

20

**JAARVERSLAG**  
BEHEER STAATSDEELNEMINGEN

10



# Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Het jaar 2010 in vogelvlucht	6
3. Belangrijke gebeurtenissen in 2011 tot dusver	7
4. Ontwikkelingen staatsdeelnemingenbeleid	8
4.1 Deelnemingenbeleid en deelnemingen	8
4.2 Strategie	8
4.3 Investerings	9
4.4 Vermogenspositie	9
4.5 Bezoldigingsbeleid	9
4.6 Corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen	12
5. Staatsdeelnemingen in vogelvlucht	13
6. Staatsdeelnemingen onder de loep	16
6.1 Operationele deelnemingen bij Financiën	17
6.2 Deelnemingen in afbeheer	53
6.3 Tijdelijke financiële deelnemingen	65
6.4 Beleidsdeelnemingen	75
Bijlage	
1. Overzicht staatsdeelnemingen	92





# 1. Inleiding

Met de publicatie van dit Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2010 wordt aan de vorig jaar in ere herstelde traditie – jaarlijks een jaarverslag maken over alle staatsdeelnemingen – een vervolg gegeven.

Ten opzichte van het verslag over 2009 is er in dit jaarverslag een aantal wijzigingen doorgevoerd. Zo wordt in dit jaarverslag meer nadruk gelegd op de invulling van de aandeelhoudersrol bij de deelnemingen en wordt minder aandacht gegeven aan de ontwikkelingen die buiten de directe invloedssfeer van de aandeelhouder vallen, zoals de operationele gang van zaken. Tevens komen niet alle staatsdeelnemingen in dit jaarverslag even uitgebreid aan bod. Van de deelnemingen die niet in beheer zijn bij het ministerie van Financiën worden enkel cijfermatige gegevens gepresenteerd. Bij de deelnemingen die wel in beheer zijn bij het ministerie van Financiën worden de vier pijlers van het deelnemingenbeleid behandeld. Daarnaast zijn alle toezeggingen in het jaarverslag verwerkt, die de minister van Financiën heeft gedaan tijdens de behandeling door de Tweede Kamer van het Jaarverslag 2009 op 26 januari 2011<sup>1</sup> en tijdens het debat over de Voorjaarnota 2011<sup>2</sup>.

In dit jaarverslag zijn vier nieuwe staatsdeelnemingen opgenomen. Met de staatkundige hervormingen in het Koninkrijk der Nederlanden, zoals deze van kracht zijn geworden op 10 oktober 2010, heeft de Nederlandse Staat een belang verkregen in drie deelnemingen: i) Netherlands Antilles Air Traffic Control N.V. (“NAATC”); ii) Winair N.V. St. Maarten; en iii) Saba Bank Resources N.V. Bij deze deelnemingen ligt mogelijk een publiek belang, reden waarom het kabinet het wenselijk heeft geacht om het Nederlandse aandeel in deze deelnemingen (voorlopig) aan te houden. Het beheer van Winair N.V. St. Maarten en NAATC is, vanwege de operationele en beleidsmatige verwevenheid, ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur & Milieu. Voor Saba Bank Resources N.V. geldt dezelfde overweging en is het beheer ondergebracht bij het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie. Deze deelnemingen zijn daarom in dit jaarverslag opgenomen onder de categorie “Beleidsdeelnemingen”.

Zoals in het vorige jaarverslag is gemeld heeft de staat op 17 november 2010 de aandelen van de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (“NIO”) overgenomen van staatsdeelneming FMO. Gezien het feit dat NIO alleen de in het verleden aangegane verplichtingen zal beheren is deze deelneming opgenomen in de categorie “Deelnemingen in afbeheer”.

In dit jaarverslag is voor het laatst de categorie “tijdelijke financiële deelnemingen” opgenomen. Op 1 juli 2011 is de Stichting Administratiekantoor Beheer Financiële Instellingen (NLFI) opgericht. NLFI zal het beheer van deze categorie deelnemingen gaan voeren en hierover rapporteren. De minister van Financiën zal toezicht gaan houden op NLFI.

Dit document verschijnt begin 2012. Dit is ruim ná het aflopen van het verslagjaar 2010. Dit valt eenvoudig te verklaren. De informatie in dit document over de staatsdeelnemingen is deels gebaseerd op de jaarverslagen die de afzonderlijke staatsdeelnemingen zelf uitbrengen. Enkele deelnemingen publiceren hun jaarverslagen pas in juni van het jaar volgend op het verslagjaar. Pas na vaststelling en publicatie van die jaarverslagen kan de daarin opgenomen informatie worden gebruikt voor dit jaarverslag. Gezien het late moment waarop dit verslag verschijnt, zijn de belangrijkste gebeurtenissen tot dusver ook vermeld in dit document.

In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste gebeurtenissen van het verslagjaar 2010 genoemd. Hoofdstuk 3 gaat kort in op de belangrijkste ontwikkelingen in 2011. In hoofdstuk 4 wordt het deelnemingenbeleid in het kort beschreven. Zowel een overzicht van de samenstelling van de deelnemingenportefeuille als een financieel overzicht worden in hoofdstuk 5 uitgelicht. In het laatste hoofdstuk van dit jaarverslag worden de afzonderlijke staatsdeelnemingen geïntroduceerd en wordt belangrijke informatie over het beheer van deze deelnemingen gepresenteerd. Dit jaarverslag eindigt met een overzicht van alle staatsdeelnemingen.

<sup>1</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2010-2011, 28 165, nr.118.

<sup>2</sup> Handelingen 2010-2011, nr 98, item 46, datum vergadering 28-06-2011

## 2. Het jaar 2010 in vogelvlucht

Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen in 2010 beschreven.

### **ABN Amro en Fortis**

- Op 1 juli 2010 fuseerden ABN AMRO Bank N.V. en Fortis Bank Nederland N.V. en kon worden gestart met het opereren onder één gezamenlijke naam.
- Op 1 april droeg ABN AMRO de aandelen in HBU en IFN Finance over aan Deutsche Bank, een verplichting die was opgelegd door de Europese Commissie (de zogenaamde EC Remedy).

### **Gasunie**

- Het College van Beroep voor het bedrijfsleven vernietigde in juni 2010 drie zogenoemde methodebesluiten voor Gas Transport Service (GTS). Deze methodebesluiten zijn bepalend voor het vaststellen van de transporttarieven. Geoordeeld is dat de NMa voor de periode vanaf 1 januari 2006 een nieuwe methode van regulering voor GTS zal moeten vaststellen. De waarde van de onderneming dreigt daardoor te verminderen.

### **NS**

- Bedrijfsonderdeel Strukton werd in 2010 verkocht omdat er onvoldoende sprake was van synergie van de activiteiten van Strukton met de overige bedrijfsonderdelen van NS. De staat ontving als gevolg hiervan eenmalig een extra dividend van € 154,6 miljoen.
- De financiële resultaten van HSA bleven in 2010 zorgelijk. Het verlies van de exploitatie van de concessie HSL-Zuid nam toe van € 105 miljoen in 2009 naar € 123 miljoen in 2010.

### **Holland Casino**

- Als gevolg van reorganisatiekosten en tegenvallende resultaten heeft Holland Casino in 2010 een verlies gerapporteerd. Oorzaken van de tegenvallende resultaten zijn onder andere het rookverbod, de economische crisis en de concurrentie van andere vormen van entertainment.

### **NWB en BNG**

- Een van de nieuwe voorschriften van het Basels Comité (Basel III) is om de minimumnorm van de leverage ratio (eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen) vanaf 2018 op 3% vast te stellen. In het licht van de zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen heeft NWB Bank besloten een stringenter dividend- en reserveringsbeleid te gaan hanteren. BNG heeft aangekondigd het huidige dividendbeleid, indien nodig, te willen herzien.

### **Connexion**

- De Franse ondernemingen Veolia Environnement en Caisse des Dépôts et Consignations tekenden in mei 2010 een overeenkomst om hun respectieve dochterbedrijven Veolia Transport en Transdev met elkaar te laten fuseren.
- In december 2010 keurde de NMa het samengaan van de dochterbedrijven van beide ondernemingen in Nederland Veolia Transport en Transdev/Connexion goed.

### **Tennet**

- Op 25 februari 2010 is de overname van Transpower (het Duitse hoogspanningsnet van E.ON) definitief afgerond.



### 3. Belangrijke gebeurtenissen tot dusver in 2011

#### **Gasunie**

De Energiekamer van de NMa heeft in mei jl. de ontwerpmethodebesluiten voor de regulering van GTS openbaar gemaakt, welke in oktober jl. na enige aanpassingen zijn vastgesteld. Het nieuwe reguleringskader heeft aanzienlijke negatieve financiële gevolgen voor Gasunie ten opzichte van het huidige kader. Dit heeft voor Gasunie geresulteerd in een afwaardering van € 900 mln over het eerste halfjaar van 2011.

#### **Tennet**

Tennet heeft als landelijk netbeheerder de wettelijke taak om een hoge mate van leveringszekerheid te realiseren. De komende jaren moet Tennet forse investeringen doen om in de benodigde capaciteit van het elektriciteitsnet te kunnen voorzien. De hiermee gepaard gaande kapitaaluitgaven leggen druk op de vermogensstructuur van Tennet. Daarom heeft de minister van Financiën in 2011 het voornemen van een kapitaaluitbreiding van Tennet Holding à €600 miljoen met de Tweede Kamer gedeeld. Deze kapitaaluitbreiding is bedoeld voor de investeringen in het Nederlandse net en het op peil houden van de huidige A credit rating. Daarnaast zal Tennet privaat kapitaal aantrekken voor de investeringen in het Duitse netwerk.

#### **NLFI**

NLFI is op 1 juli 2011 opgericht op grond van de Wet Stichting Administratiekantoor Beheer Financiële Instellingen. NLFI voert het privaatrechtelijke beheer over de deelnemingen van de Staat der Nederlanden in de vennootschappen ABN AMRO Group N.V., ASR Nederland N.V., RFS Holdings B.V. en ABN AMRO Preferred Investments B.V. NLFI kan de minister adviseren over de exitstrategie en vervolgens worden gemachtigd deze namens de minister uit te voeren.

#### **NS**

Eind 2011 hebben NS en de minister van Infrastructuur en Milieu overeenstemming bereikt over een oplossing voor de financiële problemen bij NS dochter HSA. De Kamer moet nog met deze afspraken instemmen.

#### **UCN**

UCN houdt voor de Nederlandse Staat 1/3 van de aandelen in URENCO, een onderneming die uranium verrijkt ten behoeve van kerncentrales. De overige aandelen worden voor ieder 1/3 gehouden door de Britse overheid en het Duitse URANIT (een onderneming waarin RWE en E.ON ieder 50% van de aandelen houden). De Britse overheid heeft aangegeven de aandelen in URENCO te willen verkopen. Hiervoor is de instemming van de betrokken overheden en aandeelhouders nodig. Nederland heeft aangegeven een voorstander te zijn van de status quo, maar bereid te zijn elk concreet verkoopvoorstel op zijn merites te beoordelen.

#### **DNB**

De Nederlandsche Bank heeft besloten om geen interim-dividend over 2011 uit te keren. De aanleiding voor dit besluit is de toegenomen onzekerheid rondom de winstverwachting voor 2011 in verband met de eurocrisis.

## 4. Ontwikkelingen staatsdeelnemingenbeleid

### 4.1 Deelnemingenbeleid en deelnemingen

De staat voert als aandeelhouder een actief beheersbeleid ten aanzien van haar deelnemingen. Bij de invulling van het aandeelhouderschap wordt in het bijzonder toegezien op:

- de strategie van staatsdeelnemingen;
- belangrijke investeringsbeslissingen;
- de vermogenspositie;
- het bezoldigingsbeleid voor bestuurders van de staatsdeelnemingen.

Staatsdeelnemingen dienen op doelmatige wijze invulling te geven aan hun bedrijfsactiviteiten. Hieraan zal de staat als aandeelhouder bij de beoordeling van bovengenoemde onderwerpen steeds aandacht besteden, waarbij ook het publiek belang geborgd dient te worden.

De afgelopen jaren is vooral een actief beheersbeleid gevoerd. Daarmee is echter niet uitgesloten dat in bepaalde situaties het afstoten van een (minderheids)belang nog steeds wenselijk kan zijn. Voor de beoordeling daarvan hanteert de staat als aandeelhouder de volgende toetsingscriteria:

1. het moet duidelijk zijn dat het aandeelhouderschap als instrument geen toegevoegde waarde meer heeft voor de borging van het publieke belang;
2. er moeten voldoende waarborgen zijn dat de continuïteit van de dienstverlening door privaat aandeelhouderschap niet in gevaar komt;
3. privaat aandeelhouderschap moet toegevoegde waarde hebben voor de betreffende onderneming en de duurzame kwaliteit van de activiteiten die worden uitgeoefend.

Het kan zijn dat een rol voor de staat als aandeelhouder bij de ontplooiing van bepaalde activiteiten minder voor de hand ligt of zelfs niet meer wenselijk wordt geacht (het eerste criterium). Dat zou aanleiding kunnen zijn om op termijn het afstoten van een belang te overwegen. Deze overweging is actueel bij de Staatsloterij en Holland Casino. Voordat afstoting kan plaatsvinden, dient echter wel het regelgevend kader voor de marktordering te worden ingevuld, teneinde het publiek belang adequaat te borgen.

In de situatie van een minderheidsprivatisering is het eerste criterium doorgaans niet leidend. De staat blijft immers (groot) aandeelhouder. In deze situatie moet veeleer worden afgewogen of een kleiner belang leidt tot ongewenste vermindering van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder. Ook moet in ogenschouw worden genomen dat de staat na een minderheidsprivatisering rekening moet houden met de positie van minderheidsaandeelhouders. In de praktijk kan de toegevoegde waarde van een (minder-

heids)privatisering (“het derde criterium”) onder meer worden gevonden in een toenemende financieringsbehoefte, voortkomend uit een uitgebreide investeringsagenda. De toegevoegde waarde die een private aandeelhouder kan leveren in de vorm van inbreng van onder meer eigen vermogen is in een dergelijke situatie het leidende criterium. Tevens kunnen private aandeelhouders zorgen voor een disciplinerende werking van het management, kennis inbrengen van de relevante markt of grensoverschrijdende participaties mogelijk maken. Zoals al eerder aan de Kamer gemeld acht het kabinet deze overwegingen van toepassing op Tennet en Gasunie.

Daar waar de rol van de staat als aandeelhouder niet ter discussie staat en een private partij geen overtuigende toegevoegde waarde lijkt te kunnen leveren, zal de staat zijn belang handhaven. Voor het overige deel van de portefeuille van staatsdeelnemingen is dit het geval; het aandeelhouderschap van de staat heeft bij die deelnemingen nog steeds toegevoegde waarde voor het borgen van het publieke belang, er zijn onvoldoende waarborgen dat de continuïteit van dienstverlening niet in gevaar komt zonder het staatsaandeelhouderschap en/of privaat aandeelhouderschap heeft geen of onvoldoende toegevoegde waarde.

Indien het concrete voornemen bestaat om tot verkoop van een belang in een van de deelnemingen over te gaan, zal de Tweede Kamer daarover vooraf worden geïnformeerd. Een uitzondering geldt voor de deelnemingen in afbeheer. Voor deze deelnemingen is immers reeds duidelijk dat wordt gestreefd naar liquidatie of verkoop.

### 4.2 Strategie

Als aandeelhouder ziet de minister van Financiën toe op de strategie van de staatsdeelnemingen. De strategie van de deelneming is belangrijk, omdat die het publieke belang van de deelneming dient te ondersteunen. De strategie van de deelneming hoeft hierbij echter niet uitsluitend te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publieke belang. Deelnemingen kunnen legitieme redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang<sup>3</sup>. Een van deze redenen kan zijn de realisatie van synergievoordelen.

