023)	Lid	3,3	20	20
mw. E.M. Kneppers-Heijnert	Lid	20	20	20
dhr. W.S. de Vries	Lid	20	20	20
mw C.G. Gehrels	Lid	20	20	2
mw. R.M. Bergkamp (per 13-03-2023)	Lid	16,6	-	-

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit één statutair bestuurder (man, CEO) en twee leden die geen statutair bestuurder zijn (COO en CFO). De statutair bestuurder is de voorzitter van de raad van bestuur.

### Raad van commissarissen

De heer Weck is per 1 maart 2023 afgetreden als commissaris (einde tweede termijn). Met ingang van 13 maart 2023 is mevrouw Bergkamp benoemd als commissaris van EBN. De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Bindende voordracht aan AvA. De minister van EZK dient de voordracht vooraf goed te keuren.	Benoemt bestuurder op bindende voordracht van de rvc. Bindend karakter kan door AvA worden ontnomen.
<b>Schorsen</b>	Kan bestuurder schorsen.	Kan bestuurder schorsen na overleg met de rvc.
<b>Ontslaan</b>	Overlegt met AvA over ontslag van bestuurder.	Kan bestuurder ontslaan na overleg met de rvc.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>	Voorstel aan AvA	Stelt bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast met in achtneming van het geldende bezoldigingsbeleid.	
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Stelt profielschets van de rvc op en bespreekt deze met AvA en ondernemingsraad.  Voordracht aan AvA.	Benoemt een commissaris op voordracht van de rvc.
<b>Schorsen</b>	Kan een individuele commissaris schorsen.	
<b>Ontslaan commissaris</b>	Rvc kan bij de Ondernemingskamer een verzoek indienen om een commissaris te ontslaan.	AvA kan bij de Ondernemingskamer een verzoek indienen om een commissaris te ontslaan.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		AvA kan vertrouwen opzeggen in gehele rvc en dat heeft onmiddellijk ontslag tot gevolg.
<b>Bezoldiging</b>		Vaststellen van de bezoldiging.



## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	58-42	60-40	61-39
Verzuim	3,9	3,3	3,5

### CO<sub>2</sub> uitstoot t/m 2050 in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

Scope	2023	2022	2021
1	-	-	558
2	-	-	-
3	-	-	-
Totaal 1, 2 en 3	-	-	558

## Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

EBN's uitstekende kredietwaardigheid komt tot uitdrukking in de hoogst mogelijke credit rating, zijnde AAA / P-1 bij Moody's. Een solide dividendbeleid en voldoende financiële resultaten van EBN dragen bij aan een robuust eigen vermogen (inclusief liquiditeit en solvabiliteit) dat direct beschikbaar is voor het afwickelen van de huidige verplichtingen. Conform het huidige dividendbeleid wordt gestreefd naar een solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit, voor uitkering van slotdividend, is per eind 2023 32%. In 2024 zal een slotdividend van € 670 miljoen worden uitgekeerd, waarmee de solvabiliteit uiteindelijk op 25% uit komt.

### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	9.662	15.976	7.780
Eigen vermogen	3.085	5.135	1.048
Vreemd vermogen	6.577	10.841	6.732
Inkomsten	2.967	11.998	2.956
Winst	246	4.087	656
Dividend	2.296	0	0
Ontvangen door staat	2.296	0	0
Solvabiliteitsratio	31,9%	32,1%	13,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6%	132%	91%
Pay-out ratio	933%	0%	0%

# GasTerra

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>GasTerra B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Energie
<b>Vestigingsplaats</b>	Groningen
<b>Jaar van oprichting</b>	2005
<b>Website</b>	www.gasterra.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	10%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	100	101	110
<b>Gasverkoop NL (in miljoen €)</b>	11.306	22.863	7.630
<b>Gasverkoop overig (in miljoen €)</b>	9.017	12.609	5.479
<b>Afzet NL (in mrd kuub)</b>	18	25	24
<b>Afzet overig (in mrd kuub)</b>	13	15	20



## Borging Publiek Belang

### 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 werd gesplitst in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transport gerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra heeft 100 fte in dienst.

### 2023 in vogelvlucht

GasTerra heeft 30,9 miljard kubieke meter aardgas verkocht en de omzet bedroeg € 20,3 miljard. De eerste helft van het jaar kenmerkte zich nog door de hoge gasprijzen, maar het grote LNG aanbod, de milde winter en de steunmaatregelen van de overheid zorgden voor een rustiger einde van het jaar. Tevens heeft GasTerra samen met de aandeelhouders besloten om de einddatum van GasTerra te verschuiven naar 1 januari 2027 omdat de afbouw van onze gasportefeuille complexer blijkt dan gedacht.

### Publiek belang

De publieke belangen van GasTerra richten zich op het planmatig beheer van de nationale bodemschatten. GasTerra vervulde een publieke taak met betrekking tot de uitvoering van het Groningegasbeleid van de Nederlandse overheid.

### Strategie

In 2020 is een afbouwplan opgesteld dat toewerkt naar beëindiging van GasTerra's bedrijfsactiviteiten op 31 december 2026. Vast staat dat aardgas een andere rol krijgt in de toekomstige energievoorziening. GasTerra vindt het belangrijk dat in de transitie naar een klimaat neutrale energievoorziening aardgas bij voorkeur wordt ingezet waar duurzame bronnen nog geen werkbaar alternatief zijn. GasTerra blijft vooralsnog werken aan verduurzaming door de productie van groen gas te bevorderen, bij te dragen aan onderzoek naar waterstof en met de inzet van kennis en financiële middelen een actieve rol te spelen in het bewustwordingsproces rond dit thema.

## Investerings

Investerings van GasTerra worden niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investing	-	-
Overname /participatie	-	-

## Buitenlandse activiteiten

GasTerra verhandelt ook gas dat wordt geïmporteerd uit Noorwegen. Daarnaast exporteert het gas naar Duitsland, België en Frankrijk.

## Juridische status en eigendom

GasTerra is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

De aandeelhoudersstructuur is als volgt:

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

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

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. A.J. Krist	Directeur	365	53	37	418	390	386

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter			
dhr. R.G. de Jongh	Lid			
dhr. R.M. de Jong	Lid			
mw. E.W.E. Pijs	Lid			
dhr. J.W. Hoogstraten	Lid			
dhr. T.W. Langejan	Lid			
mw. J.M.W.E. van Loon (tot 01-04-2023)	Lid			
dhr. B.F.Everts (tot 01-04-2023)	Lid			
dhr. L. Zirar (tot 01-09-2023)	Lid			
dhr. J.A. Herpels (tot 01-04-2023)	Lid			
<b>TOTAAL</b>		58,1	58,1	58,1

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit zeven mannen en één vrouw. In de beloningstabel wordt alleen over de totale vergoeding en niet over individuele vergoedingen gerapporteerd.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
Bestuur	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.
Benoemen		Kan schorsen, met meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen.
Schorsen		Kan schorsen, met meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen.
Ontslaan		
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		
Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast	
<b>Commissaris</b>		
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. de door 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. de door 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.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

GasTerra heeft MVO geïntegreerd in het beleid en de strategie. Bij beslissingen houdt GasTerra rekening met de stakeholderbelangen. De grondslagen van MVO (People, Planet, Profit) zijn vertaald naar Gas, Groen en Groningen. Daarbij staat Gas voor de bedrijfsresultaten, Groen voor de energietransitie en Groningen voor de betrokkenheid bij de regio.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	*	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	71-29	70-30	73-27
Verzuim	3,53	2,98	1,89

\* Bij de niet-financiële verantwoording wordt vanwege de sterk afgebouwde activiteiten van GasTerra nog slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). GasTerra is in zijn jaarverslag wel over de belangrijkste GRI-onderwerpen blijven rapporteren, alleen korter en niet volgens GRI-protocol/structuur.

## Vermogenspositie, rendement en dividend

<b>Financieel overzicht</b>			
(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	4.439	16.034	4.528
<b>Eigen vermogen</b>	216	216	216
<b>Vreemd vermogen</b>	4.223	15.818	4.312
<b>Inkomsten</b>	20.330	35.501	13.144
<b>Winst</b>	36	36	36
<b>Dividend</b>	36	36	36
<b>Ontvangen door staat</b>	3,6	3,6	3,6
<b>Solvabiliteitsratio</b>	4,9%	1,3%	4,8%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	16,7%	16,7%	16,7%
<b>Pay-out ratio</b>	100%	100%	100%

# GroEIFonds Flevoland

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>GroEIFonds Flevoland B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Lelystad
<b>Jaar van oprichting</b>	2021
<b>Website</b>	GroEIFonds Flevoland - Horizon Flevoland
<b>Belang Nederlandse staat</b>	50%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	N.v.t. *	N.v.t. *	N.v.t. *

\* Betrokken werknemers zijn in dienst van Horizon B.V.



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

GroEIFonds Flevoland richt zich op innovatieve ondernemingen die de pioniersfase goed zijn doorgekomen en verkeren in de organisatie- of managementfase. Het fonds stelt startups, scale-ups en het innovatieve MKB in Flevoland in staat om versneld door te groeien. Bovendien is de opdracht om de investeringen actief te verbinden aan maatschappelijke opgaven (Sustainable Development Goals). Uitgangspunt is dat GroEIFonds Flevoland altijd samen investeert met één of meerdere andere private financiers. Het fonds wordt beheerd door Horizon, de regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) van Flevoland.

### 2023 in vogelvlucht

In het afgelopen jaar heeft GroEIFonds Flevoland drie financieringen verstrekt: een vervolfinanciering en twee eerste financieringen. Hiermee is de fondsportefeuille verdubbeld van 2 naar 4 portfoliobedrijven. De gefinancierde ondernemingen zijn actief in verschillende sectoren (smart services, maakindustrie en agro-food) en gevestigd in verschillende gemeenten (Almere, Lelystad, Zeewolde en Dronten). Een klantonderzoek heeft meer inzicht geboden in de ambities en financieringsbehoefte van de doelgroep van GroEIFonds Flevoland. De resultaten van dit onderzoek zijn gebruikt bij het formuleren van een marketingstrategie. Deze strategie wordt in 2024 uitgevoerd met als doel om de fondsportefeuille verder uit te breiden.

### Publiek belang

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

### Strategie

GroEIFonds Flevoland levert een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van startups, scale-ups en het innovatieve MKB die een belangrijk onderdeel vormen van een sterk en toekomstbestendig economisch ecosysteem en daarmee aan de welvaart in brede zin in Flevoland. GroEIFonds Flevoland investeert in de ontwikkeling van slimme en schone technologieën, zuinig gebruik van grondstoffen en de opschaling van bedrijfsactiviteiten die leiden tot een verhoging van de productiviteit en waardegroei van bedrijven.

## Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de provincie Flevoland hebben een investeringsreglement vastgesteld. Groefonds Flevoland verstrekt converteerbare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximumbedrag van € 1,5 miljoen. Investeringsproposities worden door een investeringscommissie beoordeeld.

## Buitenlandse activiteiten

Groefonds Flevoland investeert niet in buitenlandse ondernemingen.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
<b>Investing</b>	In beginsel maximaal € 1,5 miljoen	Investerings in het buitenland zijn uitgesloten.
<b>Overname /participatie</b>	In beginsel maximaal € 5 miljoen	Overname/participaties in het buitenland zijn uitgesloten.

## Juridische status en eigendom

Groefonds Flevoland is een besloten vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincie Flevoland (50%). Namens de staat vervult het ministerie van Economische Zaken en Klimaat de aandeelhoudersrol. Het bestuur van Groefonds Flevoland is in handen van Horizon B.V. Groefonds Flevoland heeft zelf geen rvc en heeft ook geen medewerkers in dienst. Besluiten t.a.v. het beheer van Groefonds Flevoland, zoals gedefinieerd in de statuten van het fonds, worden genomen door de AvA. Dit geldt dus ook voor het benoemen, schorsen en ontslaan van het bestuur/bestuurders.