Eventuele aanvullende activiteiten mogen echter niet (de borging van) het publieke belang ondermijnen dat met een deelneming is gemoeid en/of de continuïteit van de onderneming bedreigen. Daarnaast mogen aanverwante activiteiten niet leiden tot marktverstoring, indien sprake is van een concurrerende markt.

<sup>3</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 97.



### 4.3 Investerings

Het deelnemingenbeleid beoogt bij alle deelnemingen een statutair goedkeuringsrecht te verkrijgen voor belangrijke (des)investerings door de deelnemingen. Als aandeelhouder wenst de minister van Financiën niet zozeer betrokken te zijn bij investeringen met een operationeel karakter, maar wel bij investeringen met een strategisch belang en/of met een afwijkend risicoprofiel. Het statutair verankerde goedkeuringsrecht van de aandeelhouder dient hiermee rekening te houden.

De verantwoordelijkheid van een juiste en volledige beoordeling van een investeringsvoorstel rust in hoge mate bij de directie en raad van commissarissen van de deelneming. De minister van Financiën als aandeelhouder maakt vervolgens een eigen beoordeling van het voorstel, op basis van de informatie die van de staatsdeelneming is ontvangen. De beoordeling van investeringsvoorstellen van deelnemingen door de minister van Financiën gebeurt aan de hand van een beoordelingskader. De basis van de beoordeling is de strategische rationale van de investering. Deze dient aan te sluiten bij het publiek belang dat met de onderneming is gemoeid en bij de strategie van de onderneming. In ieder geval geldt dat de publieke taak van de onderneming op geen enkele wijze in het geding mag komen. Verder is essentieel dat er sprake is van een gezonde financiële propositie, hetgeen onder meer wil zeggen dat een marktconform rendement wordt behaald. Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria. De minister van Financiën verzoekt de betrokken deelneming om per criterium de gewenste informatie op te leveren. Aan de hand hiervan wordt een beoordeling van het proces en een inhoudelijke beoordeling van het voorstel gemaakt en volgt al dan niet goedkeuring.

### 4.4 Vermogenspositie

De minister van Financiën heeft de verantwoordelijkheid om toe te zien op de doelmatige omgang met gemeenschapsgeld. Mede om die reden behoort toezicht op de vermogenspositie van staatsdeelnemingen tot de uitgangspunten van het deelnemingenbeleid. Wanneer blijkt dat de omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming ruimer is dan noodzakelijk is als buffer voor de resultaten van reguliere activiteiten en eventuele uitbreidingsinvesteringen, zal de staat een uitkering ten laste van het eigen vermogen voorstellen om de vermogenspositie tot passende proporties terug te brengen. In dit verband wordt wel gesproken van een 'superdividend'. Het vermogen dat niet nodig is vanuit optiek van gezonde solvabiliteit en noodzakelijke investeringen (bijvoorbeeld vanwege de betrokken publieke belangen) komt dan ten goede aan het algemene belang.

Staatsdeelnemingen kunnen zich ook juist geconfronteerd zien met een kapitaalbehoefte, bijvoorbeeld vanwege een intensieve investeringsagenda of stringenter solvabiliteitseisen. Een eerste maatregel die in dat geval kan worden getroffen is het verlagen van het percentage van de jaarlijkse nettowinst dat als dividend wordt uitgekeerd, waarmee de solvabiliteit kan worden verbeterd. Pas na het zorgvuldig wegen van de gevolgen en mogelijkheden van alternatieve vormen van kapitaalversterking voor de borging van het publiek belang, is kapitaalstorting door de staat in dit soort gevallen een reële mogelijkheid.

Bij de analyse van een passende omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming, vormen credit ratings belangrijke indicatoren. De credit rating, als indicator voor de kredietwaardigheid van de onderneming, reflecteert de vermogenspositie en met name het vermogen van staatsdeelnemingen om tegen aanvaardbare kosten vreemd vermogen uit de kapitaalmarkten te kunnen aantrekken ter financiering van noodzakelijke investeringen. Voor de financiële instellingen in de portefeuille van de staatsdeelnemingen<sup>4</sup> geldt als uitgangspunt het behoud van de huidige AAA ratings. Voor de niet-financiële staatsdeelnemingen is een A rating het uitgangspunt van analyse en beleid. Hiermee is het beleid van de minister van Financiën prudentier dan de veelgebruikte minimumeis van investment grade<sup>5</sup>, hetgeen gepast is gezien de noodzakelijke continuïteit in de uitoefening van publieke taken door staatsdeelnemingen. De vermogenspositie van staatsdeelnemingen die niet over een credit rating beschikken, in de regel de kleinere staatsdeelnemingen, kan op basis van minder geaggregeerde indicatoren dan een credit rating geanalyseerd worden, zoals solvabiliteitsratio's en rentedekingspercentages.

### 4.5 Bezoldigingsbeleid

Het kabinet is van mening dat in de beloningsstructuur bij staatsdeelnemingen terughoudendheid moet worden betracht en dat het niet passend is dat de beloning bij een onderneming die duidelijk opereert op het gebied van meer publieke dienstverlening voor 100% wordt gerelateerd aan een volledig commerciële omgeving. Aan de hand van het meermalen met de Kamer besproken beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen kan het be-

<sup>4</sup> Het betreft de financiële instellingen uit de categorie "operationele staatsdeelnemingen". Hieronder vallen niet de vanwege de financiële crisis verworven financiële instellingen.

<sup>5</sup> Over het algemeen wordt een scheidslijn toegepast tussen "investment grade" en "non-investment grade". Algemeen wordt verondersteld dat ondernemingen met een investment grade prima in staat zijn aan hun verplichtingen te voldoen. De scheidslijn ligt bij een BBB rating. Een "non-investment grade" duidt op een groter risico dat een onderneming niet kan voldoen aan haar betalingsverplichtingen.

loningsbeleid bij de staatsdeelnemingen worden beoordeeld en kan een nieuw en gematigder beloningsbeleid voor iedere deelneming worden vastgesteld<sup>6</sup>. De Kamer is inmiddels verschillende keren geïnformeerd over de voortgang van het proces van het vaststellen van het nieuwe beloningsbeleid bij de deelnemingen, en daarmee over de resultaten die aan de hand van de methodiek zijn geboekt.<sup>7</sup> In 2009 werd met Gasunie, Staatsloterij, Holland Casino, FMO, NWB Bank, BNG, NS, Schiphol en Connexxion reeds overeenstemming bereikt over een nieuw en gematigder beloningsbeleid. In 2010 is overeenstemming bereikt met Tennet, waarbij een matiging van de bestuurdersbeloningen van 16% is bereikt. Hiermee komt de gemiddeld bereikte matiging van de bezoldiging voor de bestuurders van de staatsdeelnemingen rond de 25% uit. De Kamer werd hierover geïnformeerd tijdens een algemeen overleg op 26 januari jongstleden. De Tweede Kamer heeft bij de behandeling van het jaarverslag over 2009 een motie aangenomen waarin wordt gevraagd om de weging tussen de publieke en private peergroup bij NS aan te passen naar 75% publiek en 25% privaats in plaats van 40% publiek, 35% privaats en 25% internationaal. De gevolgen van deze motie voor het nieuwe beloningsbeleid zijn besproken met NS, over de uitwerking vindt nog discussie plaats. Over het beloningsbeleid bij Havenbedrijf Rotterdam vindt nog een afrondende discussie plaats. Vervolgens kan ook voor Havenbedrijf Rotterdam een nieuw beloningsbeleid worden vastgesteld, waarmee voor alle staatsdeelnemingen in de categorieën publiek/markt en markt/publiek een nieuw en versoberd beloningsbeleid van kracht zal zijn. Van de bedrijven in de categorie 'publiek' hoeft alleen nog voor de Koninklijke Nederlandse Munt een nieuw beloningsbeleid te worden vastgesteld. Doordat de drie bedrijven in deze categorie reeds voldeden aan de normen voor de salariering was verdere matiging niet nodig.

#### **Samenstelling arbeidsmarkt referentiegroepen**

Tijdens het algemeen overleg over het jaarverslag 2009 is aan de Kamer toegezegd om door middel van een voorbeeld van een arbeidsmarktvergelijkingsgroep inzicht te geven in de wijze waarop deze 'peergroups' worden gebruikt bij de vaststelling van een nieuw beloningsbeleid voor de staatsdeelnemingen. Bij het samenstellen van de publieke, private en eventueel internationale referentiegroepen wordt getracht om de voor de onderneming relevante arbeidsmarkt in kaart te brengen. Er wordt hierbij vergeleken met bedrijven of instanties die vergelijkbaar zijn qua activiteiten, omvang en complexiteit. Dat wil niet zeggen dat ieder bedrijf of instelling één op één vergelijkbaar moet zijn met de deelneming; het

gaat om het beeld dat uit de referentiegroep *als totaal* komt. Er kan dus best een bedrijf worden opgenomen dat qua omvang groter is dan de deelnemingen waarvoor een nieuw beloningsbeleid moet worden vastgesteld, mits er ook een bedrijf is opgenomen dat kleiner is.

In de private en internationale referentiegroep worden over het algemeen alleen bedrijven en instellingen opgenomen die in dezelfde sector opereren als de betreffende staatsdeelneming. Zo zijn in de private referentiegroep van BNG instellingen opgenomen waarvan de bestuurders affiniteit hebben met financiële dienstverlening. In de private referentiegroepen van Gasunie en Tennet zijn bedrijven opgenomen uit de energie-, transport- en bouwsector.

Het samenstellen van een (semi)publieke referentiegroep is in het algemeen wat ingewikkelder dan het samenstellen van een private referentiegroep. Het is immers lastiger om de zwaarte van bestuursfuncties van staatsdeelnemingen te vergelijken met de bestuursfuncties bij publieke instellingen dan om deze te vergelijken met bestuursfuncties bij andere bedrijven. Vergelijkingen op basis van bijvoorbeeld omzet en activa gaan bij publieke organisaties immers mank. Toch zijn voor alle staatsdeelnemingen (semi)publieke instellingen gevonden die enigszins vergelijkbaar zijn, qua sector, arbeidsmarkt of 'impact' op de samenleving. Hieronder worden de referentiegroepen van twee deelnemingen wat verder toegelicht.

Bij Schiphol bestond de (semi)publieke referentiegroep onder andere uit een aantal staatsdeelnemingen, een publieke toezichthouder, een universiteit, een ministerie, een departementale uitvoeringsorganisatie en een academisch ziekenhuis. Voor de private referentiegroep van Schiphol is gekeken naar de sectoren transport, logistiek, vastgoed en infrastructuur. De internationale referentiegroep voor Schiphol werd samengesteld uit buitenlandse bedrijven die actief zijn in de infrastructurele, logistieke, vastgoed- en retailsector. Ook is vergeleken met buitenlandse luchthavens. Ten slotte was een criterium dat deze internationale bedrijven van groot belang zijn voor de desbetreffende economie en opereren op het snijvlak van de publieke en private sector.

Voor een enkele deelneming met een uniek karakter, zoals de Staatsloterij, was het niet mogelijk om een private referentiegroep samen te stellen die groot genoeg was om representatief te zijn. In dat geval is er een dwarsdoorsnede uit een beloningsdatabase van een extern bureau gebruikt, waarin een grote groep bedrijven en instellingen is opgenomen met bestuursfuncties op een vergelijkbaar functieniveau. De samenstelling van de (semi-)publieke referentiegroep werd in dit geval mede gebaseerd op de 'managerial scope' (eindverantwoordelijke directiefunctie binnen een middelgrote organisatie), strategische impact van de functie (functie is strategiebepalend binnen de organisatie) en omzetverantwoordelijk (functie is verantwoordelijk

<sup>6</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008–2009, 28479, nr. 39.

<sup>7</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009–2010, 28 165 nr. 111; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2010–2011 nr. 115

voor omzet, dan wel budget van voltallige organisatie). Dat leidde uiteindelijk tot een (semi)publieke referentiegroep die onder meer bestaat uit publieke toezichthouders, ambtelijke topfuncties bij departementen, publieke omroepen en hogescholen. Nadat de aandeelhouders akkoord zijn gegaan met de door de raden van commissarissen voorgestelde samenstelling van de peergroups, kan voor ieder van de referentiegroepen het mediane beloningsniveau worden uitgerekend. Vervolgens wordt de gewogen mediaan van de referentiegroepen gezamenlijk berekend. De weging van de afzonderlijke peergroups is tevoren per deelneming vastgesteld. Om verder te gaan op bovenstaande twee voorbeelden: bij de Staatsloterij telde de mediaan van de (semi)publieke referentiegroep voor 75% mee bij de berekening van de gewogen mediaan; de mediaan van de private referentiegroep telde voor 25% mee. Bij Schiphol woog de (semi)publieke peergroup voor 25%, de private peergroup voor 50% en de internationale peergroup voor 25% mee. De gewogen mediaan is vervolgens bepalend geweest voor de vaststelling van het beloningsmaximum dat in het nieuwe beloningsbeleid is opgenomen. Doorgaans werd het beloningsmaximum onder de gewogen mediaan vastgesteld en vaak ook nog eens fors daaronder.

#### **Publieke doelstellingen voor variabele beloning**

Naast matiging van bestuurdersbeloningen is het streven van de staat als aandeelhouder tevens om in het nieuwe beloningsbeleid financiële prikkels op te nemen voor het behalen van publieke doelstellingen. In het nieuwe beloningsbeleid van alle deelnemingen is vastgelegd dat er een koppeling moet zijn tussen het publieke belang en de doelstellingen voor de variabele beloning. Vaak gaat het daarbij ook om mvo-gerelateerde doelstellingen. Het jaarlijks vaststellen van de feitelijke doelstellingen voor de raad van bestuur is de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen. Hoe de raad van commissarissen dit invult wordt jaarlijks met ze besproken. In de brief van 9 oktober 2009 aan de Tweede Kamer is op hoofdlijnen geschetst hoe de staat als aandeelhouder de koppeling beoordeelt tussen publieke belangen en doelstellingen voor de variabele beloning. Publieke doelstellingen kunnen gerelateerd zijn aan de dienstverlening van de onderneming, bijvoorbeeld de punctualiteit van de dienstregeling van NS, maar ook door middel van financiële doelstellingen aan de borging van de continuïteit van de onderneming. Tijdens de gesprekken met de raden van commissarissen wordt ook besproken in welke mate mvo-doelstellingen van de ondernemingen worden verwerkt in de doelstellingen die zijn gekoppeld aan de variabele beloning van de directie. Hier zijn verschillende mogelijkheden voor; soms is dit indirect – een vermindering van het stroomgebruik draagt bijvoorbeeld in belangrijke mate bij aan het resultaat van NS – soms

kiest een onderneming ervoor om een directe koppeling te maken. Zo verwerkt de raad van commissarissen van Schiphol enkele mvo-gerelateerde doelstellingen in de persoonlijke doelstellingen van de directieleden. Bij het vaststellen van het nieuwe beloningsbeleid is bij iedere deelneming bezien in hoeverre het mogelijk is zinvolle publieke doelstellingen op te nemen in het beloningsbeleid dan wel het aandeel van deze doelstellingen te verhogen.

#### **Hoogte variabele beloning**

Naar aanleiding van de behandeling van het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2009 heeft de Kamer middels een aangenomen motie van de leden Groot en Irrgang de minister verzocht om variabele beloningen alleen nog toe te kennen bij uitzonderlijk goede prestaties van de betrokken bestuurders. Voorts werd verzocht het aandeel van het variabele gedeelte in de totale beloning substantieel terug te brengen, met als richtsnoer 10% van de totale beloning. Het eerder aan de Kamer gepresenteerde beoordelingskader voor het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen bepaalt reeds dat alleen zichtbare en meetbare geleverde prestaties leiden tot uitbetaling van variabele beloning. De beloningsdoelstellingen dienen realistisch en uitdagend te zijn. Deze bepaling is ook bij alle staatsdeelnemingen opgenomen in het beloningsbeleid. In de jaarlijkse gesprekken met de raden van commissarissen wordt toegezien op de naleving hiervan. Het terugbrengen van het variabele gedeelte van de beloning in de totale beloningen maakt momenteel geen onderdeel uit van het beoordelingskader. Het variabele gedeelte van de beloning voor bestuurders van staatsdeelnemingen is over het algemeen, en naar marktstandaarden, dan ook relatief beperkt. Bovendien kan variabele beloning, mits met mate toegekend en op basis van de juiste prikkels, bijdragen aan de borging van de met de deelnemingen gemoeide publieke belangen. Bij het vaststellen van een nieuw beloningsbeleid was desalniettemin telkens ook aandacht voor de verhouding tussen het vaste en variabele gedeelte van de beloning. Indien nodig, is deze aangepast. Zo is het variabele gedeelte van de bestuurdersbeloning bij Schiphol teruggebracht van maximaal 100% naar maximaal 70% van het vaste salaris. Het huidige beoordelingskader voor het beloningsbeleid zal, zoals toegezegd tijdens het AO op 26 januari<sup>8</sup>, over twee jaar worden geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Bij deze evaluatie zal ook een beoordelingskader worden ontwikkeld voor de verhouding tussen het vaste en het variabele gedeelte van de beloning. De in de motie gesuggereerde richtsnoer wordt daarbij betrokken.

<sup>8</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2010–2011, 28 165, nr.118.



## 4.6 Corporate Governance & Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### *Corporate Governance*

Een belangrijk onderdeel van het beleid ten aanzien van corporate governance is het agenderen van de Code Corporate Governance bij de aandeelhoudersvergadering van de staatsdeelnemingen. Als aandeelhouder ziet de minister van Financiën erop toe dat de Code wordt toegepast en er alleen met gerechtvaardigde redenen van wordt afgeweken.

De staat ziet toe op een kwalitatief goede en transparante governance. Er is een algemeen kader voor statuten opgesteld, waarin is vastgelegd welke statutaire zeggenschaps- en informatierechten wenselijk zijn voor de staat als aandeelhouder<sup>9</sup>. De statuten van de verschillende staatsdeelnemingen worden getoetst aan dit kader en waar nodig wordt aangedrongen op een wijziging van de statuten. De staat investeert ook in de relatie met de andere organen van de vennootschap, te weten het bestuur en de raad van commissarissen, door middel van periodieke overleggen.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Het onderwerp mvo heeft een nauwe relatie met transparantie. Door middel van transparantie leggen ondernemingen verantwoording af over de bedrijfsvoering; niet alleen aan de aandeelhouders maar ook aan de samenleving. Dit is voor staatsdeelnemingen niet anders; ook zij dienen transparant te zijn over keuzes in hun bedrijfsvoering en de maatschappelijke gevolgen hiervan. Derhalve heeft de minister van Financiën bepaald dat alle staatsdeelnemingen deelnemen aan de Transparantiebenchmark en als aandeelhouder verzocht de de richtlijnen van het Global Reporting Initiative toe te passen. Er wordt verlangd dat staatsdeelnemingen minimaal voldoen aan toepassingsniveau C van GRI. Daarbij stelt de minister van Financiën verificatie door een derde partij als aanvullende voorwaarde.

Zodra vanwege die transparantie meer inzicht is verkregen, kan vervolgens per deelneming worden gezien of en op welke punten het noodzakelijk of wenselijk is dat de staat als aandeelhouder de dialoog met de onderneming aangaat en de directie bevroegt naar de doelstellingen en de resultaten. Met het opnemen van de deelnemingen in de Transparantiebenchmark 2010 en het rapporteren volgens de richtlijnen van GRI is in het vorige jaarverslag een nulmeting gedaan.

<sup>9</sup> Zie ook Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 97.

## 5. Staatsdeelnemingen in vogelvlucht

Dit hoofdstuk biedt inzicht in enkele eigenschappen van de portefeuille van deelnemingen. Uit onder meer de samenstelling van de portefeuille, geaggregeerde financiële kengetallen en informatie over de corporate governance zal de verscheidenheid van staatsdeelnemingen blijken.

### Samenstelling portefeuille staatsdeelnemingen

Ultimo 2010 was de staat aandeelhouder in 37 ondernemingen.

Deze waren onder te verdelen in vier categorieën:

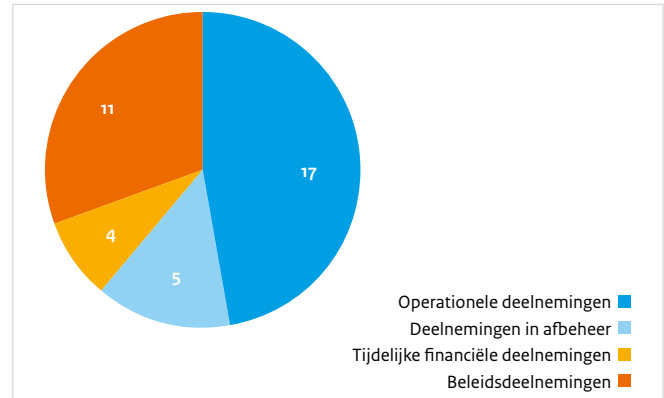
1. operationele deelnemingen, in beheer bij de minister van Financiën;
2. deelnemingen in afbeheer, in beheer bij de minister van Financiën;
3. tijdelijke deelnemingen in financiële instellingen als gevolg van tijdens de financiële crisis getroffen maatregelen;
4. operationele beleidsdeelnemingen niet in het beheer bij de minister van Financiën.

Onder de categorie tijdelijke deelnemingen in financiële instellingen vallen enkel de ondernemingen waarin de staat aandeelhouder is. De financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis op andere wijze zijn gesteund, bijvoorbeeld door middel van het verstrekken van een (achtergestelde) lening of garantie, komen in dit jaarverslag niet aan bod. Denk hierbij aan kapitaalversterkingen van ING, AEGON en SNS REAAL, de illiquid assets back-up facility voor ING en de garanties voor Leaseplan, Achmea, NIBC en Eureko.

Figuur 1 presenteert het aantal deelnemingen per bovengenoemde categorie. In 2010 zijn er, zoals in de inleiding werd toegelicht, vier nieuwe deelnemingen bijgekomen. Het aantal deelnemingen dat in de categorie tijdelijke financiële deelnemingen valt is met één afgenomen door de fusie van ABN AMRO Bank N.V. en Fortis Bank Nederland N.V.

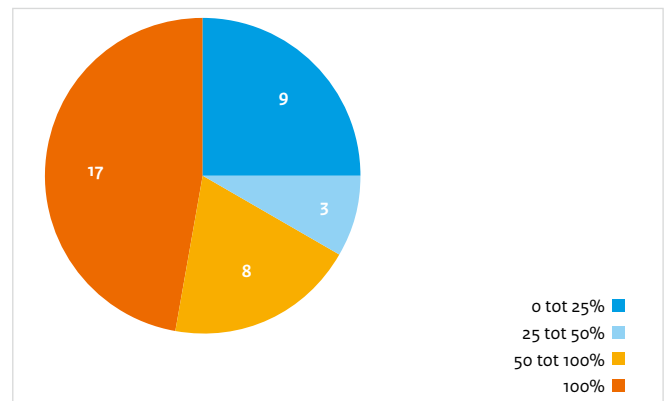
In tegenstelling tot voorgaande jaren is de Nederlandse Participatie Maatschappij voor de Nederlandse Antillen (NPNMA) niet meer opgenomen in dit jaarverslag. De aandelen van NPNMA, en dus ook het beheer, zijn niet in handen van de staat maar van de NIBC Bank. De bevoegdheden van de staat volgen niet uit de aandeelhoudersrelatie maar uit de richtlijnen die het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft vastgelegd. Gezien het feit dat NPNMA juridisch gezien geen deelneming is en met het oog op de zeer beperkte invloed die staat heeft, hoort deze organisatie niet in de lijst staatsdeelnemingen thuis. De reden om NPNMA destijds wel op te nemen was dat de staat wel het volledig risico draagt over de portefeuille.

Figuur 1 Categorieën staatsdeelnemingen



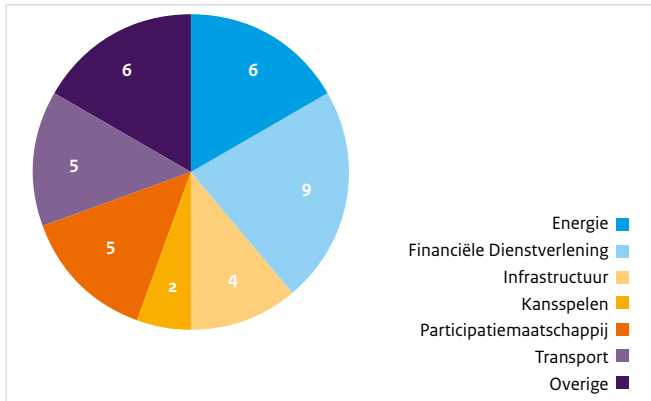
Een ander onderscheid dat kan worden gemaakt tussen de deelnemingen betreft de omvang van het belang dat de staat heeft in de verschillende ondernemingen. In figuur 2 is het belang van de staat in de deelnemingen (ultimo 2010) gepresenteerd. Zoals blijkt uit deze figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. Zeventien staatsdeelnemingen zijn volledig in eigendom van de staat (inclusief de stichtingen Holland Casino en Staatsloterij).

Figuur 2 Staatsdeelnemingen en het belang van de staat



Figuur 3 toont in welke sectoren staatsdeelnemingen opereren. De staat is als aandeelhouder van oudsher actief in de sectoren energie, infrastructuur en transport met deelnemingen als Gasunie, Tennet, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. Dit zijn veelal ook sectoren met (deels) een monopolioïde karakter; sectoren die gekenmerkt worden door hoge investeringskosten in (netwerk-) infrastructuur waardoor concurrentie niet of beperkt mogelijk is. Daarnaast heeft de financiële crisis ertoe geleid dat de staat als aandeelhouder zichtbaarder is geworden in de financiële sector.

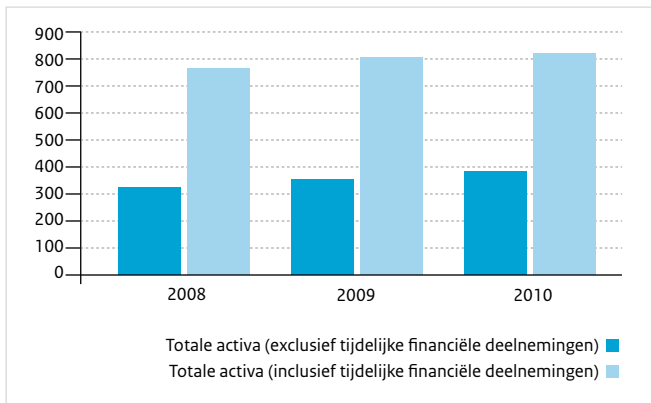
**Figuur 3** Sectoren waarin staatsdeelnemingen actief zijn



**Financieel overzicht**

Figuur 4 toont de boekwaarde van de totale activa van de staatsdeelnemingen in de portefeuille. In de figuur wordt onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling van activa van de staatsdeelnemingen met en zonder de in 2008 verworven aandelen in ABN AMRO, ABN AMRO Preferred Investments, Fortis Bank Nederland, ASR Nederland, en RFS Holdings. De totale activa laten een stabiele ontwikkeling zien.

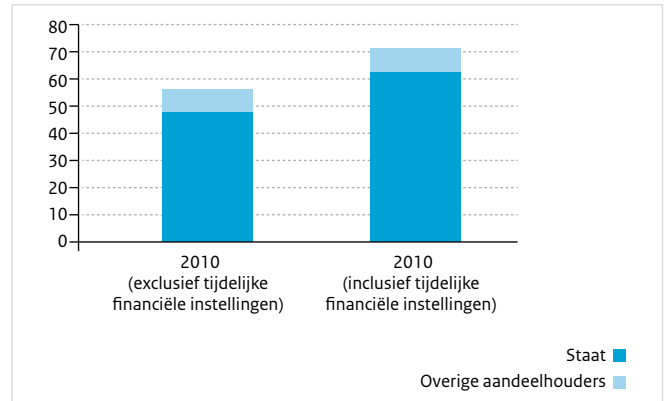
**Figuur 4** Totale activa staatsdeelnemingen (in miljarden) <sup>10</sup>



Het totaal aan activa biedt inzicht in de totale omvang van de portefeuille van deelnemingen die door de staat wordt beheerd. Door het eigen vermogen uit de totale activa te lichten en te wegen voor het belang van de staat in de afzonderlijke staatsdeelneming, ontstaat een redelijke benadering van de totale investering van de staat in de deelnemingen. Figuur 5 toont zowel het totale eigen vermogen van de staatsdeelnemingen als het eigen vermogen naar rato van het belang van de staat. Dan blijkt dat het grootste deel van het totale eigen vermogen van de staatsdeelnemingen eind 2010 is verschaft door de staat.

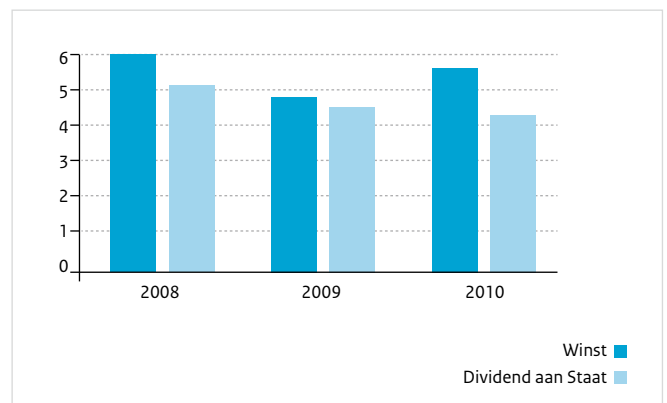
<sup>10</sup> De vergelijkende cijfers voor de tijdelijke financiële instellingen zijn aangepast aan de huidige juridische structuur van ABN AMRO Group.

**Figuur 5** Eigen vermogen staatsdeelnemingen (in miljarden)



Figuur 6 toont de winst van staatsdeelnemingen en de door de staat ontvangen dividenden in de laatste jaren, exclusief de tijdelijke financiële deelnemingen<sup>11</sup>. De totale winst is over 2010 gestegen ten opzichte van het crisisjaar 2009. Desondanks heeft de staat over 2010 minder dividend ontvangen. Deze daling kan met name worden verklaard doordat Gasunie, anticiperend op een aangescherpt reguleringsregime en de daaruit voortvloeiende onduidelijkheid over de financiële positie, de pay-out ratio (percentage van de winst dat uitgekeerd wordt aan de aandeelhouders) van 75% naar 40% heeft verlaagd.

**Figuur 6** Winst en dividend staatsdeelnemingen (in miljarden)



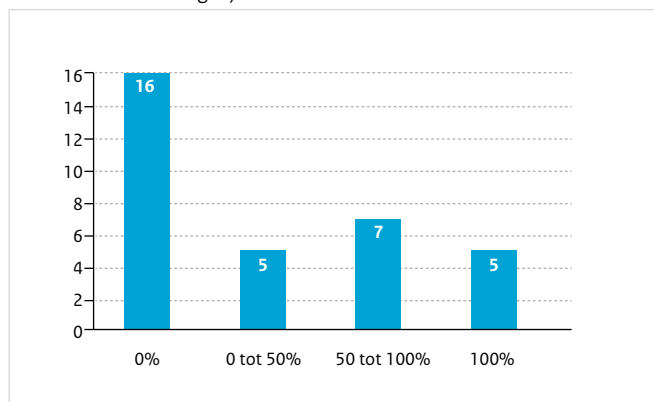
Uit figuur 6 blijkt dat het merendeel van de winst van staatsdeelnemingen als dividend wordt uitgekeerd aan de staat. Het overige deel wordt uitgekeerd aan andere aandeelhouders of toegevoegd aan de reserves. Het uitkeringspercentage kan verschillen per deelneming.