Groefonds Flevoland hecht veel waarde aan de inrichting van een doelmatige en transparante governance. Dit is in 2023 opnieuw getoetst aan de Corporate Governance Code<sup>1</sup>. Enkele elementen uit de Cwode zijn niet van toepassing. Zo heeft Groefonds Flevoland geen raad van commissarissen en geen medewerkers in dienst.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>		Benoemt de bestuurder
<b>Schorsen</b>		Zelfstandig en direct schorsen
<b>Ontslaan</b>		Zelfstandig en direct ontslaan
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt het bezoldigingsbeleid vast
<b>Bezoldiging</b>		-

<sup>1</sup> Corporate Governance Code Groefonds Flevoland - Horizon Flevoland

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aan de hand van specifiek omschreven indicatoren wordt inzicht geboden in de toegevoegde waarde van Groefonds Flevoland. Deze indicatoren zijn onderverdeeld naar financiële bedrijfsvoering, prestaties en naar de bijdrage van het fonds aan maatschappelijke opgaven. Uitgangspunt is dat elk bedrijf dat gebruik maakt van het Groefonds Flevoland een MVO-strategie heeft waarin ten minste de positie van het bedrijf ten aanzien van onderstaande onderdelen zijn benoemd:

- Gendergelijkheid
- Waardig werk en economische groei
- Verantwoorde consumptie en productie

In de eerste vijf volledige jaren na lancering van het Groefonds Flevoland wordt hiermee ervaring opgedaan. Door te monitoren, te leren en regulier te rapporteren aan de aandeelhouders kan de vraag worden beantwoord of het fonds 100% revolverend kan zijn en duurzame waarde kan creëren.

### Behoud maatschappelijk vermogen

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Bij de oprichting in 2021 is het eerste deel van het initiële fondsvermogen gestort. In 2023 is het tweede deel door beide aandeelhouders gestort. Het gestort fondsvermogen bedraagt in totaal € 21,4 miljoen.

In 2023 bedroeg het resultaat van Groefonds Flevoland € 0,4 miljoen negatief. De financiële doelstelling van het fonds is 100% revolverend te worden, inclusief het terugverdienen van de beheervergoeding en inflatiecorrectie. De revolverendheid wordt beoordeeld in een meerjarig perspectief o.b.v. een bewezen methodiek. De maximale risicobereidheid van het fonds voor een duurzame waardevermindering van het gestorte aandelenkapitaal is maximaal 25% op basis van 95% betrouwbaarheid en voor een periode van één en vijf jaar vooruit.

Bij Groefonds Flevoland moet rekening gehouden worden met de recente oprichtingsdatum. Er is nog geen volwassen investeringsportefeuille opgebouwd die voldoende succesvolle exits kan genereren.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	20,3	12,7	14,0
<b>Eigen vermogen</b>	20,3	12,7	13,2
<b>Vreemd vermogen</b>	0,0	0,0	0,7
<b>Inkomsten</b>	0,07	0	0
<b>Winst</b>	-0,4	-0,5	-0,2
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door Staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	100%	100%	94%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-2,4%	-3,9%	-1,5%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%



# InnovationQuarter

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>InnovationQuarter B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Den Haag
<b>Jaar van oprichting</b>	2013
<b>Website</b>	www.innovationquarter.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	45,1%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	94	92	92
<b>Aantal participaties</b>	51	46	46
<b>Geïnvesteed vermogen (€ miljoen)</b>	75	47	40
<b>Investeringsvolume in boekjaar</b>	15	15	13



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

InnovationQuarter (IQ) is een ROM. IQ is op 23 september 2013 opgericht en heeft als werkgebied de provincie Zuid-Holland. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. IQ richt zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2023 94 fte in dienst.

## 2023 in vogelvlucht

IQ werkt als regionale ontwikkelingsmaatschappij aan het duurzaam versterken van de economie van Zuid-Holland waarbij het innovatiepotentieel van de regio optimaal wordt benut. IQ is aanjager van de ontwikkeling naar een slimmer, duurzamer en gezonder Zuid-Holland. Dit doet zij door het innovatieve mkb te ondersteunen bij het versneld ontwikkelen en vermarkten van technologische oplossingen die daaraan bijdragen. De ambities voor 2023 zijn ruimschoots gerealiseerd door IQ. De omslag die IQ de afgelopen jaren heeft weten te maken van een focus op kwantitatieve economische doelstellingen naar kwaliteit en impact is verder doorgezet. In maart 2023 Nathal van Rijn gestart als directeur van IQ.

## Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De oprichting van IQ past in het streven om via publieke regionale ontwikkelingsmaatschappijen de inspanningen van Rijk en

regio te bundelen op de kerntaken acquisitie, ontwikkeling en innovatie (business development) en participatie of ondernemingsfinanciering. Het gaat hier nadrukkelijk om een gezamenlijk initiatief met de regio. In het geval van IQ zijn provincie, gemeenten en kennisinstellingen in Zuid-Holland nauw betrokken. Hierbij zijn draagvlak in de regio en de bereidheid tot financiële participatie door partijen in de regio van groot belang.

## Strategie

IQ is er om het toekomstige verdienvermogen van Zuid-Holland te helpen ontwikkelen. Dit doet zij door kennis, ondersteuning, netwerken en middelen in te zetten voor startups, scale-ups en voor het innovatieve mkb dat bijdraagt aan de transities naar een slimmer, duurzamer en gezonder Zuid-Holland. Vanuit drie kernactiviteiten Innoveren, Internationaliseren en Investeren ondersteunt IQ de ondernemers in de regio.

### Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door IQ in participatie-activiteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is pas nodig indien het te investeren bedrag boven de € 5 miljoen uitkomt.

### Buitenlandse activiteiten

InnovationQuarter investeert vanuit haar participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit InnovationQuarter vanuit haar Business Unit Internationaliseren activiteiten gericht op handelsbevordering (International Trade) en het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar de regio (Foreign Investment).

#### Investeringsdrempels voor de AVA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 5 miljoen	Investerings en participaties buiten regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten
Overname /participatie	Idem	Idem

### Juridische status en eigendom

IQ is een besloten vennootschap. De Nederlandse staat heeft een aandeel van 45,1% 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 van Leiden en de Technische Universiteit Delft. In 2022 is er een extra kapitaalstorting toegezegd door alle aandeelhouders van € 63,6 miljoen ten behoeve van fondsversteking, hiervan is € 63 miljoen reeds gestort.

#### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. N.D. van Rijn	Directeur	148	-	-	148	-	-
mw. L. van Kralingen	Waarnemend directeur	22	-	-	22	68	-

#### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. L.J.A. Brand	Voorzitter	15	11	11
mw. M.E. de Kreij	Lid	11	11	8
mw. M.P.C. Weijnen	Lid	11	11	7
dhr. B.A.M van Dongen	Lid	9,5	-	-
dhr. O.F.J Paymans	Lid	9,5	-	-

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen.

**Zeggenschap**

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Geeft advies aan de AvA ten aanzien van een voorgenomen benoeming.	Benoemt leden van de directie na advies van de rvc ten aanzien van een voorgenomen benoeming.
<b>Schorsen</b>	Zelfstandig schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen; AvA heeft het recht om schorsing door de rvc op te heffen.
<b>Ontslaan</b>		Zelfstandig en direct ontslaan.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden van directeur vast.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Doet een voordracht aan de AvA (door tenminste twee personen).	Benoemt op voordracht van rvc.
<b>Schorsen</b>		Zelfstandig en direct schorsen.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Zelfstandig en direct ontslaan.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Kan bezoldiging commissaris toekennen

**Vermogenspositie, rendement en dividend**

In 2023 bedroeg de omzet van InnovationQuarter € 21,7 miljoen en bedroeg de winst € 6,4 miljoen. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij InnovationQuarter moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij tien jaar bestaat en er dus inmiddels een volwassen investeringsportefeuille wordt opgebouwd, waarbij de eerste succesvolle exits in beeld komen.

**Financieel overzicht**

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	155	131	72
<b>Eigen vermogen</b>	118	95	46
<b>Vreemd vermogen</b>	37	36	26
<b>Inkomsten</b>	22	22	13
<b>Winst</b>	6	2	-4
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	76%	73%	64%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	5,5%	2,1%	-8,3%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

# INSTEX

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>INSTEX</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Financiële dienstverlening
<b>Vestigingsplaats</b>	Parijs
<b>Jaar van oprichting</b>	2020
<b>Website</b>	instex-europe.com/
<b>Belang Nederlandse staat</b>	4,21%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	-	7	7



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Het Instrument in Support of Trade Exchanges (INSTEX), het Special Purpose Vehicle voor Iran waarmee legitieme handel tussen de EU en Iran wordt gefaciliteerd, is op 31 januari 2019 opgericht door Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. INSTEX werkt met een clearing en settlement-mechanisme waarbij geen betalingen naar Iran plaatsvinden, maar Europese betalingsvorderingen vloeiend uit exporten en importen naar en van Iran tegen elkaar worden weggestreep. Nederland heeft zich op 21 januari 2020 samen met België, Denemarken, Noorwegen, Finland en Zweden aangemeld als aandeelhouder.

### 2023 in vogelvlucht

Op 9 maart 2023 hebben de aandeelhouders van INSTEX (Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, België, Denemarken, Finland, Noorwegen, Spanje, Zweden en Nederland) unaniem het besluit genomen tot de ontmanteling van INSTEX. INSTEX is in 2019 opgericht door Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk om legitieme handel tussen Europese en Iraanse bedrijven te faciliteren. Iran stemde slechts in met één transactie, begin 2020, voor de export van medische goederen van Europa naar Iran. Gezien Irans voortdurende weigering om gebruik te maken van INSTEX en het Iraanse spiegelmechanisme Special Trade and Finance Instrument (STFI), zijn de aandeelhouders van INSTEX tot de conclusie gekomen dat er geen enkele basis meer is om INSTEX operationeel te houden.

### Publiek belang

Het Nederlands aandeelhouderschap van INSTEX maakt deel uit van de inzet om legitieme handel tussen Europa en Iran te faciliteren in het licht van het behoud van het JCPOA. INSTEX biedt geen volledige oplossing voor de betalingsverkeerproblematiek tussen Europa en Iran, maar het helpt bedrijven uit de gehele EU om legitieme handel met Iran voort te zetten. Daarbij wordt ook het effect van onrechtmatige extraterritoriale werking van VS-sancties op het Nederlands bedrijfsleven (zo veel mogelijk) beperkt.

### Strategie

INSTEX richt(te) zich op humanitaire handel tussen Europa en Iran. Dit betreft met name voedsel, landbouwapparatuur, medicijnen en medische benodigdheden, evenals artikelen die nodig zijn om humanitaire goederen te produceren, te creëren, te verpakken, te transporteren, te bewaren en ervoor te zorgen dat humanitaire goederen op hun bestemming aankomen. Op deze wijze werkt(e) INSTEX ondersteunend aan het strategische belang van het JCPOA.

### Buitenlandse activiteiten

INSTEX is statutair gevestigd in Frankrijk en heeft tien soevereine (buitenlandse) eigenaren. Ook de aard van de onderneming en de activiteiten (financiële dienstverlening tussen Europa en Iran) brengt met zich mee dat het bedrijf regelmatig in het buitenland actief is.

### Juridische status en eigendom

INSTEX SAS (société par actions simplifiée) is in 2019 opgericht als een in Parijs gevestigde vennootschap naar Frans recht. Vanaf juli 2021 heeft het tien soevereine eigenaren: Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, België, Denemarken, Nederland, Noorwegen, Finland, Spanje en Zweden.