<sup>11</sup> Door de sterk fluctuerende winstcijfers van de tijdelijke financiële deelnemingen worden de winst en dividend cijfer zwaar vertekend en zijn daarom in figuur 6 en figuur 7 buiten beschouwing gelaten van de analyse.



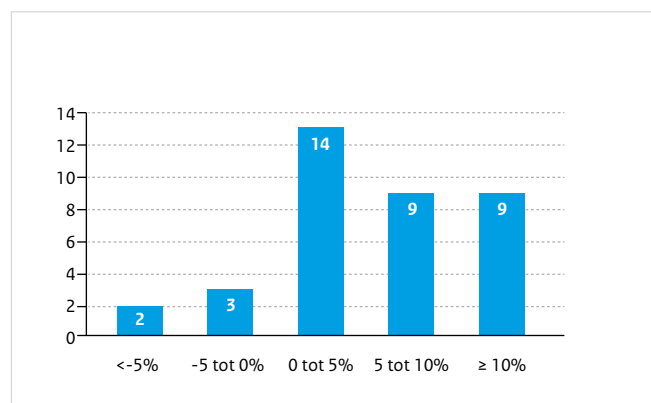
Figuur 7 toont, over een bandbreedte, de pay-out ratio van de deelnemingen (exclusief de tijdelijke financiële deelnemingen). Uit de figuur blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemingen in 2010 geen dividend heeft uitgekeerd. Het gaat hierbij echter vooral om deelnemingen uit de categorie *beleidsdeelnemingen*, *deelnemingen in afbeheer* en *tijdelijke financiële instellingen*. EBN heeft een pay-out ratio van 100% en is met een dividenduitkering van €2,1 mld. verantwoordelijk voor de helft van de totale dividendinkomsten. De operationele deelnemingen in beheer bij Financiën hebben vrijwel allemaal dividend uitgekeerd.

**Figuur 7** Uitkeringspercentage staatsdeelnemingen (exclusief financiële deelnemingen)



Figuur 8 toont het rendement op eigen vermogen, of return on equity ("RoE") en biedt hierdoor inzicht in de relatieve winstgevendheid van de staatsdeelnemingen. Uit de figuur blijkt dat nagenoeg alle staatsdeelnemingen een positief rendement hebben gerealiseerd. Holland Casino heeft in 2010 een fors verlies geleden, waardoor het rendement op eigen vermogen op -16% uitkwam. Daarentegen heeft KLM, na twee jaren verlies te hebben geleden, in 2010 weer winst gemaakt, waardoor het rendement op eigen vermogen gestegen is tot ruim 5%. De groep deelnemingen met een RoE tussen de 0 en 5% is relatief groot. Hier vallen echter ook de deelnemingen in afbeheer onder die weinig tot geen operationele activiteiten meer uitvoeren en die daardoor weinig rendement realiseren.

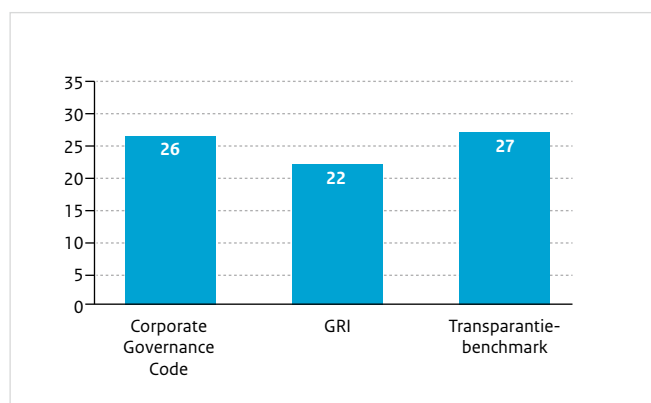
**Figuur 8** Rendement



### Corporate Governance

Hoewel onder de staatsdeelnemingen geen beursgenoteerde ondernemingen zijn, verlangde de toenmalige minister van Financiën na de introductie van de Corporate Governance Code dat alle staatsdeelnemingen in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en wijze waarop ze de code toepassen ("pas toe, of leg uit"). Daarnaast heeft de minister van Financiën aan de staatsdeelnemingen laten weten dat hij verwacht dat zij vanaf verslagjaar 2010 rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en dat zij worden opgenomen in de Transparantiebenchmark 2010. Figuur 9 toont hoeveel staatsdeelnemingen in 2010 hebben gerapporteerd over de toepassing van de Corporate Governance Code. Deelnemingen die de code niet toepassen zijn met name deelnemingen uit de categorie "deelnemingen in afbeheer", die geen of nauwelijks operationele activiteiten uitvoeren. Deze figuur laat tevens zien hoeveel staatsdeelnemingen rapporteren volgens de richtlijnen van GRI en hoeveel staatsdeelnemingen zijn opgenomen in de Transparantiebenchmark.

**Figuur 9** Staatsdeelnemingen en corporate governance



## 6. Staatsdeelnemingen onder de loep

In dit hoofdstuk worden allereerst de staatsdeelnemingen gepresenteerd waarvan het beheer bij het ministerie van Financiën is belegd. Dit zijn achtereenvolgens de operationele deelnemingen, de deelnemingen in afbeheer en tot slot de recent verworven financieel instellingen. Van de deelnemingen die niet in beheer zijn bij het ministerie van Financiën, de categorie “beleidsdeelnemingen”, worden enkel cijfermatige gegevens gepresenteerd. Een uitzondering hierop zijn de drie nieuwe deelnemingen waarin de staat bij de staatsvorming een belang heeft gekregen, omdat deze nog niet eerder zijn genoemd in het jaarverslag. Bij de deelnemingen die wel in beheer zijn bij het ministerie van Financiën worden de vier pijlers van het deelnemingenbeleid ten aanzien van staatsdeelnemingen behandeld.

### *Algemene gegevens staatsdeelnemingen*

Elke staatsdeelneming wordt in eerste instantie gepresenteerd met de naam zoals de deelneming bekend is bij het ‘grote publiek’. Bij “naam staatsdeelneming” wordt de volledige en/of formele naam van de staatsdeelneming genoemd. Voorts is de bedrijfssector vermeld waarin de betreffende staatsdeelneming actief is. Verder zij opgemerkt dat het vermelde aantal werknemers het aantal full time equivalenten (“fte”) ultimo 2010 betreft, tenzij anders vermeld.

### *Financieel overzicht*

Dit overzicht bevat enkele algemene financiële indicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Door deze meer generieke aanpak kan het echter voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke karakter van een deelneming, waardoor onderlinge vergelijkingen niet goed mogelijk zijn. Een voorbeeld betreft de solvabiliteitsratio (een ratio van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen zoals opgenomen in de balans) voor financiële instellingen. Deze zal in de regel lager zijn dan die van niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in een ratio voor de solvabiliteit. Hiervoor wordt - bijvoorbeeld door de toezichthouder - de BIS Tier 1 ratio gebruikt. Dergelijke indicatoren die het specifieke karakter van een staatsdeelneming uitdragen, zijn opgenomen onder Bedrijfspecifieke kerncijfers.

### *Corporate governance*

In dit deel zijn indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de governancecode. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen. Voor GRI wordt

het door de staatsdeelneming in het jaarverslag over 2010 gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen gepresenteerd. Hierbij wordt ook vermeld of een staatsdeelneming dit toepassingsniveau door een derde partij heeft laten verifiëren.

Voor de Transparantiebenchmark is de positie van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2010 vermeld. Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat de Transparantiebenchmark 2010 de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2009 beoordeelt. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2010 is nog niet verwerkt in het jaarverslag. Voorts is bij elke staatsdeelneming vermeld of deze de Corporate Governance Code toepast.

### *Directie en raad van commissarissen*

De samenstelling van directie (of raad van bestuur) en raad van commissarissen is voor elke staatsdeelneming opgenomen. De namen en eventuele titulatuur van de leden van deze gremia zijn op de wijze gepresenteerd zoals die ook in het jaarverslag van de individuele vennootschap zijn vermeld. Voor deze leden zijn tevens gegevens over de bezoldiging (of vergoeding, waar het commissarissen betreft) opgenomen. Bij de bezoldiging van de leden van directie of raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen een vaste en een variabele component. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Eventuele eenmalige uitkeringen, zoals ontslagvergoedingen, worden hierin niet genoemd. Voor deze bedragen en eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectieve deelnemingen.

### *Publiek belang*

Gegeven de rol van publiek belang bij de invulling van het aandeelhouderschap én dat dit jaarverslag tevens verslag doet van de wijze waarop invulling is gegeven aan het aandeelhouderschap, worden in dit jaarverslag de per staatsdeelneming gemoede publieke belangen genoemd en wordt aangegeven hoe dit belang is geborgd..

### *Invulling aandeelhouderschap*

Per staatsdeelneming is uitgewerkt op welke wijze in het verslagjaar invulling is gegeven aan de vier sporen uit het deelnemingenbeleid. Hierbij wordt vermeld welk beleid de betreffende onderneming ter zake voert en welke handelingen de aandeelhouder heeft verricht.

## 6.1 Operationele deelnemingen bij Financiën

BNG	18
Connexxion	20
COVRA	22
DNB	24
FMO	26
Gasunie	28
Havenbedrijf Rotterdam	30
Holland Casino	32
KLM	34
Koninklijke Nederlandse Munt	36
NS	38
NWB Bank	40
Schiphol	42
Staatsloterij	44
Tennet	46
Thales Nederland	48
UCN	50



## BNG

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Bank Nederlandse Gemeenten
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1914
Aantal werknemers	276
Website	www.bng.nl
Belang Staat der Nederlanden	50%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	118.533	104.496	101.365
Eigen vermogen	2.259	2.253	1.979
Vreemd vermogen	116.274	102.243	99.386
Inkomsten <sup>12</sup>	1.898	2.628	4.524
Winst	257	278	158
Dividend	128,1	138,7	79,1
Ontvangen door staat	64,0	69,3	39,5
Solvabiliteitsratio	0,02	0,02	0,02
Return on equity	11,4%	12,3%	8,0%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Renteresultaat (€ mln.)	410	337	277
Verstreckte kredieten (€ mln.)	86.581	79.305	75.699
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.181	11.024	10.388
BIS-ratio Tier 1 (%)	20%	19%	18%
Capital ratio (%)	2,0%	2,1%	2,0%

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	91
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

### Raad van bestuur

	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel <sup>13</sup>	Totaal	Pensioen
dr. ir. C. van Eykelenburg	Voorzitter	439	75	514	140
prof. dr. J.J.A. Leenaars	Lid	360	56	416	116
drs. J.C. Reichardt	Lid	312	53	365	51

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
dr. H.O.C.R. Ruding	Voorzitter	31
mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy	Vice-voorzitter en secretaris	23
drs. R.J.N. Abrahamsen	Lid	23
drs. H.H. Apotheker	Lid	23
mw. drs. H.G.O.M. Berkers RA	Lid	29
mw. S.M. Dekker	Lid	23
dr. W.M. van den Goorbergh	Lid	29
mr. R.J.J.M. Pans	Lid	23
mr. dr. A.G.J.M. Rombouts	Lid	23

<sup>12</sup> Voor BNG betreft het hier de rentebaten. Daarnaast ontvangt BNG nog inkomsten uit provisies en deelnemingen.

<sup>13</sup> Dit betreft de helft van de variabele beloning over 2010. De andere helft is voorwaardelijk toegekend en wordt drie jaar later uitgekeerd, tenzij alsdan is gebleken dat het behalen van de doelstellingen de continuïteit van de BNG op langere termijn heeft geschaad.

### **Beschrijving**

BNG is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank om als intermediair te fungeren tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en een groeiend aantal nutsbedrijven. Aan die functie is sindsdien niet veel veranderd. Tegenwoordig vormen de woningcorporaties de grootste klantengroep van BNG. Hoewel BNG in de kern nog altijd een kredietbedrijf is, omvat de dienstverlening heden meer dan alleen kredietverstrekking. Zo biedt BNG haar klanten ook diensten op het gebied van elektronisch betalingsverkeer, beleggen en treasury. BNG begeeft zich verder sinds enige jaren ook op het terrein van publiek-private samenwerking. BNG financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Kredietbeoordelaars Standard & Poor's, Moody's en Fitch hebben allen BNG AAA ratings toegekend.

### **Juridische status en eigendom**

Bank Nederlandse Gemeenten is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 50% van de aandelen. De overige aandelen worden gehouden door gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. Hoewel dit aantal is afgenomen door de samenvoegingen onder gemeenten, waren er in 2010 nog 416 medeaandeelhouders. BNG heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. BNG is een structuurvennootschap.

### **Publiek belang**

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. BNG draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden ("Fido");
- Financiële Verhoudingswet ("FVw");
- Wet Financieel Toezicht ("Wft");
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden (Ruddo");
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* BNG presenteert zich als 'bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang'. Met financiële dienstverlening tegen lage tarieven wil BNG bijdragen aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzie-

ningen voor de burger. BNG wil de positie van expert in financiering van publieke voorzieningen in de komende jaren verder versterken. Hiertoe is de strategie van de bank gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor in complexiteit toenemende financieringsvraagstukken. Op initiatief van de minister van Financiën zijn echter wel grenzen gesteld aan het inspelen op de veranderende behoeften van de klanten. De solvabiliteitsvrije kredietverlening zal de kernactiviteit van BNG blijven, waarbij decentrale overheden, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen de belangrijkste klantengroepen zijn.

*Investerings.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van BNG. In 2010 verstrekte BNG € 16,3 miljard aan langlopende kredieten. Dit is een toename van 89% in vergelijking met 2009. Hiermee neemt de totale portefeuille van langlopende leningen aan klanten op basis van hoofdsommen toe tot bijna € 74,0 miljard. De vraag naar langlopende krediet steeg in 2010 door de historisch lage rentestanden voor kredietverlening met lange looptijden, voorzichtig dalende opslagen voor krediet- en liquiditeitsrisico en de onzekerheden over de toekomstige borgingsmogelijkheden voor klanten in de corporatiesector. Kredietverlening behoeft geen instemming van aandeelhouders. Alleen investeringen groter dan een derde van het uitstaande kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan.

*Bezoldigingsbeleid.* In de aandeelhoudersvergadering van april 2009 is het bezoldigingsbeleid bij BNG vastgesteld. Door het huidige beloningsbeleid zal de bezoldiging van toekomstige bestuurders bijna de helft minder dan het niveau op basis van het oude bezoldigingsbeleid bedragen. In 2010 zijn geen nieuwe bestuurders aangetreden.

*Vermogensstructuur.* BNG hanteert al enkele jaren een pay-out ratio van 50% en stuurt daarnaast scherp op een BIS Tier 1 ratio van 18% en een capital ratio van 2,0%. De vermogensstructuur heeft blijvend de aandacht van aandeelhouders van BNG; dit zowel in het licht van het specifieke risicoprofiel van BNG als met het oog op wijzigingen in internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers. Dit laatste onderwerp is in het verslagjaar meermaals besproken met BNG. Afhankelijk van de vraag in hoeverre de minimumkapitaaleisen uit hoofde van Bazel III op BNG van toepassing worden zal BNG mogelijk haar dividenduitkering als percentage van de nettowinst moeten verlagen in de toekomst. Daardoor kan de leverage ratio groeien naar 3%. In 2010 zijn de AAA ratings van de bank herbevestigd en is het vertrouwen van beleggers groot gebleven. Ten behoeve van de kredietverlening en herfinanciering heeft BNG in 2010 een recordbedrag van €18,2 miljard (in 2009 14,5 miljard) aan langlopende financieringen aangetrokken.