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2022 uit vier leden, twee vrouwen en twee mannen. Vanwege de ontmanteling hebben er gedurende 2023 wisselingen plaatsgevonden en is het voltallige raad van bestuur niet meer werkzaam bij INSTEX.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2023 uit drie leden, allen man. INSTEX rapporteert niet over individuele beloningen.

Zeggenschap		
Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	leder lid van het dagelijkse bestuur wordt op voorstel van de president benoemd door de raad van commissarissen voor een periode van drie jaar.	
<b>Schorsen</b>		
<b>Ontslaan</b>	leder lid van de Directie kan zonder opgaaf van redenen, opzegging en vergoeding door de raad van commissarissen worden ontslagen.	
<b>Bezoldigingsbeleid</b>	De president, de algemeen directeur en elke andere bedrijfsfunctionaris worden vergoed voor hun werk. Dergelijke beloningspakketten worden van tijd tot tijd vastgesteld en gewijzigd door de raad van commissarissen.	
<b>Bezoldiging</b>		
<b>Benoemen</b>	Elke oprichtende aandeelhouder (Frankrijk, Duitsland en VK) benoemt één lid van de raad van commissarissen. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd voor een periode van vijf jaar	Elke aandeelhouder, anders dan de oprichtende aandeelhouders, kan desgewenst één lid van de raad van commissarissen benoemen, indien deze meer dan 8% van de aandelen bezit
<b>Schorsen</b>		
<b>Ontslaan commissaris</b>	leder lid van de raad van commissarissen kan zonder opgaaf van redenen en voorafgaande opzegging worden ontslagen, met dien verstande dat het betreffende lid alleen kan worden ontslagen door de aandeelhouder die hem/haar heeft benoemd.	
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	57-43	57-43	-
Verzuim	0	0	-

Behoud maatschappelijk vermogen

## Vermogenspositie, rendement en dividend

INSTEX is nog maar beperkt operationeel en heeft momenteel nog geen jaarverslag.

### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	-	4,67	6,34
Eigen vermogen	-	4,46	5,92
Vreemd vermogen	-	0,21	0,42
Inkomsten	-	-1,41	-2,08
Winst	-	-	-
Dividend	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-	-	-
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-

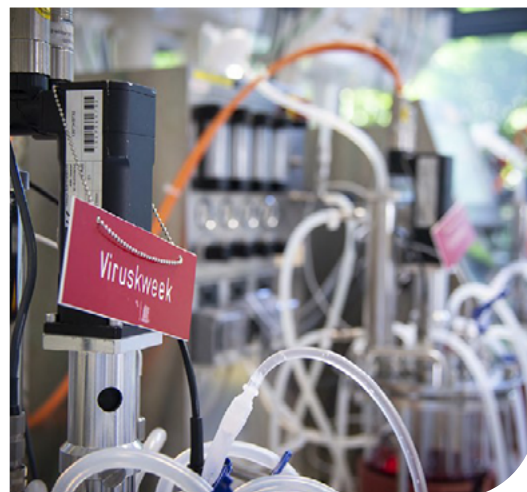
# Intravacc

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Intravacc B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Biotechnologie
<b>Vestigingsplaats</b>	Bilthoven
<b>Jaar van oprichting</b>	2021
<b>Website</b>	www.intravacc.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	104	102	119
<b>Investeringsvolume in boekjaar</b>	1,1	0,3	0,5



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Intravacc B.V. is een (contract)ontwikkelaar van innovatieve vaccins voor infectieziekten en immunotherapie. Het bedrijf heeft meer dan honderd jaar ervaring in de ontwikkeling en optimalisatie van vaccins en vaccintechnologieën. Intravacc B.V. biedt een breed scala aan expertise aan voor het zelfstandig ontwikkelen van vaccins, van concept tot en met klinische fase I/II-studies voor partners over de hele wereld, waaronder universiteiten, volksgezondheidsorganisaties en biotech- en farmaceutische bedrijven.

Op 1 januari 2021 is Intravacc verzelfstandigd door de oprichting van een tijdelijke beleidsdeelneming in de vorm van een besloten vennootschap met de Staat (minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport) als enige aandeelhouder. De minister van VWS heeft in juli 2022 de Kamer geïnformeerd over het voornemen om het verkoopproces van Intravacc B.V. weer te starten door middel van een competitief openbaar verkoopproces, dat in mei 2023 is gestart. De periode van tijdelijke beleidsdeelneming tot aan de definitieve verkoop van de onderneming gebruikt Intravacc B.V. om haar activiteiten voor de ontwikkeling van vaccins verder te professionaliseren en haar commerciële activiteiten uit te bouwen.

### 2023 in vogelvlucht

In 2023 heeft Intravacc zich met name gericht op het verder versterken van haar positie in de markt en de voorbereidingen op de verkoop van de aandelen aan een nieuwe aandeelhouder. Verder heeft Intravacc zich vooral gericht op de uitvoering van een aantal subsidie opdrachten die in 2023 zijn gecontracteerd onder andere voor de Amerikaanse overheid.

### Publiek belang

Beschikbaarheid en toegang hebben tot vaccins is van groot belang. Daarom wordt in EU verband ingezet op een goed functionerend vaccin-ecosysteem én op samenwerking in internationaal verband. Intravacc B.V. is een speler in de vaccinmarkt die zich richt op de eerste fase van vaccinontwikkeling. Intravacc B.V. wordt geprivatiseerd om als private partij beter gepositioneerd te kunnen zijn in het vaccin-ecosysteem en in samenwerking met andere partijen bij te dragen aan de borging van de publieke belangen.

### Strategie

Intravacc B.V. heeft een hybride businessmodel. Dit model leunt enerzijds op onderzoek in opdracht en kleinschalige GMP-productie voor klinisch onderzoek (CDMO-werkzaamheden) en anderzijds op de zelfstandige ontwikkeling en commercialisering via licentieovereenkomsten van eigen kandidaat-vaccins met intranasale toediening.

## Investerings

De investeringen over het jaar 2023 betreffen voornamelijk investeringen in de nieuwe IT infrastructuur, alsmede de vervangingsinvesteringen op het lab.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 3,8 miljoen	Alle besluiten
Overname /participatie	-	-

## Buitenlandse activiteiten

Intravacc B.V. sluit contract ontwikkelingsopdrachten en licentieovereenkomsten met biotech bedrijven, farmaceutische bedrijven en not-for profit organisaties uit Azië, de Verenigde Staten, Zuid-Amerika en Europa. Intravacc B.V. heeft geen buitenlandse vestigingen.

## Juridische status en eigendom

Intravacc B.V. is sinds 1 januari 2021 een besloten vennootschap met de Staat als 100% aandeelhouder. Op Intravacc B.V. is een verlicht structuurregime van toepassing. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport vervult de aandeelhoudersrol.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. J. Groen	CEO	235	-	33	268	256	228
mw. N. Laarakker	CFO	189	-	32	221	213	-

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. N. Oudendijk	President-commissaris	33	32	31
dhr. B. Bruins	Lid	22	22	21
mw. K. Dorrepaal	Lid	22	22	21

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man en één vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en één vrouw.



### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Doet bindende voordracht leden rvb aan de AvA.	Benoemt leden rvb op basis van bindende voordracht van de rvc of ontnemt bindende karakter bij besluit; na nieuwe voordracht rvc waarvan bindend karakter door AvA wordt ontnomen is AvA vrij in benoeming
<b>Schorsen</b>	Bevoegd tot schorsen	Bevoegd tot schorsen na raadplegen rvc.
<b>Ontslaan</b>	Doet niet bindend voorstel tot ontslag aan AvA.	Bevoegd tot ontslaan op basis van niet-bindend voorstel rvc of op eigen initiatief na raadpleging rvc
<b>Bezoldigingsbeleid</b>	Doet een voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan de AvA.	Stelt het bezoldigingsbeleid op voorstel van rvc 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 in tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de rvc hierover om advies heeft gevraagd.
<b>Bezoldiging</b>	Bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van tevoren is geïnformeerd over de hoogte van de bezoldiging.	Wordt 14 dagen voor het vaststellen of wijzigen van de bezoldiging geïnformeerd.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Doet voordracht aan AvA.	Benoemt op voordracht rvc of wijst voordracht af.
<b>Schorsen</b>	Bevoegd tot schorsen	
<b>Ontslaan commissaris</b>	Verzoekt de Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Verzoekt de Ondernemingskamer namens de vennootschap .
<b>Ontslaan gehele rvc</b>	Geen mogelijkheid tot ontslaan gehele rvc	Mogelijkheid tot opzeggen vertrouwen nadat rvb OR om standpunt heeft gevraagd. Gevolg: onmiddellijk ontslag.
<b>Bezoldiging</b>	Kan op verzoek van de AvA een voorstel tot bezoldigingsbeleid doen.	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van vastgesteld bezoldigingsbeleid. Kan rvc verzoeken een voorstel te doen voor een bezoldigingsbeleid.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Intravacc is een middelgrote onderneming, waar het maatschappelijk verantwoord ondernemen nog in ontwikkeling is. In 2023 is Intravacc gestart met certificering van de ISO CO<sub>2</sub> reductiemodule. Voor deze certificering is een plan opgesteld om de CO<sub>2</sub> verder te reduceren. Dit plan richt zich in eerste instantie vooral op het in kaart brengen van de nulmeting, om daarna concrete maatregelen te implementeren voor verdere reductie.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	-	-	-
<b>Verhouding man/vrouw op de werkvloer</b>	59%/41%	58%/42%	58%/42%
<b>Verzuim</b>	4%	6%	6%

## Vermogenspositie, rendement en dividend

Intravacc maakt geen gebruik van vreemd vermogen voor het financieren van haar activiteiten. Als gevolg van de huidige financiële situatie wordt er geen dividend uitgekeerd.

Financieel overzicht*			
(€ miljoen)	2023	2022	2021**
<b>Totaal activa</b>	17	21	38
<b>Eigen vermogen</b>	12	16	31
<b>Vreemd vermogen</b>	5	5	7
<b>Inkomsten</b>	21	23	29
<b>Winst</b>	-3	-16	-4
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	70%	75%	83%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-25%	-67%	-23%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

\* De jaarrekening voor 2023 is nog niet vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

\*\* De cijfers van 2021 zijn aangepast n.a.v. een correctie in de jaarrekening 2022 i.v.m. de afwaardering van vaste activa.

# Investeringsfonds Zeeland

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Investeringsfonds Zeeland B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Vlissingen
<b>Jaar van oprichting</b>	2024
<b>Website</b>	www.impulszeeland.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	47,3%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	7	7	6



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Investeringsfonds Zeeland (IFZ) is het investeringsvehikel van de ROM N.V. Economische Impuls Zeeland (Impuls Zeeland) en is opgericht in 2014. IFZ is sinds 2018 een beleidsdeelneming. De kernactiviteiten van IFZ zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie, alsmede het verstrekken van risicokapitaal door participaties in ondernemingen. Hierbij richt IFZ zich vooral op innovatieve startups, scale-ups en het innovatieve MKB in de topsectoren van Zeeland. Dat doet zij niet door rechtstreekse participatie in ondernemingen, maar via enkele fondsen en programma's. IFZ had ultimo 2023 geen personeel in dienst. De 7 fte die werkzaamheden verrichten voor Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn bij Impuls Zeeland in dienst.

### 2023 in vogelvlucht

In 2023 zijn vanuit de fondsen de volgende investeringen aangegaan:

- InnoGo! (Innovatieve startups): 7 leningen toegekend met een totale waarde van € 1,435 miljoen.
- Zeeuws Participatiefonds (ZPF): 8 participaties en converteerbare leningen toegekend met een totale waarde van € 3,342 miljoen.
- Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland (verduurzaming van de vrijetijdseconomie (o.a. grotere campings en vakantieparken) - leningen): 6 investeringen, totaalbedrag € 0,53 miljoen.

Ontwikkelingen:

- Na een succesvolle pilot is de scope van het Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland verbreed van verblijfsrecreatie naar dagattracties, watersport en kleinere campings. Het fonds heet nu Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland zodat het de lading beter dekt.
- Er is een verkenning gestart om een transitiefonds op te richten. Dit fonds zal zich gaan richten op financiering van vooral bestaand MKB in Zeeland rondom de energietransitie en circulaire economie.

### Publiek belang

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

### Strategie

IFZ richt zich op het investeren in Zeeuwse innovatieve startups en MKB-bedrijven, vanuit het doel economische structuurversterking voor Zeeland. In 2020 is door Impuls Zeeland een strategisch meerjarenplan opgesteld, waarin de investeringsactiviteiten van IFZ zijn verweven. Kernthema's zijn: een toekomstbestendige en leefbare delta helpen creëren, het ondersteunen bij CO<sub>2</sub>-reductie en verduurzaming in het innovatief MKB (incl. startups/scaleups) en de maakindustrie in Zeeland.

### Investerings

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

### Buitenlandse activiteiten

IFZ investeert vanuit haar participatiefondsen niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit IFZ ontwikkelactiviteiten op het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

#### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
<b>Investering</b>	In beginsel maximaal € 5 miljoen, voor IFZ maximaal € 2,5 miljoen	Investerings en participaties in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
<b>Overname /participatie</b>	Idem	Idem

### Juridische status en eigendom

De aandelen van IFZ zijn in handen van de Nederlandse staat (47,3%), van de provincie Zeeland (29,1%) en van N.V Economische Impuls Zeeland (23,6%). IFZ houdt meerderheidsbelangen in InnoGo B.V., Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland B.V., Zeeuws Participatiefonds B.V., Zeeuws Participatiefonds II B.V. en Zeeuws Participatiefonds III B.V., alsmede een minderheidsbelang in Zeeuws Investeringsfonds B.V. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de staat de aandeelhoudersrol in IFZ.

### Raad van bestuur

De directie van IFZ bestond eind 2023 uit één man.

#### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
<b>dhr. J.D. ten Voorde *</b>	Directeur	183		36	219	213	203

\* In het jaarverslag van IFZ wordt niet over de beloning van de directeur gerapporteerd. De gerapporteerde cijfers zijn de maximale beloning volgens de WNT.

### Raad van commissarissen

IFZ kent geen raad van commissarissen.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
Benoemen		Benoemt leden van de directie na advies van de rvc van Impuls Zeeland
Schorsen		Zelfstandig en direct schorsen
Ontslaan		Zelfstandig en direct ontslaan
Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldiging van de rvc vast
Bezoldiging		

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tijdens het investeringstraject wordt actief getoetst in hoeverre maatschappelijke impact en duurzaamheid onderdeel zijn van de ‘businesscase’. Tevens wordt voor iedere nieuwe investering een Impact Pathway opgesteld, waarin de maatschappelijke output en outcome in kaart wordt gebracht. Ook wordt aandacht besteed aan milieu- en mensenrechtenrisico’s. IFZ hanteert de ILO en OESO-richtlijnen.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-		
Diversiteit	*		
Verzuim	**		

\* Alle medewerkers zijn in dienst bij Impuls Zeeland. Impuls heeft eind 2023 een man/vrouw percentage van 53,3/46,7

\*\* Alle medewerkers zijn in dienst bij Impuls Zeeland. Impuls heeft eind 2023 een ziekteverzuimpercentage excl. zwangerschap van 3,49%.

### CCO<sub>2</sub> uitstoot t/m 2050 in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

Scope	2023*	2022	2021
1	-	56	-
2	-	-	-
3	-	-	-
Totaal 1, 2 en 3	-	56	-

\* In 2023 is voor het eerst een CO<sub>2</sub>-meting uitgevoerd voor Impuls Zeeland over 2022 om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te monitoren en te verminderen. Uit deze meting over 2022 is gebleken dat er ongeveer 56 ton CO<sub>2</sub> uitstoot aan Impuls Zeeland kan worden toegeschreven. De gebruikte tool is in 2023 niet meer beschikbaar, gekeken wordt naar een nieuwe tool.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 bedroeg de omzet van IFZ op consolidatiebasis € 1,15 miljoen (2022: € 0,8 miljoen) en is een verlies van circa € 0,3 miljoen gerealiseerd (2021: verlies van € 0,2 miljoen). Het rendement van IFZ op het eigen vermogen was negatief 0,65% in 2023. Doordat bij de waarderinggrondslag kostprijs of lagere marktwaarde wordt gehanteerd is het resultaat conservatief ingeschat. Daarnaast is onderdeel van dit resultaat een POC fonds met een doelstelling voor 50% revolverend. Als streefcijfer voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2021-2025.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	47,4	41,1	32,2
<b>Eigen vermogen</b>	45,4	39,1	31,6
<b>Vreemd vermogen</b>	2,0	2,0	0,6
<b>Inkomsten</b>	1,1	0,8	0,7
<b>Winst</b>	-0,3	-0,2	-0,1
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	95,7%	95,2%	98,0%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-0,7%	-0,5%	-0,5%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>N.V. Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Maastricht
<b>Jaar van oprichting</b>	1975
<b>Website</b>	www.liof.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	50%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	64	58	52



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) is een ROM. LIOF is opgericht in 1975. De kerntaak van LIOF is zorgen voor meer en duurzame bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van Limburg.

### 2023 in vogelvlucht

In 2023 is binnen LIOF een separaat team gevormd om aan de majeure valorisatie-opgave rondom het Nationaal Groeifonds-project Einstein Telescope te werken. Onder regie van LIOF werken dedicated business developers vanuit collega-ROM's BOM, InnovationQuarter en OostNL om gebruikmakend van de industriële ecosystemen in die regio's technologiedoorbraken op de uiteenlopende technologie-domeinen voor de Einstein Telescope te faciliteren. Dit vergroot niet alleen de kans om 's werelds nauwkeurigste meetinstrument in de grensregio van Zuid-Limburg, België en Duitsland te realiseren. De technologische doorbraken bieden ook talrijke kansen in andere applicatiemarkten. Aldus draagt het big science-project ruimschoots bij aan de transitieopgaves circulariteit, digitalisering, energie en gezondheid, en maakt LIOF Limburg duurzamer, gezonder en slimmer. LIOF behaalde in 2023 uitstekende operationele resultaten op haar kerntaken.

### Publiek belang

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

### 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, stelt LIOF de volgende maatschappelijke opgaves centraal op weg naar een duurzame en innovatieve economie in Limburg, namelijk: energie, circulariteit, gezondheid en digitalisering. De strategie sluit aan op het beleid van de staat en Provincie Limburg, alsmede op de SDG's

## Investerings

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

## Buitenlandse activiteiten

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

### Investeringsdrempels voor de AVA

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

## 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.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. M.A. van Elk	Statutair directeur	144	12	25	181	210	183
dhr. J.H. Walraven	Belet en ontstentenis bestuurder	94	0	0	94		

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. R. van Leen	Voorzitter	17	16	16
mw. S. Croonenberg	Lid	13	12	12
dhr. H. Jennissen	Lid	13	12	12

## Raad van bestuur

LIOF staat onder leiding van één directeur (man). Sinds september 2023 is de positie van algemeen directeur ingevuld op interim basis door de heer Walraven.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en één vrouw.



## Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	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.
<b>Schorsen</b>	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
<b>Ontslaan</b>	Geeft advies aan AvA.	Ontslaat na de rvc gehoord te hebben
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt het bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	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
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>		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).
<b>Schorsen</b>		Kan commissaris schorsen
<b>Ontslaan commissaris</b>		Kan commissaris ontslaan
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt bezoldiging vast

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De inzet van LIOF op de maatschappelijke opgaves is het fundament van de activiteiten en sluiten nauw aan bij het overheidsbeleid. LIOF draagt op deze manier bij aan de strijd tegen klimaatverandering en het streven naar een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. LIOF zet in op het genereren en in toenemende mate rapporteren van impact op digitalisering, energie, circulariteit en gezondheid. Hierbij zijn stappen gemaakt op ESG rapportage met onder andere materialiteitsmatrix en het navolgen van de GRI standaarden. Daarnaast worden diversiteit in de brede definitie en ethisch en transparant handelen nagestreefd bij de eigen organisatie en de bedrijven die LIOF ondersteunt, waarbij economische impact en de duurzame creatie van werkgelegenheid niet uit het oog verloren wordt.

## Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	56-44	54-46	58-42
Verzuim	3,1%	2,4%	3,8%

## Vermogenspositie, rendement en dividend

### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023 *	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	135,8	130,8	124,4
<b>Eigen vermogen</b>	114,5	116,7	106,2
<b>Vreemd vermogen</b>	21,2	14,2	17,6
<b>Inkomsten</b>	6,3	6,4	6,4
<b>Winst</b>	-2,1	10,5	2,0
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	84,4%	89,2%	85,4%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-3,3%	8,2%	1,9%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

\* Opgenomen cijfers betreffen de voorlopige, nog niet door een accountant gecontroleerde cijfers.

# NOM

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>N.V. NOM</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Groningen
<b>Jaar van oprichting</b>	1974
<b>Website</b>	www.nom.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	50%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers</b>	79	74	54
<b>Aantal participaties ultimo</b>	87	85	72
<b>Geïnvesteed vermogen in participaties (€ miljoen)</b>	48	31	27
<b>Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)</b>	15,3	6,3	6,4



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) is in 1974 opgericht. De kerntaak van de NOM is zorgen voor meer duurzaam economisch vermogen in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn gericht op de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in Noord Nederland.

### 2023 in vogelvlucht

2023 werd gekenmerkt door onrust en onzekerheid: op geopolitiek vlak, door hoge energieprijzen en rente en aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Dit beïnvloedde het investerings- en vestigingsklimaat. Voor de NOM was 2023 dan ook een jaar met twee kanten. Enerzijds werd het investeringsniveau verdubbeld naar ruim € 22 miljoen, anderzijds wordt kritisch gekeken naar de bedrijven die zich willen vestigen in Noord-Nederland. Hierbij ligt de focus niet meer alleen op het creëren van arbeidsplaatsen. Er is sprake van grotere, risicovollere tickets, bijvoorbeeld in cleantech. Steeds vaker wordt samen met InvestNL geïnvesteerd, wat investeringen met hogere bedragen mogelijk maakt. Dankzij de sector-gerichte aanpak wordt nauw samengewerkt met kennisinstellingen, investeerders en bedrijfsleven. Bijvoorbeeld in Goud van het Noorden, als kartrekker bij het realiseren van innovatieprogramma's, zoals een noordelijke circulaire hub.

### Publiek belang

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

### Strategie

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

## Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Een ROM mag zonder goedkeuring van de aandeelhouders geen risicokapitaal of bancaire krediet aantrekken. Investerings door NOM in participatieactiviteiten worden door een onafhankelijke investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

## 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.

### Investeringsdrempels voor de AVA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 5 miljoen	Investerings en participaties buiten regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten
Overname /participatie	Idem	Idem

## 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.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. D. Boonstra	Directeur	162		23	185	178	156

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. Lankhorst	Voorzitter	15	15	15
dhr. Woldring (tot 01-05-2023)	Lid	5	11	11
mw. Rengers-Loudon	Lid	11	11	5
mw. Vonk	Lid	11	11	-
dhr. Kruse	Voorzitter IC	15	15	15
dhr. Prinsen (per 01-05-2023)	Lid	7	-	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit drie mannen en twee vrouwen.

## Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
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.	
<b>Commissaris</b>		
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.

## Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	V	V	V
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	58-42	54-46	57-43
Verzuim	2,8%	2,9%	0,03%

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De NOM zal zich inzetten om vanaf 2023 en de daaropvolgende jaren aan de hand van KPI's haar rol als ROM breder inzichtelijk te maken dan voorheen, onder andere door het meten van de impact van haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in R&D, de verwachte omzet en werkgelegenheid.

Behoud maatschappelijk vermogen

## Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	168	169	148
Eigen vermogen	150	151	140
Vreemd vermogen	18	18	8
Inkomsten	9	20	48
Winst	-1	11	40
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89,2%	89,3%	94,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,6%	7,6%	36,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat van de NOM bedroeg € 1,2 miljoen negatief in 2023 bij een omzet van € 9,0 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement (resultaat ten opzichte van gemiddeld eigen vermogen) van de NOM lag op -0,6% in 2023 (gemeten over laatste 2 jaar volgens CBS).

# Oost NL

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Apeldoorn
<b>Jaar van oprichting</b>	2003
<b>Website</b>	www.oostnl.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	52,9%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	146	150,7	144,3



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is de kerntaak van de ROM's. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij en de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij en heeft als werkgebied de provincies Gelderland en Overijssel. De kernactiviteiten van Oost NL zijn de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen.

## 2023 in vogelvlucht

Het tegengaan van klimaatverandering, het beschikbaar houden van duurzame energie en water, toegankelijke en betaalbare zorg en duurzame voeding. Het zijn maatschappelijke uitdagingen die vragen om grote ideeën. Ook in 2023 heeft Oost NL innovatieve ondernemers uit Gelderland en Overijssel ondersteunt als partner, verbinder en versterker. Het jaar kende meerdere hoogtepunten op gebied van innovatie, waaronder de toekenningen vanuit het Nationaal Groeifonds zoals het NXTGEN High Tech programma en het Battery Competence Cluster en de samenwerking met partners in het programma Think East Netherlands en het versnellingsprogramma voor Smart Energy Hubs. Oost NL heeft in 2023 als fondsbeheerder van diverse fondsen veel geïnvesteerd. De schaa sprong ten opzichte van de jaren daarvoor wordt daarmee verder bestendigd.

## Publiek belang

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

## Strategie

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

## Investerings

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

## Buitenlandse activiteiten

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

### Investeringsdrempels voor de AvA

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

## Juridische status en eigendom

Oost NL is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (52,9%), de provincie Gelderland (31,6%) en de provincie Overijssel (14,0%), Universiteit Twente (1,5%) en de Regio Twente (1 aandeel). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervuld.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. W.E.M. de Jong	Directeur	156	-	24	156	150	146

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. D.J. Klein Essink	Voorzitter	15	11	11
mw. B.G.M. Lemstra	Lid	11	11	11
dhr. G.J. Edelijm	Lid	11	11	11
mw. I.A.F.S. van Uuden	Lid	11	8,25	-
mw. L. van Tongeren (per 21-4-2023)	Lid	7	-	-
dhr. G.H.N.L. van Woerkom (tot 21-04-2023)	Voorzitter	4	15	15

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee mannen en drie vrouwen.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Geeft advies aan AvA.	AvA benoemt de directie na advies van de rvc.
<b>Schorsen</b>	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
<b>Ontslaan</b>	Geeft advies aan AvA.	Ontslaat na advies van de rvc.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
<b>Bezoldiging</b>	Geeft een standpunt over bezoldiging aan AvA.	Stelt bezoldiging vast na ontvangst van standpunt van de rvc.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	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
<b>Schorsen</b>		Kan commissaris schorsen.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Kan commissaris ontslaan na schriftelijk verzoek van degene die de betreffende commissaris heeft voorgedragen.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt bezoldiging vast.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Oost NL voelt een verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu. Elektrisch rijden wordt gestimuleerd, vliegvluchten binnen Europa worden zoveel mogelijk vermeden en buiten Europa wordt CO<sub>2</sub> gecompenseerd. Verder is het inkoopbeleid gericht op lokale en fair trade leveranciers en wordt het kantoor schoongemaakt met eco schoonmaakproducten. Er wordt gestreefd naar diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen binnen de teams, waarbij rekening wordt gehouden met aspecten zoals gender, leeftijd, culturele achtergrond en positie op de arbeidsmarkt. Het managementteam fungeert hierbij als voorbeeld, bestaande uit drie vrouwen en twee mannen met diverse achtergronden en leeftijden.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	V	V	V
<b>Verhouding man/vrouw op de werkvloer</b>	57/43	57/43	54/46
<b>Verzuim</b>	4%	5,49%	2,46%



### Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2023 heeft Oost NL een omzet van € 22,3 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een verlies van € 5,6 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2021-2025.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	150	158	154
<b>Eigen vermogen</b>	142	148	147
<b>Vreemd vermogen</b>	8	10	7
<b>Inkomsten</b>	22	28	10
<b>Winst</b>	-6	1	-9
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	94,7%	93,7%	95,5%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-4%	0,7%	-7%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

# ProRail

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>ProRail B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Railinfrastructuur
<b>Vestigingsplaats</b>	Utrecht
<b>Jaar van oprichting</b>	1995
<b>Website</b>	www.prorail.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100% (via Railinfratrust B.V.)

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	5.176	4.985	4.760
<b>Aantal treinkilometers (miljoen)</b>	152	157	160



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

ProRail B.V. is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur in Nederland. Voor dit beheer heeft de Staat eind 2014 een concessie verleend aan ProRail voor een periode van tien jaar, van 2015 tot 2025. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

1. Het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur;
2. De voorbereiding en uitvoering van de uitbreiding van de hoofdspoorweginfrastructuur;
3. Een eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;

Het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

## 2023 in vogelvlucht

2023 was voor het spoor en voor ProRail een bewogen jaar. Een jaar met diverse hoogtepunten zoals het realiseren van vrijwel al het geplande werk om het spoor ook in de toekomst te laten presteren en mooie stappen op het vlak van verduurzaming. Het was ook een jaar met operationele uitdagingen waarbij een aantal prestaties onder de bodemwaarde uitkwamen. Veiligheid staat bij ProRail op de eerste plaats. ProRail werkt samen met de collega's en stakeholders continu aan het versterken van de veiligheid. Het tragische spoorongeval in Voorschoten, waarbij een kraanmachinist om het leven kwam en treinreizigers gewond raakten heeft grote impact gehad op de sector.

Door de combinatie van o.a. grootschalige werkzaamheden, grote verstoringen en toenemende uitdagingen op het gebied van natuur kwamen de prestaties in 2023 onder druk te staan. Ondanks personeelstekorten en schaarse materialen heeft ProRail, samen met ingenieurs en aannemers vrijwel alle projecten gerealiseerd. In lijn met 'spoor naar morgen' is geïnvesteerd in het duidelijk en eenvoudiger samenwerken en heeft ProRail een digitaliseringvisie opgesteld om zo de verdere digitalisering van het spoor mogelijk te maken.

## 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 mobiliteitsketen in Nederland. Met ProRail zijn onder meer de volgende publieke belangen gemoeid:

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid;
- De rechtmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur (jaarlijks circa € 2 miljard).

## Strategie

In 2018 heeft de aandeelhouder de strategische richting van ProRail goedgekeurd. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden nu en in de toekomst. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk en zorgen dat het op en om het spoor veilig is. Dit doen we middels de uitvoering van onze strategie Spoor naar Morgen en bijbehorende resultaatgebieden:

- Verbindt: vergroten van spoorcapaciteit;
- Verbetert: veilig en betrouwbaar spoor;
- Verduurzaamt: duurzame mobiliteit;
- Bevlogen ProRailers: fantastische organisatie om te werken;
- Betaalbaar spoor: doelmatige uitgaven

De ambities, visie en initiatieven van ProRail sluiten aan bij de taken en ambities uit de Spoorwegwet, de Lange Termijn Spooragenda 2, de Beheerconcessie 2015-2025 en het Toekomstbeeld OV 2040.

## Investerings

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur. Investerings, zowel in de uitbreiding van hoofdspoorweginfrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande hoofdspoorweginfrastructuur (de instandhouding), worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures uit de Wet Mobiliteitsfonds en conform de Subsidieregeling taakuitoefening beheerders van de HSWI. Deze investeringen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de mobiliteit.

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investing	35	35
Overname /participatie	35	35

## Juridische status en eigendom

ProRail is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.. De Nederlandse staat is via Railinfratrust B.V. 100% aandeelhouder van ProRail. Het aandeelhouderschap is ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Eind 2023 is een wetsvoorstel ingediend waarmee ProRail wordt omgevoerd tot een privaatrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo). De Kamer dient de plenaire behandeling van dit wetsvoorstel nog te agenderen.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. J. Voppen	CEO	216	-	13	216	211	202
mw. M. Schönigh	COO	54	-	5	54	-	-
mw. M. van Velthuizen- Lormans	CFO	216	-	12	216	211	34

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. J.G.M. Alders	Voorzitter	52	49	48
mw. J.G.H. Helthuis (tot 18-04-2023)	Lid	15	44	43
mw. A.C.W. Sneller	Lid	37	35	34
dhr. T.R. Bercx	Lid	37	35	34
dhr. C.J.A.M. Romme	Lid	37	35	34
mw. M. Hoekstra- Van der Deen (per 15-06-2023)	Lid	20	-	-
mw. I. S. Damen (per 15-06-2023)	Lid	20	-	-

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man en twee vrouwen

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit drie mannen en drie vrouwen.

## Zeggenschap

Tweemaal per jaar vindt de AvA plaats waar, indien relevant, benoemingen van de leden van de rvb en rvc, de jaarrekening en overige actuele thema's worden besproken. Bij ProRail is het verlicht structuurregime van toepassing, waardoor de aandeelhouder de leden van de rvb benoemt.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	Bij benoeming: bindende voordracht van ten minste twee personen voor iedere te vervullen plaats. Bij herbenoeming: bindende voordracht van ten minste één persoon.	Leden van de rvb worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de rvb
<b>Schorsen</b>	De rvc kan de bestuurders te allen tijde schorsen	De AvA kan bestuurders te allen tijde schorsen en ontslaan. Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
<b>Ontslaan</b>	Mogelijkheid tot voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders te allen tijde schorsen en ontslaan.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		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.
<b>Bezoldiging</b>	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door de rvc binnen het door de AvA vastgestelde beleid.	
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Voordracht aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De OR heeft voor 1/3 deel een versterkt aanbevelingsrecht en voor 2/3 deel een 'gewoon' aanbevelingsrecht. De AvA heeft een aanbevelingsrecht.
<b>Schorsen</b>	Een commissaris kan geschorst worden door de rvc.	
<b>Ontslaan commissaris</b>	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de rvc, de OR of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de rvc, de OR of de AvA.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		De AvA kan het vertrouwen in de rvc opzeggen nadat de OR en het bestuur in kennis zijn gesteld. Het besluit heeft het onmiddellijk ontslag van de rvc tot gevolg.
<b>Bezoldiging</b>		De AvA stelt de bezoldiging van de rvc vast.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de doelstellingen van ProRail. Naast het streven naar een veiliger en duurzaam spoor, geeft ProRail aandacht aan transparantie, professioneel opdrachtgeverschap, goed werkgeverschap, duurzame leeftijdsopbouw van ons personeelsbestand en integriteit. De clusters sturen het duurzaamheidsbeleid aan, ondersteund door een centrale afdeling. Deze aansturing is vastgelegd in het duurzaamheidsmanagementsysteem van ProRail.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	V	V	V
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	72/28	72/28	72/28
Verzuim	4,5	5,2	4,4

## CO<sub>2</sub> uitstoot t/m 2050 in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

Scope	2023*	2022	2021	2020
1	-	5,8	7,15	4,48
2	-	4,4	0,768	0,725
3	-	0,342	0,233	0,21
Totaal 1, 2 en 3	-	10,542	8,151	5,415