## Connexxion

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Connexxion Holding N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Hilversum
Jaar van oprichting	1999 <sup>14</sup>
Aantal werknemers	11.307
Website	www.connexxion.nl
Belang Staat der Nederlanden	33,33%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	561,5	633,4	755,3
Eigen vermogen	170,9	164,1	150,3
Vreemd vermogen	390,6	469,3	605,0
Inkomsten	1105	1154	1045 <sup>15</sup>
Winst	5,8	2,6	-25,0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,30	0,26	0,20
Return on equity	3,4%	1,6%	-16,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
<b>Waardering passagiers</b>			
Passagiers bus	7,3	7,4	7,7
Passagiers tram	7,3	7,2	7,4
Passagiers trein	7,6	7,6	7,7
<b>Waardering medewerkers</b>			
Medewerkers algemeen	7,1	6,7	6,4
Medewerkers bus	6,9	6,7	6,1
Medewerkers trein	8,0	-	6,6

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	71
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
H.A.B. Guyot	CEO	302	100	402	69
B.J. Bruins	CCRO	202	67	269	44
B.J. Drexhage	CFO	255	95	350	56

Raad van commissarissen	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
F.N.P. Gagey	Lid	31
mw. J.R.H. Maij-Weggen <sup>16</sup>	Lid	27
hr. mr. J.J.M. van der Does de Willebois <sup>17</sup>	Lid	24
prof. dr. E.J.J. Schenk <sup>18</sup>	Lid	15

<sup>14</sup> Connexxion is in 1999 ontstaan uit een fusie van NZH, Midnet, ZWN en Oostnet.

<sup>15</sup> Getallen voor 2008 zijn gecorrigeerd, vanwege boekhoudkundige redenen.

<sup>16</sup> Vanaf 28 januari 2010

<sup>17</sup> Vanaf 28 januari 2010

<sup>18</sup> Vanaf 9 juni 2010 (op voordracht van de Ondernemingsraad)



### **Beschrijving**

Connexxion is een vervoerbedrijf voor openbaar stads- en streekvervoer. Daarnaast is Connexxion actief in het besloten vervoer met taxidiensten, ambulancezorg en tours. Ook verzorgt Connexxion bootvervoer. Connexxion verzorgt dit vervoer in opdracht van zowel publieke opdrachtgevers, zoals decentrale overheden die het regionale busvervoer aanbesteden, als private opdrachtgevers voor wat betreft het besloten vervoer.

### **Juridische status en eigendom**

Connexxion Holding N.V. is een naamloze vennootschap waarvan de staat 33,33% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 66,67% van de aandelen is in eigendom van Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. In Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. (TBCH) houdt het Franse Transdev S.A. 75% van de aandelen en BNG houdt 25% van de aandelen.

Connexxion heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op Connexxion.

### **Publiek belang**

Het publiek belang bestaat uit het leveren van voorzieningen voor het openbaar vervoer. Dit publieke belang is niet specifiek verbonden aan het bedrijf Connexxion, maar geldt voor alle openbaarvervoerbedrijven met concessies. Het toezicht op de concessie wordt uitgevoerd door de concessieverlener. Connexxion is voortgekomen uit een fusie van overheidsbedrijven in de transitieperiode naar marktwerking in het openbaar vervoer. Inmiddels zijn er meer spelers op de openbaarvervoermarkt en wordt het genoemde publieke belang geborgd door de Wet Personenvervoer 2000. Derhalve is in overleg met de Tweede Kamer besloten dat Connexxion kan worden verkocht. In 2007 is daartoe 66,67% van de aandelen van de staat in Connexxion verkocht aan Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. en is zowel een put als een call optie afgegeven voor de overige aandelen.

Het publiek belang wordt geborgd door:

- het aanbestedingsregime, waarvan de kern is vastgelegd in de Wet Personenvervoer 2000 en onderliggende wet- en regelgeving.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Connexxion heeft in 2009 haar organisatiestructuur aangepast om de operationele resultaten te verbeteren. Als gevolg hiervan heeft Connexxion de onderhoudsdivisie TSN (Techno Services Nederland) laten opgaan in de divisie Openbaar Vervoer. De strategie van Connexxion is gericht op het versterken van haar positie in Nederland. Het is hierbij van belang dat de winstgevendheid verder verbetert zodat het bedrijf haar activiteiten kan blijven financieren. Hierbij helpt de alliantie met Transdev, omdat beide bedrijven elkaar kunnen aanvullen met hun kennis en ervaring. Gegeven dat het publieke belang ten aanzien van het openbaar vervoer is geborgd via de Wet Personenvervoer 2000, richt de minister van Financiën zich in zijn rol als medeaandeelhouder in Connexxion voornamelijk op de financiële continuïteit van de onderneming.

*Investerings.* Connexxion heeft in 2010 geen investeringen gedaan die aan de aandeelhouders dienden te worden voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2010 zijn de gesprekken met Connexxion en TBCH over een nieuw beloningsbeleid afgerond. De maximale beloning voor de toekomstige leden van de raad van bestuur bij Connexxion worden met dit nieuwe beleid met 36% gematigd. De beloningen voor de leden van de raad van bestuur van Connexxion waren bij de benoemingen in voorgaande jaren, vooruitlopend op het nieuwe beloningsbeleid, al gematigd. Zo is de beloning van de nieuwe CEO van Connexxion ongeveer 35% lager dan die van zijn voorganger.

*Vermogensstructuur.* In boekjaar 2010 heeft Connexxion de balanspositie versterkt onder meer door verkoop van vastgoed en de toevoeging van de winst over 2009 aan het eigen vermogen. Verder is het bedrijf erin geslaagd om in 2010 haar financieringslasten te verlagen onder meer door investeringen door middel van operational lease te financieren. Hierdoor is ook het rendement op het geïnvesteerde kapitaal verbeterd.

## COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	COVRA N.V.
Bedrijfssector	Radioactiefafvalmanagement
Vestigingsplaats	Nieuwdorp
Jaar van oprichting	1982
Aantal werknemers	51,3
Website	www.covra.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	172,9	163,2	150,0
Eigen vermogen <sup>19</sup>	10,4	9,4	7,6
Vreemd vermogen	162,5	153,8	142,4
Inkomsten	18,1	18,3	14,9
Winst	0,93	1,86	-3,77
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,06	0,06	0,05
Return on equity	8,9%	19,7%	-49,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	20.541	18.378	16.147
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	52,0	42,3	34,5
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.752	3.100	2.328
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	4,0%	5,0%	4,1%
Omgevingsbesmetting	nihil	nihil	nihil

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	113
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. H.D.K. Codée	Directeur	145	-	145	51

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
ir. J.J. Verwer	Voorzitter	13
prof. dr. ir. M. de Bruin	Lid	10
dr. A.G.W.J. Lansink	Lid	10
drs. J. Lintjer	Lid	10

<sup>19</sup> In het jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2009 waren abusievelijk de voorzieningen opgenomen in het eigen vermogen. Dit is in dit jaarverslag gecorrigeerd. Als gevolg van deze correctie zijn ook het vreemd vermogen, solvabiliteitsratio en return on equity gewijzigd.

### **Beschrijving**

COVRA is in 1982 opgericht met het doel om uitvoering te geven aan het nationale radioactief afval beleid. Dit beleid houdt in dat één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens de overname van het radioactief afval bij de producenten, de verwerking tot een geconditioneerde vorm en voor de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. De duur van de opslagperiode is ten minste honderd jaar. Gedurende deze periode van opslag zal een deel van de radioactiviteit van het afval vervallen tot onder de grens die een vergunning vereist en als niet-radioactief materiaal kunnen worden afgevoerd. Het dan nog radioactieve deel zal naar een eindberging worden gebracht, na eventuele verdere bewerkingen. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren onder meer EPZ (eigenaar van de kerncentrale in Borssele), ECN (van de onderzoeksreactor in Petten), Technische Universiteit Delft (eigenaar van de onderzoeksreactor in Delft) en ziekenhuizen.

### **Juridische status en eigendom**

De Centrale Organisatie voor Radioactief Afval is een naamloze vennootschap. Sinds 15 april 2002 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder in deze vennootschap. COVRA heeft een bestuurder en een raad van commissarissen.

### **Publiek belang**

Hoewel het beperkt is, vindt het gebruik van radioactieve stoffen plaats in een breed gebied van toepassingen die niet zijn weg te denken in de huidige maatschappij. Hierdoor zal er altijd radioactief afval worden geproduceerd. Voor een goede en langdurige zorg voor dit afval is het van belang dat de beheersorganisatie stabiel is en is gericht op een lang bestaan. COVRA dient als enige partij in Nederland dit publieke belang voor langdurige zorg van radioactief afval.

COVRA is in essentie verantwoordelijk voor:

- overname van radioactief afval bij de producenten;
- verwerking tot een geconditioneerde vorm van dit afval;
- langdurige opslag onder gecontroleerde omstandigheden;
- het bewaken en controleren van al het opgeslagen afval;
- voorbereiden van de eindberging.

Dit publieke belang wordt geborgd door:

- Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De missie van COVRA is: “blijvend zorg dragen voor het radioactief afval in Nederland”. In het beleidsplan 2009-2014 is als strategie vastgelegd dat de missie voor COVRA wordt versterkt, verruimd en verder wordt geprofileerd. Deze strategie houdt in het:

- realiseren van optimale bedrijfs- en milieuprestaties;
- (doen) uitvoeren van een Nederlands/internationaal onderzoeksprogramma voor eindberging;
- actief uitvoeren van voorlichtingsactiviteiten.

*Investeringsbeslissingen.* In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder. Periodiek breidt COVRA opslagcapaciteit voor het radioactief afval uit.

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van COVRA was reeds in lijn met de beloningsmethodiek bij staatsdeelnemingen. COVRA behoort tot categorie “publiek”. De bezoldiging van de directeur is conform de uitgangspunten voor deze categorie.

*Vermogensstructuur.* Kenmerkend aan de balans van COVRA zijn de voorzieningen die worden getroffen voor toekomstige kosten van opslag en eindberging van het radioactief afval. Zo is voor de dekking van die toekomstige kosten een fonds opgericht. Dat fonds groeit deels door de vergoeding die leveranciers van COVRA betalen voor het gehele verdere traject van behandeling en opslag alsook voor de eventuele eindberging. Met dit fonds kan COVRA beleggingen doen binnen de beperkingen van een fondsreglement om er voor te zorgen dat voldoende middelen beschikbaar zijn voor de eindberging. Het gedeelte van de middelen die zijn gestort in het fonds voor de opslag van afval in het Hoogradioactief afvalbehandelings- en opslaggebouw - tijdens de actieve en passieve fase - en de eindberging hiervan, is ondergebracht bij het ministerie van Financiën. Eind 2010 was de omvang van alle voorzieningen in totaal ruim € 134 miljoen. De groei van het fonds blijft achter bij eerder geprognosticeerde lijnen. Dit is onderwerp van gesprek tussen COVRA en de aandeelhouder.

De statuten van COVRA schrijven voor dat de winst geheel gereserveerd dient te worden, tenzij de aandeelhoudersvergadering anders beslist. Het resultaat over 2010 is toegevoegd aan de algemene reserves.

## DNB

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandsche Bank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1814
Aantal werknemers	1.538
Website	www.dnb.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	133.412	131.238	114.614
Eigen vermogen <sup>20</sup>	27.609	22.047	19.074
Vreemd vermogen	105.803	109.191	95.540
Inkomsten	1.761	1.941	3.377
Winst	1.649	1.707	1.411
Dividend	1.567	1.565	1.128
Ontvangen door staat	1.567	1.565	1.128
Solvabiliteitsratio	0,21	0,17	0,17
Return on equity	6,0%	7,7%	7,4%
Pay-out ratio	95,0%	91,7%	80,0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2009	2009	2008
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	44.147	42.397	39.203
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	105	96	81

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	22
Global Reporting Initiative (GRI)	A+
Corporate Governance Code	√

### Directie

	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. A.H.E.M. Wellink	President	406,7	-	406,7	-
drs. H.J. Brouwer	Directeur	324,8	-	428,7	103,9
mw. mr. A.J. Kellerman	Directeur	285,0	-	362,5	77,5
prof. dr. L.H. Hoogduin	Directeur	285,0	-	362,5	77,5

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
drs. J.F. van Duyne	Voorzitter	35,3
mr. E. Kist	Vice-voorzitter	29,5
mr. A.H. van Delden	Secretaris	23,6
drs. T. van de Graaf <sup>21</sup>	Lid	23,6
mw. drs. A.M. Fentener van Vlissingen	Lid	29,5
Z.K.H. de Prins van Oranje	Lid	11,8
mr. drs. F. Bolkestein	Lid	29,5
W.G. Tuinenburg	Lid	29,5
ir. G.J. Kleisterlee	Lid	29,5
E.H. Swaab	Lid	11,8
mw. prof. mr. H.M. Vletter-van Dort	Lid	5,9

<sup>20</sup> Dit is inclusief de herwaarderingsrekeningen.

<sup>21</sup> Commissaris van overheidswege benoemd

### **Beschrijving**

DNB is in haar huidige vorm ontstaan uit een fusie van DNB en de Pensioen- en verzekeringskamer in 2004 en zet zich in voor de bewaking van de financiële stabiliteit in Nederland. Ter uitvoering van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie heeft DNB in het kader van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) als hoofddoel het handhaven van de prijsstabiliteit. Tevens draagt DNB bij aan de verwezenlijking van de in artikel 3 van dit verdrag omschreven doelstellingen van de Unie. Dit betekent onder meer dat DNB als onderdeel van het ESCB onafhankelijk van de staat bijdraagt aan het door het ESCB te bepalen en ten uitvoer te leggen monetaire beleid van de EU, het beheren van de externe reserves van de lidstaten en het bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer. Voorts voert DNB enkele taken uit die haar bij wet zijn opgedragen. Een belangrijke taak betreft het uitoefenen van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandsche Bank is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de aandelen in DNB. Als zelfstandig bestuursorgaan is DNB evenzo verbonden met de staat.

Als deelnemer aan het ESCB is DNB onafhankelijk in de uitvoering van de bij het Verdrag opgedragen taken en plichten. Ook voor het toezicht op de financiële markten heeft DNB van de wetgever een onafhankelijke positie toegekend gekregen. DNB heeft een directie en raad van commissarissen.

### **Publiek belang**

Een stabiel financieel stelsel is essentieel voor het functioneren van onze economie en daarmee voor onze welvaart. Daarom vormt financiële stabiliteit de rode draad in de taakuitvoering van DNB.

Het publiek belang van DNB komt onder meer tot uiting in de drie hoofdtaken van DNB:

- het mede bepalen en uitvoeren van het gemeenschappelijke monetaire beleid in het eurogebied;
- het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer;
- het houden van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

Deze publieke belangen worden geborgd door:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Bankwet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De activiteiten van DNB volgen uit het Verdrag en uit de relatie met de staat als zbo; de vorm van vennootschap is historisch ingegeven. Aan de relatie met DNB wordt door de staat niet zozeer als aandeelhouder invulling gegeven, maar als wetgever en als opdrachtgever.