\* Vanwege het ontbreken van definitieve cijfers inzake het energieverbruik en de uitstoot over 2023 rapporteren we met terugwerkende kracht over 2022

## Behoud maatschappelijk vermogen

### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
Totaal activa	21.353	20.803	20.170
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604
Vreemd vermogen	19.698	19.200	18.567
Inkomsten	-	-	-
Winst	-	-	-
Dividend	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	8%	8%	8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Vermogenspositie, rendement en dividend

ProRail ontvangt voor de uitvoering van haar taken subsidie uit het Mobiliteitsfonds van het ministerie van IenW. Voor derdenwerken ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. Daarnaast ontvangt ProRail gebruiksvergoedingen. Dit betreft de van spoorwegondernemingen geïnde vergoedingen voor gebruik van het landelijk railnet. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

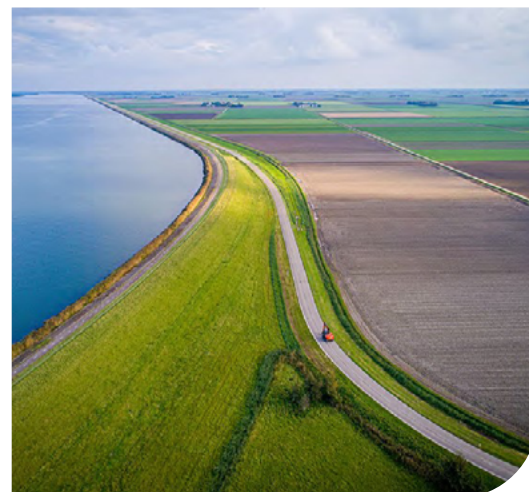
# ROM InWest

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>ROM InWest BV</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Haarlem
<b>Jaar van oprichting</b>	2021
<b>Website</b>	www.rominwest.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	49.9%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	17	14	2



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

ROM InWest ondersteunt ondernemers bij het versterken van de regionale en circulaire economie in Noord-Holland. De deelneming ondersteunt niet alleen een innovatief en sterk MKB, maar stimuleert ook versnelling van de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Dat wordt gedaan met inzet van menskracht, netwerk en middelen. Ontbrekende elementen in het ecosysteem vult de deelneming aan met een beschikbaar fondskapitaal van circa € 160 miljoen. ROM InWest creëert een thuisbasis voor de uitvoering van Rijksregelingen en ondersteunt ondernemers door het uitvoeren van business development in de regio door middel van samenwerking binnen het ecosysteem. Ook trekt de deelneming (herstel) middelen aan van de EU, het Rijk en Invest-NL.

## 2023 in vogelvlucht

In het eerste volledige boekjaar (2022) heeft alles binnen ROM InWest in het teken gestaan van de opbouw van een nieuwe organisatie. In 2023 is de organisatie verder uitgebouwd en in gereedheid gebracht om innovatieve ondernemers in Noord-Holland goed te kunnen ondersteunen.

## Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De ROM's hebben te maken met enerzijds een algemeen, landelijk kader waaraan alle ROM's zich confirmeren en anderzijds een regionaal verschillend beleidskader.

## Strategie

ROM's zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. ROM InWest richt zich op het innoveren en investeren binnen de regio. Naast de opbouw van de organisatie en de teamvorming zal 2024 in het teken staan om de focus en strategie van ROM InWest verder te ontwikkelen, in samenwerking met haar partners. Bij dit proces hoort het ontwikkelen van impact gedreven doelstellingen (KPI's).

## Investerings

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

## Buitenlandse activiteiten

De pijler internationaliseren wordt op dit moment door samenwerkingspartners Amsterdam InBusiness en Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord uitgevoerd. ROM InWest vervult een liaison-functie.

### Investeringsdrempels voor de AVA

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

## Juridische status en eigendom

ROM InWest is een Besloten Vennootschap met als aandeelhouders het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (49,9%) en InWest Regio (50,1%). InWest Regio B.V. bestaat uit deelnemers, waaronder de Provincie Noord-Holland, Gemeente Amsterdam, STAK Noord Holland Noord en individuele gemeenten in de Metropoolregio Amsterdam.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
mw. J. Nieboer	Directeur-bestuurder	161	-	31	192	189	0

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. J. de Zwaan	Voorzitter	15	15	-
mw. D. van Bortel	Lid	11	11	-
dhr. K. Singh	Lid	11	11	-

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één vrouw.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit één man en twee vrouwen.



### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
Bestuur		De AvA benoemt de bestuurders.
Benoemen		De AvA kan het bestuur schorsen.
Schorsen		De AvA kan het bestuur ontslaan.
Ontslaan		De AvA stelt de bezoldigingsbeleid vast.
Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt bezoldiging vast.
<b>Commissaris</b>		
Benoemen		De AvA benoemt de commissarissen.
Schorsen		Iedere commissaris kan te allen tijde door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen bij een besluit genomen met een meerderheid van ten - minste twee derden (2/3e) van de uitgebrachte stemmen, die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
Ontslaan commissaris		Iedere commissaris kan te allen tijde door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen bij een besluit genomen met een meerderheid van ten - minste twee derden (2/3e) van de uitgebrachte stemmen, die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
Ontslaan gehele rvc		De AvA kan de gehele rvc ontslaan.
Bezoldiging		AvA stelt bezoldiging vast.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ROM InWest beoogt de economie te versterken en de maatschappij duurzamer te maken. Startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers kunnen daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Door hen als kennispartner bij hun business development te ondersteunen, en door het aantrekken van investeringen en het bevorderen van samenwerkingen binnen de regio én tussen regio's, versnelt ROM InWest de verduurzaming en versterkt het de economie. Dit sluit ook aan bij de maatschappelijke missies die het ministerie van EZK heeft benoemd en naar haar kennis- en innovatieagenda's heeft vertaald. In 2022 is ROM InWest begonnen met het opzetten van een normatief systeem om de impact van haar activiteiten te kunnen meten. Dit systeem is in het afgelopen jaar verder uitgewerkt en wordt nationaal en ROM-breed verder ontwikkeld. De komende jaren zal ROM InWest hier verdere invulling aan geven, zodat ROM InWest relevante KPI's kan vaststellen om de impact van haar activiteiten te kan beoordelen.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	63/37	67/33	-
Verzuim	3,2%	Nog niet berekend	-

### CO<sub>2</sub> uitstoot t/m 2050 in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

Scope	2023	2022	2021	2020
1	10	Nb	-	-
2	Nb	Nb	-	-
3	Nb	Nb	-	-
<b>Totaal 1, 2 en 3</b>	10	Nb	-	-

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet over 2023 is € 3,5 miljoen. Het resultaat is standaard nihil bij het Ontwikkelingsbedrijf en € 1,6 miljoen negatief bij het Investeringsbedrijf.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022
<b>Totaal activa</b>	42	47
<b>Eigen vermogen</b>	39	35
<b>Vreemd vermogen</b>	3	12
<b>Inkomsten</b>	4	4
<b>Winst</b>	-2	-1
<b>Dividend</b>	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	93%	74%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-5%	-3%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%

# ROM Utrecht Region

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>ROM Regio Utrecht B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Participatiemaatschappij
<b>Vestigingsplaats</b>	Utrecht
<b>Jaar van oprichting</b>	2020
<b>Website</b>	www.romutrechtregion.nl
<b>Belang Nederlandse staat</b>	46,6%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	54,3	53,1	31



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

De ROM Utrecht Region is in 2020 opgericht door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, provincie Utrecht, de gemeenten Amersfoort, Hilversum en Utrecht, de Universiteit Utrecht en UMCU Utrecht. De ROM investeert via het Participatiefonds in startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers die bijdragen aan een gezondere leefomgeving, aan gezondere mensen en aan waardevolle digitalisering. Naast investeren werkt de ROM aan het opbouwen van innovatie-ecosystemen en clusters, ondersteunt ze bedrijven in hun ontwikkeling met kennis en expertise, helpt ze bedrijven die hun zaken naar het buitenland willen uitbreiden en houdt ze zich bezig met het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar de regio Utrecht.

## 2023 in vogelvlucht

2023 was een succesvol jaar voor de ROM Utrecht Region. De ROM is inmiddels de meest actieve investeerder van de regio en heeft een mooie portfolio van regionale ondernemingen die oplossingen hebben voor een slimmere, duurzame en gezonde wereld. De ambitieuze en innovatieve ondernemingen in de regio weten ROM Utrecht Region goed te vinden en andersom. ROM Utrecht Region's team Innoveren brengt deze ondernemers op allerlei manieren samen, formuleert gezamenlijke ambities en kickstart met vernieuwende projecten. Met de regionale ondernemers gaat ROM Utrecht Region naar het buitenland om haar innovatieve diensten ook daar onder de aandacht te brengen. De ROM werkt en de onderdelen van de ROM (Intelligence, Innoveren, Investeren en Internationaliseren) versterken elkaar. De regionale ondernemer profiteert daarbij ook nog eens van het landelijke netwerk van ROM's.

## Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's zich op het stimuleren van regionale economie, het bevorderen van regionaal ondernemerschap en het bijdragen aan maatschappelijke missies door het versterken van de economische structuur van de regio.

## Strategie

De ROM Utrecht Region richt zich op startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers. In 2023 is gestart met een nieuwe strategie (23-26) en zijn binnen de thema's gezonde leefomgeving, gezonde mensen en waardevolle digitalisering concreet uitgewerkt in drie innovatie-ecosystemen: Earth Valley, Life Sciences & Health en New Digital Society. De ROM zoekt nadrukkelijk de samenwerking met partners in de regio en met de andere ROM's in het land. Het doel is het versterken van de economische structuur, bijdragen aan maatschappelijke transities en innovatiekracht van bedrijven in de regio.

## Investerings

Het ministerie van EZK heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangehouden. Investerings door ROM Utrecht Region in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 5 miljoen is niet nodig.

## Buitenlandse activiteiten

ROM Utrecht Region investeert vanuit haar eigen Participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit de ROM activiteiten op het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen (internationale acquisitie).

### Investeringsdrempels voor de AvA

(€ miljoen)	Binnenland	Buitenland
Investering	In beginsel maximaal € 5 miljoen. De AvA moet instemmen bij een hogere investering.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen
Overname /participatie	Idem	Idem

## Juridische status en eigendom

De ROM Utrecht Region is een besloten vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (46,59%), provincie Utrecht (31,07%), gemeente Amersfoort (5,83%), gemeente Hilversum (3,88%), de gemeente Utrecht (11,65%), de Universiteit Utrecht (0,49%) en UMC Utrecht (0,49%). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervuld.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
De heer J.A. van den Born	Directeur	160	0	0	160	149	147

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. D.M.J.J. Monissen	voorzitter	18	18	18
dhr. A.J.M. Loogman	lid	12	6	-
mw. W.E.M. Peper	lid	12	12	12
dhr. M. Joachimsthal	lid	12	12	12
dhr. L.Z. Middelkoop	lid	12	12	12

## Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2023 uit één man.

## Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2023 uit twee vrouwen en drie mannen.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
Benoemen	Draagt voor aan de AvA	AvA benoemt de directie op schriftelijke voordracht van de rvc.
Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
Ontslaan		Zelfstandig ontslaan.
Bezoldigingsbeleid		Stelt generiek beloningsbeleid vast.
Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen door AvA vastgesteld generiek beloningsbeleid	
<b>Commissaris</b>		
Benoemen		AvA benoemt rvc-leden, voorzitter wordt in functie benoemd.
Schorsen		Kan rvc-leden schorsen.
Ontslaan commissaris		Kan rvc-leden ontslaan.
Ontslaan gehele rvc		
Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast binnen door AvA vastgestelde generieke beloningsbeleid.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De ROM Utrecht Region hecht er waarde aan bredere impact te maken dan alleen economische. Dit is onderdeel van de statuten en is in de strategie 2023-2026 verder uitgewerkt. De ROM bouwt aan drie innovatie-ecosystemen die alle aansluiten op een aantal SDG's. Ook geldt voor de investeringen uit het Participatiefonds dat deze aansluiten op minimaal 1 SDG. In 2023 is een begin gemaakt met ESG-rapportage (Environment, Social, Government). Daarmee kan ROM Utrecht Region duurzaamheid beter volgen, risico's identificeren en rapporteren over duurzaamheidsprestaties. In 2024 wordt dit verder geïmplementeerd.

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	54	59	56
Verzuim	4,1%	4,0%	-

### Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet over 2023 is uitgekomen op een € 10,4 miljoen. Het resultaat is nihil bij het Ontwikkelingsbedrijf en € 1,2 miljoen negatief bij het Investeringsbedrijf. De cijfers 2023 zijn voorlopig omdat de jaarrekening in juni 2023 wordt vastgesteld door de aandeelhouders.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	59,9	60,1	57,6
<b>Eigen vermogen</b>	49,4	50,6	51,6
<b>Vreemd vermogen</b>	10,5	9,5	6,0
<b>Inkomsten</b>	10,4	6,6	6,6
<b>Winst</b>	-1,2	-1,0	0,00
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	83%	84%	90%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-2%	-2%	0,2%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

# Saba Bank

## Algemene gegevens staatsdeelneming

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

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
Aantal werknemers (fte)	1	1	1



Borging Publiek Belang

### 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 op grond van de Petroleumwet Saba Bank BES het exclusieve recht op het onderzoek naar- en de winning van petroleum in of op de Saba Bank. Saba Bank Resources heeft in het verleden de Saba Bank geleased aan oliebedrijven die de bank exploreerden, hoewel er toen geen olie werd gevonden.

### Publiek belang

Het Koninkrijk der Nederlanden heeft de soevereine rechten toebedeeld gekregen voor de winning van gas en olie uit de ondergrond van een deel van de zeebodem dat in de nabijheid van het eiland Saba ligt, de zogenoemde Saba Bank. De rechten zijn ondergebracht in Saba Bank Resources N.V., een naamloze vennootschap. Saba Bank Resources vervult de in de Petroleumwet Saba Bank BES opgedragen taken.

### 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.

### Investerings

Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000 ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd.

### Buitenlandse activiteiten

Saba Bank Resources heeft geen buitenlandse activiteiten.

## Juridische status en eigendom

Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die destijds het land de Nederlandse Antillen vormden. Krachtens het Rijksbesluit rechtsopvolging burgerlijke rechten en verplichtingen Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat 7,95% in die aandelen in Saba Bank Resources verkregen, welke destijds toebehoorden aan het land de Nederlandse Antillen. De desbetreffende aandelen betroffen 35% van het totale geplaatste aandelenkapitaal, zodat per saldo het belang van de Nederlandse staat in Saba Bank Resources 2,78% bedraagt. Het vorenbedoelde pakket van 35% wordt in onverdeeld eigendom gehouden door de Nederlandse staat en de landen Curaçao (73,3%) en Sint Maarten (18,75%). Zolang dit pakket onverdeeld is, kunnen de gerechtigden daartoe slechts met unanimitieit de daaruit voortvloeiende rechten uitoefenen. De overige geplaatste aandelen in Saba Bank Resources worden gehouden door het land Sint Maarten en de openbare lichamen Saba en Sint Eustatius, elk voor een gelijk gedeelte. Het ministerie van EZK vervult namens de Nederlandse staat de aandeelhoudersrol.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. C. Gomes Casseres	Directeur	9,0	0	0	9,0	9,0	9,0

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1,3	1,3	1,2
dhr. F. Hanze	Lid	1,3	1,3	1,2
dhr. J. Rollocks	Lid	0,0	0,9	1,2
dhr. H Smith	Lid	1,3	1,3	1,2
mw. U. Granger	Lid	1,3	1,3	1,2
dhr. D. Richardson	Lid	1,3	1,3	1,2
dhr. E. Sams	Lid	1,3	1,3	1,2
mw. R.L.R. Carter	Lid	0,2	0,0	0,0
<b>Totaal</b>		<b>8,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,4</b>

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit één directeur.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2023 uit zes mannen en twee vrouwen.



### Zeggenschap

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

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aangezien Saba Bank Resources vrijwel geen activiteiten verricht, is er geen MVO-beleid opgesteld.

### Vermogenspositie, rendement en dividend

#### Financieel overzicht

(\$ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	0,5	0,6	0,7
<b>Eigen vermogen</b>	0,5	0,6	0,7
<b>Vreemd vermogen</b>	0,0	0,0	0,0
<b>Inkomsten</b>	0	0	0
<b>Winst</b>	- 0,1	- 0,1	- 0,1
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	98%	97%	98%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	-10%	-16%	-14%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Saba Statia Cable System B.V.</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Telecommunicatie
<b>Vestigingsplaats</b>	Bonaire, Caribisch Nederland
<b>Jaar van oprichting</b>	2012
<b>Website</b>	www.sscsbv.com
<b>Belang Nederlandse staat</b>	100%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	0	0	0
<b>Prijsindex tarieven</b>	1	1	1
<b>Index dollar koers</b>	0,9246	0,9497	0,8453
<b>Beschikbaarheid</b>	99,95%	99,95%	99,95%



Borging Publiek Belang

## Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezelzeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de Internet knooppunten op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts en volgens met de internationale zeekabelinfrastructuur in Noord-Amerika. Daarnaast wordt netwerkcapaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd en de koppeling van dit Caribisch netwerk met Nederland voor andere rijksoverheden.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecomconcessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS heeft een machtiging van Rijksinspectie Digitale Infrastructuur verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers).

## 2023 in vogelvlucht

SSCS werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. De uitvoering van een herstelplan voor het repareren van kabelbeschadigingen naar aanleiding van Orkaan Irma en Maria is in 2023 afgerond. Tevens is lokaal extra redundantie verkregen met extra landkabel route op St Eustatius. In 2022 is het netwerk van SSCS uitgebreid met redundante verbindingen naar Nederland en deze zijn in 2023 verzwaaard. In 2023 zijn nieuwe klanten aangesloten op het netwerk. Daarnaast is een scan uitgevoerd op alle scholen op Saba en Statia om Internet knelpunten in kaart te brengen. Op 1 school is als een pilot de (Internet) apparatuur vervangen van het interne schoolnetwerk. Resultaat is dat deze school nu de door de lokale operator geleverde capaciteit ook daadwerkelijk in de klaslokalen veilig en stabiel kan gebruiken. SSCS heeft een eigen Network Operations Center (NOC) die 24 uur per

dag, 7 dagen per week het netwerk bewaakt en beheert en opvolging kan geven in geval van storingen. Er zijn in 2023 geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.

De fluctuaties van de dollar gaf een druk op de resultaten van SSCS. Desondanks heeft SSCS het jaar kunnen afsluiten met een neutraal resultaat. Het financiële vergelijk in euro's zoals hier gepresenteerd wordt door de valuta schommelingen beïnvloed. SSCS heeft zowel klanten die in euro's afrekenen als in dollars. De reguliere bedrijfsvoering is in dollars (SSCS is op Bonaire gevestigd).

### Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur. Voor marktpartijen was het niet interessant deze eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecomminfrastructuur.

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 deze eilanden via een glasvezelkabel zijn aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de door Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden. Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen telecommunicatiebehoefte in en naar het Caribisch gebied.

Met de ingebruikname van de zeekabel zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkoop tarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet en aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

### Buitenlandse activiteiten

Het kabelnetwerk van SSCS is op Sint Barts, Sint Kitts en Sint Maarten aangesloten op de internationale telecomminfrastructuur. Op deze locaties zijn inkoopcontracten voor colocatie, interconnectie en afwikkeling van telecomverkeer afgesloten. Tevens wordt de mogelijkheid aan aldaar gevestigde telecombedrijven geboden om gebruik te maken van de zeekabel richting de andere eilanden. In 2022 is het SSCS netwerk uitgebreid met redundante verbindingen via Noord-Amerika naar Nederland.

### Strategie

De strategische koers van SSCS is regelmatig onderwerp van gesprek tussen de aandeelhouder (BZK) en het bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en het bestuur vindt periodiek en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen.

### Investerings

In 2023 is het netwerk van SSCS geoptimaliseerd en apparatuur vervangen. Tevens heeft er een capaciteitsuitbreiding plaatsgevonden op de internationale verbindingen. Door deze verbindingen kan een hogere betrouwbaarheid/kwaliteit en meer diensten tegen een lagere kostprijs worden gerealiseerd. Deze uitbreiding is bekostigd uit eigen middelen. Daar waar nodig zijn de investeringen vooraf besproken en afgestemd met de aandeelhouder.

### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
<b>Investering</b>	Boven \$ 15.000 goedkeuring AvA.	Boven \$ 15.000 goedkeuring AvA.
<b>Overname /participatie</b>	Goedkeuring AvA benodigd.	Goedkeuring AvA benodigd.

### 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.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met het bestuur. Er vindt daar waar nodig overleg met de lokale overheden en operators plaats over verdere toename van het gebruik en de kwaliteit van Internet op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur en de Rijksdienst Caribisch Nederland over de verdere toename van gebruik van internet en met onder andere het ministerie van Defensie over het gebruik van het kabelsysteem en de dienstverlening van SSCS.

### Raad van bestuur

CT Services BV is belast met het bestuur van SSCS BV. Namens CT Services BV wordt de dagelijkse leiding van SSCS uitgevoerd door 2 personen, beiden man.

Het bestuur bestaat 2 leden, één met de Nederlandse achtergrond en één met een Caribische achtergrond (Curaçao). SSCS heeft geen eigen medewerkers in dienst.

#### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
<b>dhr. W. Haan</b>	Statutair directeur	148	0	0	148	159	141
<b>dhr. N. Scheper</b>	directeur	100	0	0	100	91	81

\* De getoonde bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,9246).

## 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.

### Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>		Bepaalt aantal bestuurders en benoemt bestuurders.
<b>Schorsen</b>		Kan bestuurders te allen tijde schorsen.
<b>Ontslaan</b>		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.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt het beleid op het gebied van bezoldiging en overige contractvoorwaarden van de bestuurders vast.
<b>Bezoldiging</b>		Stelt de bezoldiging en de overige contractvoorwaarden voor iedere bestuurder vast met in achtneming van het beleid zoals vastgesteld door AvA.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>		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.
<b>Schorsen</b>		Kan een commissaris te allen tijde schorsen.
<b>Ontslaan commissaris</b>		Kan een commissaris te allen tijde ontslaan.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		Kan de commissarissen te allen tijde ontslaan.
<b>Bezoldiging</b>		Is bevoegd de bezoldiging voor de commissarissen vast te stellen.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

SSCS probeert bij haar bedrijfsvoering optimaal rekening te houden met de effecten op mens, milieu en maatschappij. Daar waar mogelijk wordt gekozen voor moderne en energiezuinige apparatuur. Alle apparatuur is ondergebracht in speciale datacenters / technische ruimtes van derden die daar specifiek voor zijn ingericht/ontworpen.

Bij een eventuele uitbreidingen van het zeekabelnetwerk wordt vooraf een maritiem milieuonderzoek uitgevoerd en in samenwerking met lokale natuurorganisaties voor de optimale route gekozen om de eventuele impact voor het milieu te minimaliseren.

Uitgangspunt bij de inhuur van capaciteit en materieel is te streven naar zo veel mogelijk lokale contractors. Niet alleen om transport en reisbewegingen te beperken maar ook om kennis en expertise lokaal op te bouwen. Ook stelt SSCS haar eigen kennis en expertise op verzoek van lokale partijen beschikbaar.