## FMO

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Nederlandse Financierings-Maatschappij Voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1970
Aantal werknemers	274
Website	www.fmo.nl
Belang Staat der Nederlanden	51%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	4.305	3.772	3.654
Eigen vermogen	1.514	1.327	1.229
Vreemd vermogen	2.791	2.445	2.425
Inkomsten	225,2	166,3	209,6
Winst	126,2	59,9	48,1
Dividend	1,9	1,5	1,2
Ontvangen door staat	0,8	0,7	0,5
Solvabiliteitsratio	0,35	0,35	0,34
Return on equity	8,3%	4,5%	3,9%
Pay-out ratio	1,5%	2,5%	2,5%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
BIS Solvency ratio	29,0%	29,7%	29,6%
Equityportefeuille (€ mln.)	688	531	456
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	2.213	1.905	1.723
Economic Development Impact Score ("EDIS")	67	65	63

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	24
Global Reporting Initiative (GRI)	B
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Raad van bestuur			Bezoldiging 2010 (€ '000)		
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
Nanno Kleiterp	CEO	263	58	321	93
Nico Pijl	CR&FO	185	45	230	80
Jurgen Rigterink	CIO	208	45	253	41

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
Willy Angenent	Voorzitter	27,5
Rein Willems	Vice-voorzitter	18
Bert Bruggink	Lid	19
Dolf Collee	Lid	18
Jean Frijns	Lid	12,5
Agnes Jongerius	Lid	17
Pier Vellinga	Lid	18

### **Beschrijving**

FMO is opgericht in 1970 als onderdeel van het ontwikkelingsbeleid van het toenmalige kabinet. FMO is een ontwikkelingsbank die als doel heeft een bijdrage te leveren aan de bevordering van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Dit doet zij door bedrijven in ontwikkelingslanden eigen vermogen te verschaffen of leningen te verstrekken waarbij alleen rendabele projecten in aanmerking komen voor financiering die voldoen aan FMO's sociale, milieu en "good governance" standaarden. De activiteiten van de ontwikkelingsbank zijn complementair aan die van commerciële partijen. Dit betekent dat in beginsel alleen maar projecten gefinancierd worden die onder identieke condities niet door marktpartijen gefinancierd zouden worden. Op deze manier probeert FMO de stroom van financieringen naar onder andere de ontwikkelingslanden te faciliteren. Hierdoor neemt FMO een katalyserende positie in voor wat betreft de financiering van initiatieven in ontwikkelingslanden.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden is een naamloze vennootschap waarvan de staat 51% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 49% van de aandelen is grotendeels in eigendom van commerciële banken. De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.

In de periode tussen 1999 en 2005 heeft de staat ook een bedrag van in totaal € 658 miljoen gestort dat als kapitaal is opgenomen in de balans van FMO. Hiermee is meer dan 90% van FMO's eigen vermogen verschaft door de staat.

### **Publiek belang**

FMO is opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Door de private sector in deze landen te versterken, wil de staat een bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede. Met de staat als grootste aandeelhouder heeft FMO een AAA-status, wat extra zekerheid biedt aan kapitaalverschaffers. Met het kapitaal financiert FMO projecten in ontwikkelingslanden die veelal een hoog financieel risicoprofiel hebben.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- overeenkomst Staat-FMO van 16 november 1998 en het bijbehorende addendum;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* FMO stelt vierjaarlijks de strategie op, waarna het aan de staat ter raadpleging wordt voorgelegd. In de strategie Moving

Frontiers, die de periode 2009-2012 bestrijkt, geeft FMO aan zich toe te zullen leggen op de financiële, huisvesting-, en energiesector in ontwikkelingslanden. De staat hanteert als richtlijn dat FMO's strategie naast rendabel ook in lijn moet zijn met de genoemde overeenkomst. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

*Investerings.* Kredietverstrekking en participaties vormen voor een bank als FMO de belangrijkste investeringen. FMO investeert in ontwikkelingslanden en deelt bij het opstellen van de strategie landen in op basis van de drie categorieën die door de Wereldbank worden gehanteerd. De Wereldbank maakt onderscheid tussen de zogenaamde low-income economies, lower-middle income economies en upper-middle income economies. In de overeenkomst met de staat uit 1998 is vastgesteld dat FMO er naar zal streven om circa 70% van de financieringen in de low-income economies en lower middle-income economies te realiseren, waarvan circa 35 % punt in de low-income economies. Alleen investeringen groter dan een derde van het uitstaande kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan. Voor wat betreft investeringen realiseerde FMO dit boekjaar ruim € 1,026 miljard aan nieuwe investeringen. Hiermee nam de omvang van de nieuwe committeringen toe met ruim € 100 miljoen ten opzichte van 2009. Gelijktijdig is de kwaliteit van de leningenportefeuille in dezelfde periode verbeterd, wat onder meer tot uitdrukking komt in de afname van het percentage Non Performing Loans met krap een procentpunt naar 2,3%.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, heeft de ava in 2009 een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van FMO vastgesteld. De beloning voor de raad van bestuur van FMO was al redelijk gematigd, waardoor de verlaging van 5% beperkter is dan bij andere staatsdeelnemingen.

*Vermogensstructuur.* FMO heeft in maart 2008 een banklicentie verkregen en valt sindsdien onder toezicht van De Nederlandsche Bank. De ontwikkelingsbank voldoet aan de solvabiliteitseisen die door DNB zijn opgesteld en hanteert hiernaast intern nog prudentere richtlijnen. Uit het dividendbeleid dat de staat met FMO is overeengekomen, vloeit voort dat het grootste gedeelte van de nettowinst aan de reserves wordt toegevoegd. De lage dividenduitkering wordt door de staat geaccepteerd, omdat dat onder meer bijdraagt aan de versterking van de vermogensstructuur.

## Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	N.V. Nederlandse Gasunie
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1963
Aantal werknemers	1.713
Website	www.gasunie.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	11.113	10.326	9.934
Eigen vermogen	5.261	5.310	5.531
Vreemd vermogen	5.852	5.017	4.403
Inkomsten	1.523	1.668,7	1.506,1
Winst	453,7	121,8	394,1
Dividend	181,5	415,9	295,6
Ontvangen door staat	181,5	415,9	295,6
Solvabiliteitsratio	0,47	0,51	0,56
Return on equity	8,6%	2,3%	7,1%
Pay-out ratio	40,0%	341,5% <sup>22</sup>	75,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	111	99	108
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	24	25 <sup>23</sup>	9,3 <sup>24</sup>
Investerings materiële vaste activa (€ mln.)	1171	1093 <sup>25</sup>	458

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	19
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur				Bezoldiging 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
P.C. van Gelder MSc <sup>26</sup>	CEO	87	29	116	15
mr. M.P. Kramer <sup>27</sup>	CFO	264	53	317	1.238
drs. ir. H.A.T. Chin Sue RC	CFO	238	67	305	75
ing. E. Dam	Lid	238	72	310	81
drs. P.E.G. Trienekes <sup>28</sup>	Lid	238	74	312	572

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
ir. G.J. van Luijk	Voorzitter	39
drs. C. Griffioen RA	Vice-voorzitter	31
ir. H.L.J. Noy	Lid	32
prof. mr. H.M. van der Woude <sup>29</sup>	Lid	17
drs. A. Lont	Lid	27
ir. J.P.H.J. Vermeire	Lid	30

<sup>22</sup> De payout ratio is gelijk aan 75% van het resultaat voor de bijzondere afwaardering op het Duitse netwerk.

<sup>23</sup> In het jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2009 is abusievelijk 23,5 mld. m<sup>3</sup> opgenomen.

<sup>24</sup> Vanaf 1 juli 2008.

<sup>25</sup> In jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2009 is abusievelijk € 819 mln opgenomen, dit betreffen echter de investeringen van de vennootschappelijke jaarrekening.

<sup>26</sup> In functie per 1 september 2010

<sup>27</sup> Per 1 september heeft de heer Kramer gebruik gemaakt van de bij zijn indiensttreding in 2003 overeengekomen optie om op 60 jarige leeftijd met pensioen te gaan met een daarmee overeengekomen regeling.

<sup>28</sup> Met de heer Trienekens zijn bij zijn aantreden afspraken gemaakt waarbij ook hij ook de optie had om op 60-jarige leeftijd met een aangepaste pensioenregeling uit te treden.

<sup>29</sup> Afgetreden per 1 oktober

### Beschrijving

Sinds de afsplitsing van de handelsactiviteiten in 2005 richt Gasunie zich op landelijk gastransport en op gasinfrastructuur activiteiten. Hieronder vallen onder meer het beheer en de ontwikkeling van het gastransportnet, en het aanbieden van gastransport en hieraan complementaire diensten zoals gasopslag, LNG-infrastructuur en participatie in langeafstandslijnen om de aanvoer van gas naar Noordwest-Europa te borgen en te bevorderen. Gasunie is de eerste onafhankelijke aanbieder van gastransport met een omvangrijk grensoverschrijdend netwerk in Europa. Gasunie combineert gereguleerde gastransportdiensten met aanvullende niet-gereguleerde diensten. Deze combinatie stelt Gasunie in staat de langetermijndoelstellingen te realiseren, gericht op de ontwikkeling van een infrastructuurbedrijf met een centrale rol in de Europese energievoorziening.

Via het landelijke transportnet vervoert Gasunie aardgas naar grote gasverbruikende industrieën, die direct op dit netwerk zijn aangesloten, en naar andere netwerkbedrijven in binnen- en buitenland die het gas verder brengen naar de consumenten en bedrijven. De belangrijkste taak van Gasunie is om haar rol in de Europese gasmarkt en energievoorziening veilig, betrouwbaar en efficiënt te vervullen. Gasunie levert hiermee ook een bijdrage aan de verduurzaming van de toekomstige energiemix in Nederland en Europa, omdat aardgas bij uitstek geschikt is om de transitie naar een duurzame energievoorziening mogelijk te maken.

### Juridische status en eigendom

Gasunie is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. Voor de onderneming geldt het verlicht structuurregime.

Gas Transport Services B.V. ("GTS") is als 100%-dochter van Gasunie verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken inzake onafhankelijk beheer van het Nederlandse gastransportnet. Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. Om de markt zo goed mogelijk te bedienen, wordt het gereguleerde netwerk in beide landen zoveel mogelijk als één geheel beheerd.

### Publiek belang

Het publieke belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport ("leveringszekerheid") en de lange termijn voorzieningszekerheid, waarbij betaalbaarheid van gas en veiligheid van de gasinfrastructuur de belangrijkste randvoorwaarden zijn.

Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

- continuïteit en kwaliteit van het gastransportnet en aanverwante taken garanderen als vitale schakel van het Nederlandse gastransport;
- op doelmatige wijze investeren in voldoende transportcapaciteit om te voorzien in de totale marktbehoefte, waaronder bevordering van de inname uit kleine velden;

- eerlijke mededinging: non-discriminatoire toegang tot het gastransportnet;
- voorkomen van misbruik van marktmacht: doelmatig beheer van het gastransportnet;
- veiligheid van het gastransportnet en van installaties die gas verbruiken, waarbij het milieu wordt ontzien.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gaswet;
- Besluit milieutaak gasbedrijven Gaswet;
- Besluit stimulering duurzame energieproductie;
- Besluit leveringszekerheid Gaswet;
- publiek aandeelhouderschap.

### Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De strategische doelstellingen van Gasunie passen binnen het gasrotondebeleid van de overheid. Dit beleid heeft tot doel om - met het oog op de teruglopende Europese aardgasproductie - de gasvoorziening binnen Noordwest-Europa te faciliteren en te bevorderen. Voorzieningszekerheid voor Nederland en Europa, het bevorderen van een liquide gasmarkt voor consumenten en het bedrijfsleven, een leidende rol in de ontwikkeling van de Europese gasinfrastructuur, het bevorderen van de transitie naar een duurzame energievoorziening en het benutten van hoogwaardige kennis zijn hierin leidende doelstellingen. Als enig aandeelhouder wordt de minister van Financiën nauw betrokken bij de vertaling van het beleid in de strategie.

*Investeringsbeleid.* Voorgenomen deelnemingen en investeringen door Gasunie, die meer bedragen dan respectievelijk € 50 miljoen en € 100 miljoen, dienen ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de minister van Financiën als aandeelhouder. In 2010 is ingestemd met de participatie van Gasunie in het consortium dat de Nord Europese Erdgas-Leitung (NEL) voorbereidt.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën in 2009 een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van Gasunie vastgesteld. De bereikte matiging van de totale maximale beloning bedraagt ongeveer 26%.

*Vermogensstructuur.* In het licht van Gasunies investeringsprogramma voor de middellange termijn is eerder afgesproken om voor het dividend een pay-out ratio te hanteren van 75% over de boekjaren 2009-2012. Anticiperend op een aangescherpt reguleringsregime en de daaruit voortvloeiende onduidelijkheid over de financiële positie van Gasunie is besloten om voor het boekjaar 2010 de pay-out te verlagen naar 40%.

## Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Rotterdam
Jaar van oprichting	1932
Aantal werknemers	1.224 <sup>30</sup>
Website	www.portofrotterdam.com
Belang Staat der Nederlanden	29,17%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	3.280	3.088	2.677
Eigen vermogen	1.770	1.645	1.080
Vreemd vermogen	1.427	1.362	1.513
Inkomsten	551,4	519,4	522,6
Winst	154,2	167,4	151,0
Dividend	63,8	61,1	43,7
Ontvangen door staat	18,6	16,5	2,1
Solvabiliteitsratio	0,54	0,53	0,40
Return on equity	8,7%	10,2%	14,0%
Pay-out ratio	41,4%	36,5%	29,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Overslag (mln. metric tons)	430	387	421
Aantal bezoeken zeeschepen	34.404	33.352	36.415
Rendemet werkzaam vermogen	7,0%	7,8%	9,2%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	26
Global Reporting Initiative (GRI)	A+
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur				Bezoldiging 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. drs. H.N.J. Smits	CEO	329	82	411	96
ir. T. Menssen MBA	CFO	263	79	324	71
ing. A.G.F. Toet	COO	263	40	302	61

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
A.J. Scheepbouwer	President-commissaris	35
drs. R.J.N. Abrahamsen	Plv. president-commissaris	30
R.P.M. van Slobbe	Lid	30
ir. J.M. Kroon MBA	Lid	30
drs. R.M. Smit	Lid	30

<sup>30</sup> Dit betreft het aantal personen.



## Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. De doelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, en het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust. Het Havenbedrijf Rotterdam verhuurt – via langlopende contracten - haventerreinen aan bedrijven, met name aan op- en overslagbedrijven en de (petro)chemische industrie, waaronder energieproducenten. De belangrijkste inkomstenstromen zijn huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van nieuwe haventerreinen, met name Maasvlakte II, in openbare infrastructuur, zoals wegen in het havengebied, en in klantspecifieke infrastructuur, zoals kademuuren en aanlegsteigers. Ook wordt geïnvesteerd in de achterlandketen (bijvoorbeeld Portbase, containertransferium) en het buitenland (Sohar). Om de scheepvaart optimaal af te wikkelen, wordt geïnvesteerd in een verkeersbegeleidend systeem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding.

## Juridische status en eigendom

Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70% van de aandelen, de staat 29%. Na de zelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf in het Havenbedrijf Rotterdam is op 23 mei 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op het Havenbedrijf.

## Publiek belang

De Rotterdamse haven is van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat, aangezien het een van de belangrijkste kruispunten van goederenstromen ter wereld is. De aanleiding voor participatie door het Rijk in Havenbedrijf Rotterdam is de aanleg van de Maasvlakte II. De volgende groepen van publieke belangen zijn gedefinieerd voor het Havenbedrijf:

- continuïteit en kwaliteit van de haven Rotterdam als vitale schakel in de mainport;
- efficiënte marktverhoudingen: eerlijke mededinging en vrije toegang tot infrastructuur;
- nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik.

Deze publieke belangen worden geborgd door<sup>31</sup>:

- de PKB PMR<sup>32</sup> (nu: “AMvB Ruimte”);
- de Uitwerkingsovereenkomsten PMR;
- de Convenanten Haventarieven HbR-Deltalinqs en HbR-VNPI<sup>33</sup>;
- het Havenmeesterconvenant;
- de Akte Vestiging Erfpacht I en II Maasvlakte II;
- Overeenkomst Taakverwaarlozing;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Het Havenbedrijf Rotterdam heeft vanuit haar statutaire doelen de volgende missie geformuleerd: “Het Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt in partnerschap dé Europese haven van wereldklasse.”

Het Havenbedrijf Rotterdam zet in op het verder ontwikkelen van het haven- en industriecomplex Rotterdam tot het meest concurrerende, innovatieve en duurzame ter wereld. Het bedrijf creëert waarde voor klanten door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters.

Voor de langere termijn ontwikkelt het Havenbedrijf de Havenvisie 2030. In mei 2011 is de ontwerp-Havenvisie gepresenteerd zodat daarover een brede maatschappelijke discussie gevoerd kan worden.

*Investerings.* Zonder twijfel is de grootste investering op dit moment Maasvlakte II: de ontwikkeling van 2.000 hectare nieuw gebied waardoor de haven twintig procent groter wordt. Naar verwachting kan Maasvlakte II in 2013 in gebruik worden genomen. De investering in Maasvlakte II is ongeveer € 3 miljard groot. Wat betreft het bestaand Rotterdams gebied is het investeringsportfolio voor de komende jaren rond de € 175 miljoen per jaar. Dit zijn investeringen in (onder meer) klantgebonden investeringsinitiatieven, openbare inrichting, deelnemingen en vastgoed. In de aandeelhoudersovereenkomst is vastgelegd dat investeringen groter dan € 50 miljoen ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Internationale participaties moeten altijd aan de aandeelhouders voorgelegd worden. In 2010 hebben aandeelhouders ingestemd met een investering van ongeveer € 200 miljoen ter verbreding van de Amazonehaven opdat zgn. ULCC's (Ultra Large Container Carriers) hier kunnen lossen.

*Bezoldigingsbeleid.* Het Havenbedrijf is in het beoordelingskader bezoldigingsbeleid ingedeeld in de categorie “markt-publiek”. Het Havenbedrijf Rotterdam en de aandeelhouders zijn het met elkaar eens over een nieuw bezoldigingsbeleid.

*Vermogenspositie.* De vermogenspositie van het Havenbedrijf Rotterdam is solide en er worden geen wijzigingen in het vigerende dividendbeleid voorzien.

<sup>31</sup> Zie ook Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2004-2005, 24 691, nr. 60; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 28165, nr. 46; en Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 24691, nr. 71.

<sup>32</sup> Planologische Kernbeslissing-Plus Project Mainportontwikkeling Rotterdam

<sup>33</sup> Overeengekomen op 9 juni 2011

## Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	De Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen (Holland Casino)
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	3.347
Website	www.hollandcasino.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	237	239	263
Eigen vermogen	62	72 <sup>34</sup>	49
Vreemd vermogen	151	154	142
Inkomsten <sup>35</sup>	546,7	595,6	700,0
Winst	-9,9	-2,5	14,3
Dividend <sup>36</sup>	0	-12,0	45,8
Ontvangen door staat	0	-12,0	45,8
Solvabiliteitsratio	0,26	0,30	0,19
Return on equity	-16,0%	-3,5%	29,0%
Pay-out ratio	0%	-155,1%	320,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.624	6.218	6.917
Besteding per bezoek (€)	97	96	101

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	55
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur				Bezoldiging 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
D.F. Flink	CEO	278,5	33,4	311,9	45,2
drs. W.G. Kooijman	CFO	218,9	42,1	261,0	35,0
N.M.A.M. Leisse	COO	175,0	11,8	186,8	27,6

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
mr. B. Staal	Voorzitter	28,5
drs. A. Schouwenaar	Vice-voorzitter	23,3
W.J.M. van den Dijssel	Lid	22,5
F.I.M. Houterman	Lid	20,5
mw. drs. A.E.J.M. Schaapveld MA	Lid	22,5
mr. W.F.C. Stevens	Lid	20,5

<sup>34</sup> Een stelselwijziging heeft geleid tot herrekening van het Eigen Vermogen ultimo 2009.

<sup>35</sup> Dit betreft de bruto inkomsten voor kansspelbelasting.

<sup>36</sup> In 2008 is minder winst gerealiseerd dan gedurende het jaar per kwartaal al was afgedragen aan de staat. Hierdoor ontving de staat in 2008 meer dividend dan de uiteindelijk gerealiseerde winst in 2008 en diende de staat in 2009 € 12 miljoen van de in 2008 teveel afgedragen winst terug te storten aan Holland Casino. De pay-out ratio geeft in 2008 en 2009 dan ook geen reëel beeld.

### **Beschrijving**

Holland Casino is in 1974 opgericht om vanuit de kanalisatiegedachte een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen. Sinds december 1975 is Holland Casino door de Nederlandse overheid aangewezen als enig vergunninghouder voor het aanbieden van casinospelen in Nederland. Het doel van Holland Casino is het organiseren van casino's met inachtneming van de geldende wettelijke bepalingen, de op grond daarvan verleende vergunningen en de daarbij gestelde voorwaarden.

Holland Casino geeft bij haar bedrijfsvoering invulling aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, waarvan de uitgangspunten zijn geformuleerd in de Wet op de Kansspelen.

### **Juridische status en eigendom**

De Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. Holland Casino wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming. In de statuten van Holland Casino zijn de rechten en bevoegdheden van de minister van Financiën vastgelegd. Onder de minister van Veiligheid en Justitie vallen de beleidsmatige bevoegdheden.

### **Publiek belang**

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelveslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino, namelijk:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Beschikking Casinospelen 1996;
- Besluit College van Toezicht op de Kansspelen;
- Kansspelenbesluit;
- Speelautomatenbesluit 2000;
- Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Holland Casino heeft de statutaire verplichting om ten minste iedere drie jaar een beleidsplan vast te stellen en toe te zenden aan de minister van Financiën. In dit plan wordt de wens van zowel de overheid als van Holland Casino centraal gesteld om een optimale balans te waarborgen tussen betrokken publieke belangen, consumentenbelangen, de continuïteit van de onderneming en een goed aanstuurbaar en besluitvaardig bedrijf. Het volgende plan wordt in 2012 verwacht. De strategie ziet op een vernieuwd casinoconcept en kent als hoofdthema's maatschappelijke relevantie (bijdragen aan bescherming van de consument en bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving), en een uniek aanbod van spel en speelsheid. Om de continuïteit van Holland Casino én het publiek belang te borgen is het van belang dat Holland Casino ook een commerciële focus houdt, onder meer vanwege de concurrentie van andere vormen van entertainment.

*Investerings.* Vanuit de hiervoor genoemde strategie volgen investeringen in modernisering van de speel- en horecaruimten en horecafaciliteiten. Enkele vervangingsinvesteringen, die uitgesteld waren, zullen tegelijkertijd met deze geplande modernisering plaatsvinden. Verder zal geïnvesteerd worden in twee vervangende vestigingen in Utrecht en Venlo. In het verslagjaar zijn geen investeringsvoorstellen aan de aandeelhouder ter goedkeuring voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd voor staatsdeelnemingen, is een nieuw beloningsbeleid vastgesteld per 1 januari 2011. De beloningen voor de toekomstige leden van de raad van bestuur bij Holland Casino worden met dit nieuwe beleid met 19% gematigd.

*Vermogensstructuur.* Op grond van de statuten draagt Holland Casino – in principe – 100% van de winst af aan de Staat der Nederlanden. Holland Casino kan uit de netto-opbrengst van de gezamenlijke speelcasino's ten behoeve van de continuïteit van de exploitatie een reservering ter opbouw van een eigen vermogen vormen. De omvang van het eigen vermogen wordt aan de hand van een voorstel van de raad van commissarissen door de minister van Financiën vastgesteld. Sinds medio 2008 staan de resultaten van Holland Casino onder druk als gevolg van onder andere het rookverbod, de economische crisis en de concurrentie van andere vormen van entertainment, zoals legale speelautomatenhallen, illegaal kansspelaanbod en andere uitgaansgelegenheden. Over 2010 heeft dit geleid tot een verlies van €9,9 mln. Dit verlies is ten laste gekomen van het eigen vermogen van Holland Casino, waardoor de vermogenspositie van Holland Casino is verzwakt.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Jaar van oprichting	1919
Aantal werknemers	33.442
Website	www.klm.nl
Belang Staat der Nederlanden	5,92%

## Financieel overzicht<sup>37</sup>

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	10.799	10.799	11.017
Eigen vermogen	2.238	2.238	2.098
Vreemd vermogen	8.559	8.559	8.918
Inkomsten	8.651	7.469	8.182
Winst	147	-383	-194
Dividend	9,5	0	0
Ontvangen door staat	1,3	0	0
Solvabiliteitsratio	0,24	0,21	0,19
Return on equity	5%	-17%	-9%
Pay-out ratio	6%	0%	0%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2009	2008	2007
Bezettingsgraad passagiers (%)	83,6%	82,2%	81,6%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	73,6%	67,9%	67,9%
Available seat kilometers (mln.)	92.064	90.168	93.992
Aantal passagiers (KLM Company)	23.104	22.446	23.505

## Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	17 <sup>38</sup>
Global Reporting Initiative (GRI)	A
Corporate Governance Code	✓

## Raad van bestuur

	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel <sup>39</sup>	Totaal	Pensioen
P.F. Hartman	President-directeur	675	675	1.350	101
F.N.P. Gagey	Financieel directeur	413	331	744	- <sup>40</sup>
J.E.C. de Groot	Directeur	304	176	480	76

## Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
K.J. Storm	Voorzitter	44,5
J.D.F. Martre	Vice-voorzitter	34,5
I.P. Asscher-Vonk	Lid	29,5
J.D.F.C. Blanchet	Lid	26,5
H. Guillaume	Lid	28,5
W. Kok	Lid	31,0
R. Laan	Lid	29,5
J. Peyrelevade	Lid	26,5
H.N.J. Smits	Lid	30,5

<sup>37</sup> KLM werkt met een zogenoemd gebroken boekjaar. Onderstaande gegevens zien op 2010/2011.

<sup>38</sup> Dit betreft de score van Air France-KLM en niet van de groepsmaatschappij KLM, waar de andere cijfers uit deze tabel op zien.

<sup>39</sup> Dit is het short term incentive plan. Daarnaast is er ook een long term incentive plan in de vorm van zogenoemde phantom shares. De waarde van deze phantom shares kan pas op het moment van uitoefening (verkoop) worden vastgesteld, en is hier daarom buiten beschouwing gelaten.

<sup>40</sup> De pensioenkosten en sociale lasten van de heer Gagey worden gedragen door Air France.

### Beschrijving

In 1919 werd in Den Haag de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Koloniën opgericht. Op 30 september 2003 heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu, mede namens de minister van Financiën, ingestemd met een fusie tussen KLM en Air France<sup>41</sup>. De fusie was onder meer ingegeven door de positieve bijdrage die de combinatie de komende jaren kon leveren aan de positie en ontwikkeling van KLM en de luchthaven Schiphol en daarmee aan de Nederlandse bereikbaarheid. Bovendien zou de gefuseerde onderneming de grootste luchtvaartcombinatie in Europa en één van de grootste in de wereld zijn.

### Juridische status en eigendom

KLM is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. KLM kent een directie en een raad van commissarissen. Sinds mei 2007 kent KLM een verlicht structuurregime.

Op 31 maart 2010 ziet de aandeelhoudersstructuur van KLM er als volgt uit. Air France KLM houdt:

- alle KLM-prioriteitsaandelen en een gedeelte van de gewone aandelen, tezamen 49% van het stemrecht in KLM vertegenwoordigend;
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor KLM ("SAK I"), die zien op gewone KLM-aandelen en op de cumulatief preferente aandelen A gehouden door SAK I.
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen C ("SAK II"), die zien op de cumulatief preferente aandelen C gehouden door SAK II.

SAK I houdt 33,16% van het stemrecht in KLM op basis van de gewone aandelen en de cumulatief preferente aandelen A. SAK II houdt 11,25% van het stemrecht in KLM op basis van de cumulatief preferente aandelen C. De Nederlandse staat houdt direct cumulatief preferente aandelen A, welke 5,92% van het stemrecht representeren.

De operationele bedrijven van KLM en Air France zijn naast elkaar ondergebracht in een Franse holdingmaatschappij, Air France-KLM S.A.

### Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen dat vanaf de mainport Schiphol wordt aangeboden is van groot belang voor de bereikbaarheid, de economie en de concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse "home carrier" met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Dit belang wordt vooral geborgd door

publiekrechtelijke instrumenten (zie onderstaand) en overeenkomsten tussen de Nederlandse staat en Air France-KLM die zijn afgesproken ten tijde van de fusie, met name ten aanzien van de rol van KLM voor de Nederlandse netwerkqualiteit. Hiervoor zijn zogeheten 'state assurances' afgesproken, zie Kamerstuk 2009 – 2010, 29232, nr. 6.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances (zie Kamerstuk 2009 – 2010, 29232, nr. 6);
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

### Invulling aandeelhouderschap

Daar waar relevant stemt de staat op de algemene vergadering van aandeelhouders conform de uitgangspunten van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2007. Echter, gezien het beperkte belang van de staat in KLM en de aanwezigheid van een andere prioriteitsaandeelhouder (de holding Air France-KLM S.A.) is de invloed van de Nederlandse staat als aandeelhouder zeer beperkt.

<sup>41</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003-2004, 29232, nr. 1.



## Koninklijke Nederlandse Munt

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Koninklijke Nederlandse Munt N.V.
Bedrijfssector	Metaalbewerking
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1994
Aantal werknemers	90
Website	www.knm.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	33	34	34
Eigen vermogen	10	10	10
Vreemd vermogen	22	23	24
Inkomsten	28,1	32,8	39,7
Winst	0,5	0,8	0,6
Dividend	0,2	0,4	0,3
Ontvangen door staat	0,2	0,4	0,3
Solvabiliteitsratio	0,30	0,29	0,29
Return on equity	4,6%	7,48%	5,66%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Productie van euromunten (mln.)	40	47,2	76,1

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	46
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur				Bezolding 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. M.T. Brouwer	Directeur	165	13	177	34

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
prof. drs. A. Verberk RA	Voorzitter	19,3
R.M. Lubbers	Lid	13,6
mw. ir. W.A.A. Peek-Vissers	Lid	13,6

### **Beschrijving**

De missie van de Koninklijke Nederlandse Munt is het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten, dit alles ten behoeve van de Staat der Nederlanden, andere overheden, consumenten en commerciële partijen.

De Koninklijke Nederlandse Munt heeft een contract gesloten met het ministerie van Financiën – het zogenoemde Muntcontract – hetgeen in grote lijnen inhoudt dat de Koninklijke Nederlandse Munt te allen tijde capaciteit beschikbaar stelt om invulling te geven aan de behoefte aan Nederlandse euromunten.

### **Juridische status en eigendom**

De Koninklijke Nederlandse Munt is een naamloze vennootschap. De vennootschap is opgericht bij de verzelfstandiging van de onderneming in 1994. Deze oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt N.V. d.d. 27 april 1994. De vennootschap is ingericht volgens het verlicht structuurregime. De aandelen van de Koninklijke Nederlandse Munt worden voor 100% gehouden door de staat.

### **Publiek belang**

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

- beschikbaarheid van Nederlandse euromunten, bijzondere munten met de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en munten zonder de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en daarvoor benodigde productiecapaciteit;
- veiligheid van de productie ten aanzien van vervalsing en de aanwijzing van de Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Muntwet 2002;
- Wet tot oprichting van de Nederlandse Munt N.V.;
- Instelling Nat. Analysecentrum Munten, Staatscourant 20-12-01, nr. 247;
- Muntcontract;
- Publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De Koninklijke Nederlandse Munt wil behoren tot de topvijf van Europese munthuizen als het gaat om kennis van de markt, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. De Koninklijke Nederlandse Munt participeert in Europese overlegorganen om op de hoogte te blijven van en invloed uit te oefenen op Europese regelgeving, voor zover dit betrekking heeft op euromunten.

*Investerings.* In 2010 lagen geen investeringsvoorstellen voor waarmee de minister van Financiën als aandeelhouder moest instemmen. Er is in het verslagjaar 2010 wel veel geïnvesteerd in een nieuw ERP (Enterprise Resource Planning) systeem waardoor betere afstemming van interne bedrijfsprocessen kan plaatsvinden. Hierdoor is een stevige basis gelegd voor de beoogde groei en uitbouw van de ondernemingsactiviteiten.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die de minister van Financiën hanteert voor de staatsdeelnemingen, zal ook voor de directie van de Koninklijke Nederlandse Munt een nieuw beloningsbeleid worden vastgesteld. De besprekingen tussen de aandeelhouder en de raad van commissarissen over het nieuwe beloningsbeleid zijn gaande.