Het aantal reisbewegingen van het ingehuurd personeel is fors afgenomen door telewerken in combinatie met video vergaderen. SSCS heeft geen eigen materieel en/of gebouwen in bezit. In samenspraak met ketenpartners wordt verkend welke energiebesparingen mogelijk zijn (upstream).

Gelet op de kleinschaligheid en het feit dat SSCS in ketens werk en geen eigen medewerkers, geen eigen gebouwen en geen eigen vervoersmiddelen is er voor SSCS BV geen berekening voorhanden voor de CO<sub>2</sub> uitstoot in bruto kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten.

Gezien de kleinschaligheid van SSCS is er geen aparte score vastgesteld voor de transparantiebenchmark en de Global Reporting Initiative.

### 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 heeft geen winstoogmerk, waardoor eventuele opbrengsten die niet benodigd zijn voor de continuïteit van de dienstverlening, terugvloeien naar de gebruikers in de vorm van lagere tarieven. Als zodanig is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om het risico op een kabelbreuk af te dekken.

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

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023*	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	16	16	15
<b>Eigen vermogen</b>	12	12	11
<b>Vreemd vermogen</b>	4	4	4
<b>Inkomsten</b>	3	3	2
<b>Winst</b>	0	0	0
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	77%	77%	73%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	0%	0%	0%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

\* Op basis van voorlopige cijfers van 2023.

De cijfers voor 2022 zijn geactualiseerd op basis van de definitief vastgestelde jaarrekening 2022. De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,9246).

# Winair

## Algemene gegevens staatsdeelneming

<b>Naam beleidsdeelneming</b>	<b>Winair</b>
<b>Bedrijfssector</b>	Transport
<b>Vestigingsplaats</b>	Sint Maarten
<b>Jaar van oprichting</b>	1961
<b>Website</b>	www.fly-winair.com
<b>Belang Nederlandse staat</b>	7,95%

## Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2023	2022	2021
<b>Bezettingsgraad passagiers (%)</b>	63%	56%	47%
<b>Aantal passagiers</b>	224.595	178.763	100.205
<b>Aantal werknemers (fte)</b>	149	107	96



## Borging Publiek Belang

### Beschrijving

Windward Islands Airways International N.V. (Winair) is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het Caribisch gebied, inclusief alle eilanden van de voormalige Nederlandse Antillen, waaronder de openbare lichamen Caribisch Nederland; Saba, Sint Eustatius en Bonaire. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, via geregelde, ongeregelde en regionale chartervluchten en ook vracht. Winair had in 2023 gemiddeld 149 fte in eigen dienst. Winair heeft in 2023 tevens gemiddeld 13 fte via een uitzendbureau ingehuurd.

### 2023 in vogelvlucht

2023 stond in het kader van de introductie van twee 50-zits vliegtuigen van het type ATR. Met deze uitbreiding van de vloot, bedient Winair nu een groter gebied, daarmee ook het aantal connecties uitbreidend voor de zes eilanden van Caribisch Nederland. Ook het aantal vluchten tussen deze eilanden is aanzienlijk uitgebreid. De goede prestaties hebben ertoe geleid, dat Winair eind 2023 de 'Covid-lening' van \$ 4,5 miljoen volledig heeft kunnen terugbetalen aan de Nederlandse overheid. Tenslotte heeft de zoektocht naar nieuwe investeerders belangstelling opgeleverd, die mogelijk materialiseert in 2024.

### Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. De Nederlandse staat heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om regelmatige, betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius zo goed mogelijk te borgen. Winair was in 2023 de enige luchtvaartmaatschappij die Saba en Sint Eustatius in lijndienst bedient. De Nederlandse staat is een traject gestart voor een alternatief instrument om de bereikbaarheid van deze bijzondere Nederlandse gemeenten structureel te borgen. Een van de mogelijkheden die onderzocht wordt is het aangaan van een zogenaamde Openbare dienstverplichting (Public Service Obligation, PSO). Zodra en indien dit instrument kan worden ingezet, wordt het belang in Winair afgestoten.

## Strategie

Winair zorgt al ruim 60 jaar voor luchtverbindingen tussen het Caribisch gebied – en Caribisch Nederland in het bijzonder – en door middel van samenwerking met andere luchtvaartmaatschappijen – de rest van de wereld. De missie van Winair is om een leidende, levensvatbare, betrouwbare en winstgevende regionale luchtvaartmaatschappij te zijn en een marktleider in de bediening van de (ei)landen in het Caribisch gebied. Winair is de enige luchtvaartmaatschappij in de voormalige Nederlandse Antillen die het Caribisch deel van het Koninkrijk bedient. Winair streeft naar het hoogste luchtvaart veiligheidsniveau (zero casualties) en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten en dienstverlening. Door de samenwerking met andere luchtvaartmaatschappijen gestaag uit te breiden, vergroot Winair het netwerk wat zij aan haar klanten aanbiedt. De strategie is om de vloot en het aantal bestemmingen langzaam en gestaag uit te breiden.

## Investerings

In 2023 heeft Winair via dry lease 2 toestellen van het type ATR in dienst genomen. Daaraan zijn ook investeringen gepaard in trainingen, onderhoudsorganisatie, reserve-onderdelen, etc. Daarnaast investeert Winair in haar medewerkers, d.m.v. trainingen, incentives, etc. Tenslotte investeert de onderneming in de organisatie, teneinde zeker te stellen te voldoen aan de aller strengste veiligheidseisen. Voor 2024 is er in het businessplan een investering budget van ca. \$ 13 miljoen vastgesteld, voor de investering in het kopen van vliegtuigen en het commercialiseren van de ground handling operatie op de luchthaven van St Maarten.

### Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland (binnen Sint Maarten)	Buitenland (buiten Sint Maarten)
<b>Investing</b>	\$ 500.000	\$ 250.000
<b>Overname /participatie</b>	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste \$ 150.000.	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste \$ 150.000.

## Buitenlandse activiteiten

Winair heeft zijn hoofdvestiging op Sint Maarten, een verkoopkantoor op Curaçao, en heeft verder geen buitenlandse activiteiten, anders dan de routes die de luchtvaartonderneming bedient.



## Juridische status en eigendom

Winair is een naamloze vennootschap (N.V.). Winair heeft twee aandeelhouders:

- Land Sint Maarten: 92,05%
- Nederlandse staat: 7,95%

Namens de Nederlandse staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

### Raad van bestuur

(€ duizend)	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022	Totaal 2021
dhr. J.H.A. van de Velde (per 17-07-2023)	President & CEO	77	-	-	77	-	-
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	157	-	-	157	126	113
dhr. M.D. Cleaver (tot 17-07-2023)	President & CEO	105	-	-	105	169	169

### Raad van commissarissen

(€ duizend)	Functie	Vergoeding 2023	2022	2021
mw. M.N.A. Hoeve	Voorzitter	14	-	-
dhr. H.P.T. de Jong	Lid	12	12	8
dhr. W.J. Scheelbeek	Lid	11	-	-
dhr. J.C. Challenger	Lid	11	-	-
mw. J. Dovale-Meit	Lid	1	-	-

### Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee personen. Beiden man. De heer Van de Velde heeft per 17 juli 2023, de positie van President & CEO overgenomen van de heer Cleaver.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit drie mannen en twee vrouwen. De heer Greaux (voormalig voorzitter) en de heer Budike (lid) zijn in 2023 als leden van de Raad afgetreden. Aan de heren Greaux en Budike is gedurende 2023 in totaal een vergoeding betaald van € 16 duizend.

## Zeggenschap

Wat?	Wie?	
	Raad van commissarissen	Algemene vergadering van aandeelhouders
<b>Bestuur</b>		
<b>Benoemen</b>	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.
<b>Schorsen</b>	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.
<b>Ontslaan</b>		Te allen tijde met dien verstande dat hiertoe kan worden besloten nadat betrokkene in de gelegenheid is geweest zich tegenover de AvA te verantwoorden.
<b>Bezoldigingsbeleid</b>		Stelt bezoldigingsbeleid vast. Daarin moet tenminste aan de orde komen: uitkeringen bij beëindiging dienstverband, winstdelingen en bonusbetalingen alsmede beloningen.
<b>Bezoldiging</b>	Deelt tijdig aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de rvc de voorgedragen persoon.	Benoemt op voordracht van de rvc. AvA kan personen aanbevelen om als commissaris voorgedragen te worden. AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht van de rvc afwijzen.
<b>Commissaris</b>		
<b>Benoemen</b>	Deelt tijdig aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de rvc de voorgedragen persoon.	Benoemt op voordracht van de rvc. AvA kan personen aanbevelen om als commissaris voorgedragen te worden. AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht van de rvc afwijzen.
<b>Schorsen</b>	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.
<b>Ontslaan commissaris</b>	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.
<b>Ontslaan gehele rvc</b>		
<b>Bezoldiging</b>		Stelt de bezoldiging van iedere commissaris vast en bevoegd deze te allen tijde te wijzigen.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### Corporate governance en MVO

	2023	2022	2021
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-
Verhouding man/vrouw op de werkvloer	58-42	66-34	65-35
Verzuim	3,6	5,4	4,6

### Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat toont een omzet van € 36,9 miljoen in 2023. Vergeleken met € 28,6 miljoen in 2022 is dit een stijging van 29%. Winair heeft in 2023 een winst vóór belastingen gemaakt van € 3,0 miljoen. Gezien de stand van het eigen vermogen zal geen dividend worden uitgekeerd.

#### Financieel overzicht

(€ miljoen)	2023	2022	2021
<b>Totaal activa</b>	16,6	16,2	12,3
<b>Eigen vermogen</b>	1,0	-2,0	-3,5
<b>Vreemd vermogen</b>	15,6	18,2	15,9
<b>Inkomsten</b>	36,9	28,6	13,7
<b>Winst</b>	3,0	1,5	-1,1
<b>Dividend</b>	0	0	0
<b>Ontvangen door staat</b>	0	0	0
<b>Solvabiliteitsratio</b>	6%	- 12,3%	-28,5%
<b>Rendement op gemiddeld eigen vermogen</b>	200%	-54,5%	37%
<b>Pay-out ratio</b>	0%	0%	0%

# 5. Toelichting definities en gebruikte afkortingen

## Belang Nederlandse staat

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

## CEO

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

## CF(R)O

Chief Financial (& Risk) Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

## CIO

Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

## Corporate Governance Code (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.

## (het ministerie van) EZK

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

## (het ministerie van) IenW

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

## Global Reporting Initiative

De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaggeving op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming.

## JCPOA

Het 'Joint Comprehensive Plan of Action' is het nucleair akkoord tussen de vijf permanente leden van de VN Veiligheidsraad en Duitsland met Iran en de Europese Unie van 14 juli 2015.

## Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers met hun werk en werkomgeving.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor mens, maatschappij en milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten.

## Net zero-doelstelling

Doelstelling om op termijn klimaatneutraal te opereren.

## Pay-out ratio

Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

## Raad van bestuur (rvb)

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

## Raad van commissarissen (rvc)

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

### Rendement op het eigen vermogen

Indicator van de winstgevendheid van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het eigen vermogen. De ratio rendement op gemiddeld eigen vermogen wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het gemiddelde van het eigen vermogen van het betreffende jaar en het jaar daarvoor.

### ROM

Regionale ontwikkelingsmaatschappij. De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's.

### Science-Based Targets initiative (SBTi)

Een wereldwijd systeem waarmee bedrijven zich binden aan toekomstige klimaatdoelen op basis van wetenschappelijk onderzoek.

### SDG

Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

### 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 verschafft.

### Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van EZK naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

### UNGP's

United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights

### 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.