*Vermogensstructuur.* In het dividendbeleid is vastgelegd dat de Koninklijke Nederlandse Munt in beginsel 50% van de winst afdraagt als dividend. De financiële positie van de onderneming is in 2010 vrijwel gelijk gebleven: het eigen vermogen is licht gestegen en de solvabiliteit is vrijwel onveranderd.

## Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Nederlandse Spoorwegen
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1937
Aantal werknemers	23.630
Website	www.ns.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

## Financieel overzicht

(€ mln.)	2010 <sup>42</sup>	2009	2008
Totaal activa	5.794	6.514	7.763
Eigen vermogen	2.831	2.871 <sup>43</sup>	4.249
Vreemd vermogen	2.963	3.643	3.514
Inkomsten	3.520	4.596	4.253
Winst	149	116	281
Dividend	52 <sup>44</sup>	40,6	98,4
Ontvangen door staat	40,6	40,6	98,4
Solvabiliteitsratio	0,49	0,44	0,55
Return on equity	5,3%	4,0%	6,6%
Pay-out ratio	35%	35%	35%

## Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Vervoersomvang (miljoen reizigerskilometers)	16.359	16.315	-
Punctualiteit	92,5%	92,8%	93,0%
Algemeen klantoordeel reizen per trein <sup>45</sup>	75%	78%	76%

## Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	57
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	√

## Raad van bestuur

Bezolding 2010 (€ '000)

	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen <sup>46</sup>
ir. A. Meerstadt MBA	President-directeur	473	-	473	-
drs. M. Niggebrugge	Financieel directeur	473	-	507	-
mw. ir. M.W.L. van Vroonhoven MBA	Directeur	367	-	367	-

## Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
W. Meijer	Voorzitter	40
H. Zwarts	Vice-voorzitter	40
dr. F.J.G.M. Cremers	Lid	35
mw. T.M. Lodder	Lid	30
mw. mr. M.J. Oudeman MBA	Lid	30
P. Rosenmöller	Lid	30

<sup>42</sup> In 2010 heeft NS dochter Strukton verkocht, dit heeft grote impact op balans en verlies en winstrekening.

<sup>43</sup> In 2009 heeft NS € 1,4 miljard als superdividend uitgekeerd ten laste van de reserves.

<sup>44</sup> Dit bedrag is exclusief de verkoopopbrengst Strukton.

<sup>45</sup> Percentage rapportcijfer 7 of hoger.

<sup>46</sup> Het werkgeversdeel van de pensioenbijdragen is niet gespecificeerd voor de individuele leden van de raad van bestuur. In totaal bedroeg deze € 31.468.

### Beschrijving

NS is in 1937 opgericht als gevolg van een bundeling van de twee grote spoorwegmaatschappijen; Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen en de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij. De NS heeft als missie om meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. De NS is met name actief in twee segmenten: reizigersvervoer en knooppuntontwikkeling en –exploitatie. De NS verzorgt voor ruim 1,1 miljoen klanten in Nederland dagelijks de treinreis. De NS verzorgt daarnaast ook aanvullende diensten in de “reisketen” zoals busvervoer en fietsverhuur. Het bedrijf beheert 380 stations en ontwikkelt samen met partners de grote knooppunten van openbaar vervoer in Nederland. Op de stations beheert de NS winkels en horecagelegenheden. NS-dochter “Abellio” verzorgt bus- en treinvervoer in Groot-Brittannië en Duitsland en busvervoer in Tsjechië. NS heeft in 2010 het bedrijfsonderdeel Railinfra & bouw, Strukton geheten, verkocht.

### Juridische status en eigendom

De Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt.

De NS heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op de NS.

### Publiek belang

Het met de NS gemoeide publiek belang is het bereikbaar houden van de grote stadsgewesten via voldoende en betrouwbaar massatransport per spoor, tegen een consumentenprijs waarin de maatschappelijke baten van dat vervoer zijn verwerkt. Daarbij is een basisniveau aan vervoersdiensten in het hele land tegen aanvaardbare prijzen een publiek belang, waarbij ook het spoor kan bijdragen<sup>47</sup>.

De NS heeft via een onderhands verleende concessie diverse zorgplichten, namelijk bereikbaarheid, betrouwbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid. De NS levert een bijdrage aan de concurrentiepositie van het openbaar vervoer door het beter laten aansluiten van vervoermodaliteiten door bijvoorbeeld de aanleg van “Park & Ride-terreinen” en fietsstallingsplaatsen. De NS spant zich daarnaast in voor het aantrekkelijker maken van de stations(gebieden), waardoor de kwaliteit van het openbaarvervoerproduct wordt vergroot en hiermee het gebruik van het openbaar vervoer wordt gestimuleerd.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- kabinetsnota voor mobiliteit;
- concessieovereenkomst HRN;
- publiek aandeelhouderschap.

### Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De NS heeft als ambitie om een klantgedreven, multimodale, nationale en Europese vervoerder te zijn. De afgelopen jaren is en blijft het motto van de NS “service aan de klant voorop, kosten omlaag”. De NS blijft streven naar een excellente dienstverlening met een concurrerend kostenniveau. De Europese spoormarkt is de afgelopen jaren geleidelijk geliberaliseerd. Een aantal regionale spoorverbindingen is in verschillende Europese landen aanbesteed. Daarnaast is vanaf 2010 concurrentie op internationale spoorverbindingen geïntroduceerd. Europese spoorbedrijven zijn daarom met treinen en bussen inmiddels actief in Nederland en de NS is actief in het buitenland om te voorkomen dat het bedrijf ten opzichte van buitenlandse spoorbedrijven op achterstand wordt gezet. Daarom is de NS “multimodaal” en naast nationaal ook internationaal actief. Het bedrijfsonderdeel Strukton is in 2010 verkocht omdat er onvoldoende sprake was van synergie van de activiteiten van Strukton met de overige bedrijfsonderdelen. De staat ontving hierdoor een extra dividend van € 154,6 miljoen.

*Investerings.* In 2010 investeerde de NS € 596 miljoen. Het belangrijkste deel daarvan komt voor rollend materieel. NS heeft (gezamenlijk met ProRail) in een breed palet aan maatregelen geïnvesteerd om perikelen zoals in de afgelopen twee winters te voorkomen. Investeringsvariëren in het sneeuw- en vorstbestendiger maken van treinen en wissels, het ontwikkelen van noodscenario’s in de logistieke processen en het verbeteren van de reisinformatie aan de klanten. Er zijn geen investeringsvoorstellen ingediend die aan de aandeelhouder moesten worden voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Er is in 2010 en 2011 geanticipeerd op een, toen nog vast te stellen, nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van NS. Op basis van dit beleid is de beloning van twee nieuwe NS directeuren circa 20% lager dan die van hun voorgangers. In 2010 heeft de raad van commissarissen gebruik gemaakt van de discretionaire bevoegdheid en geen variabele beloning toegekend. De reden hiervoor was dat ten aanzien van het aspect klantgerichtheid de belangrijkste targets niet waren gerealiseerd.

*Vermogensstructuur.* De staat ontving over het jaar 2010 een dividenduitkering van 35% van de nettowinst. De vermogensstructuur van NS als geheel is adequaat, er zijn wel zorgen ten aanzien van de financiële situatie van NS dochter HSA. Eind 2011 hebben NS en de Minister van Infrastructuur en Milieu overeenstemming bereikt over een oplossing voor de financiële problemen bij HSA.

<sup>47</sup> Zoals ook verwoord in de kabinetsnota voor mobiliteit (“Nota Mobiliteit”).

## NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Nederlandse Waterschapsbank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1954
Aantal werknemers	36,5
Website	www.nwbbank.com
Belang Staat der Nederlanden	17,2%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	57.219	52.422	43.396
Eigen vermogen	1.068	1.048	1.047
Vreemd vermogen	56.151	51.374	47.349
Inkomsten <sup>48</sup>	1.779	1.750	1.786
Winst	38	57	9
Dividend	23	40	40
Ontvangen door staat	1,8	3,1	3,1
Solvabiliteitsratio	0,02	0,02	0,02
Return on equity	3,6%	5,4%	0,9%
Pay-out ratio	60,5%	70,2%	444,4%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Renteresultaat (€ mln.)	104	92	128
Verstreckte kredieten op lange termijn (€ mln.)	43.172	40.172	35.934
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	897	1.721	1.561
BIS Solvency ratio	94,5%	51,4%	53,2%
Capital ratio	1,9%	2,0%	2,1%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	43
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Directie	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel <sup>49</sup>	Totaal	Pensioen
R.A. Walkier	Voorzitter	274	27	301	94
mw. drs. L.M.T. van Velden	Lid	207	21	228	65

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
prof. dr. R.G.C. van den Brink	Voorzitter	42
ir. A.J.A.M. Segers	Vice-voorzitter	24
dr. J.C.K.W. Bartel <sup>50</sup>	Lid	8
mw. drs. E.F. Bos	Lid	26
Prof. Dr. J.J.M. Jansen <sup>51</sup>	Lid	10
drs. V.I. Goedvolk	Lid	27
ir. E.H. baron van Tuyll van Serooskerken	Lid	14
mr. B.J.M. baron van Voorst tot Voorst	Lid	17

<sup>48</sup> Voor NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

<sup>49</sup> Dit betreft het kortetermijndeel van de variabele beloning over 2010 (10% van de maximale beloning). Het langetermijndeel (5% van de maximale beloning) wordt later uitbetaald

<sup>50</sup> Afgetreden per aandeelhoudersvergadering van 22 april 2010.

<sup>51</sup> Benoemd per aandeelhoudersvergadering van 22 april 2010.



### **Beschrijving**

Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de NWB Bank opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft de NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de bredere Nederlandse (semi)publieke sector. Zo vormen woningcorporaties momenteel de grootste klantengroep.

### **Juridische status en eigendom**

De Nederlandse Waterschapsbank is een naamloze vennootschap. De aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is echter 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering wel vier stemmen worden uitgebracht. Er wordt alleen dividend uitgekeerd op gestort kapitaal. De staat houdt relatief meer aandelen B, waardoor het stemgerechtigde (of: juridische) belang van de staat in de NWB Bank groter is dan het "economische" belang. Het stemgerechtigde belang is 17,2% en het economische 7,7%. De NWB Bank heeft een directie en een raad van commissarissen.

### **Publiek belang**

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. De NWB Bank draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op het financieel toezicht ("Wft");
- Wet financiering decentrale overheden ("Fido");
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden ("Ruddo");
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Sinds haar oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. Hiermee beoogt de NWB Bank met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. De NWB Bank onthoudt zich doelbewust van verbreding van de dienstverlening buiten deze sectoren, zodat het lage risicoprofiel van de NWB Bank een reflectie kan blijven van dat van de

Nederlandse overheidssector. Tezamen met het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden, biedt deze houding de NWB Bank een goede uitgangspositie om zich tegen gunstige tarieven te financieren om zo goedkoop mogelijke kredieten te kunnen verstrekken. Ontwikkelingen binnen klantengroepen in de semipublieke sector die tenderen naar meer "markt" worden nauwgezet gevolgd en vormden onderwerp van gesprekken tussen de NWB Bank en aandeelhouders in 2010.

*Investeringen.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank. De NWB Bank verstrekt jaarlijks vele miljarden aan kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw, zorg en onderwijs. In 2010 verstrekte de NWB Bank € 7 miljard aan nieuwe langlopende kredieten. Dit is een stijging van 48% ten opzichte van 2009 (€5 miljard) en nagenoeg gelijk aan het recordjaar 2008. Van de nieuwe kredieten in 2010 is verreweg het merendeel verstrekt aan woningbouwcorporaties, namelijk € 5,1 miljard. Hierna volgen de decentrale overheden en zorginstellingen met respectievelijk ongeveer € 1,5 miljard en € 0,4 miljard. De omvang van de totale portefeuille met langlopende kredieten is ruim € 43,2 miljard. Afzonderlijke investeringen behoeven geen instemming van de aandeelhouders voor zover de omvang van de investering niet groter is dan een derde van het uitstaande kapitaal.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd voor staatsdeelnemingen, hebben de aandeelhouders voor NWB een nieuw beloningsbeleid vastgesteld dat is ingegaan per 1 januari 2010. De beloningen voor de toekomstige leden van de raad van bestuur bij NWB worden met dit nieuwe beleid met 31% gematigd.

*Vermogensstructuur.* In het afgelopen jaar is de vermogensstructuur meermaals besproken tussen de directie en commissarissen enerzijds en de aandeelhouders anderzijds. Deze gesprekken vonden plaats in het licht van wijzigingen in internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers. Nieuwe regelgeving stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen. Daarom is besloten tot een stringenter dividend- en reserveringsbeleid. De NWB Bank heeft over 2010 een bedrag van €23 miljoen uitgekeerd; hiervoor werd jaarlijks een vast dividend van €40 miljoen uitgekeerd. De nettowinst daalde naar €38 miljoen (2009: €57 miljoen), een daling van 33%. Dit was voor een belangrijk deel het gevolg van ongerealiseerde marktwaardeverliezen. Het lagere marktwaarderresultaat wordt mede veroorzaakt door de actuele risico-opslagen die in de markt gelden voor leningen aan de feitelijk risicovrije kredietrelaties van de NWB Bank. Het betreft boekhoudkundige afwaarderingen die het resultaat beïnvloeden. Het renteresultaat heeft in 2010 wel een positieve ontwikkeling laten zien en bedroeg €104 miljoen (2009: €92 miljoen).

## Schiphol

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Luchthaven Schiphol
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Schiphol
Jaar van oprichting	1958
Aantal werknemers	2.093
Website	www.schiphol.nl
Belang Staat der Nederlanden	69,77%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	5.506	5.528	5.409
Eigen vermogen	3.109	2.975	2.887
Vreemd vermogen	2.397	2.552	2.523
Inkomsten	1.180	1.154	1.154
Winst	169	132	187
Dividend	76,2	64,6	69,1
Ontvangen door staat	53,1	45,0	48,2
Solvabiliteitsratio	0,56	0,54	0,53
Return on equity	5,4%	4,4%	6,5%
Pay-out ratio	45,1%	48,9%	37,0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Aantal lijnbestemmingen	301	284	281
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	10,6%	10,4%	10,8%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	13,9%	14,0%	15,7%

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	34
Global Reporting Initiative (GRI)	B+
Corporate Governance Code	√

### Directie

	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J.A. Nijhuis	President-directeur	378	249	627	93
dr. P.M. Verboom	CFO	295	273	568	202
mr. A.P.J.M. Rutten	COO	295	273	568	112
drs. M.M. de Groof	CCO	295	273	568	72

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
mr. A. Ruys	Voorzitter	38,0
drs. T.A. Maas-de Brouwer	Vice-voorzitter	39
mr. H. van den Broek <sup>52</sup>	Lid	14,5
dr. F.J.G.M. Cremers	Lid	35,0
P. Graff	Lid	0 <sup>53</sup>
H.J. Hazewinkel RA	Lid	35,0
mr. W.F.C. Stevens	Lid	40,0
T.H. Woltman	Lid <sup>54</sup>	9,9
drs. M.A. Scheltema	Lid <sup>55</sup>	20,5

<sup>52</sup> De heer Van den Broek is per juni 2010 teruggetreden uit de raad van commissarissen.

<sup>53</sup> De heer Graff, benoemd op voordracht van Aéroports de Paris, heeft te kennen gegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor zijn lidmaatschap van de raad van commissarissen en zijn commissies.

<sup>54</sup> De heer Woltman is per 15 april 2010 teruggetreden uit de raad van commissarissen.

<sup>55</sup> Mevrouw Scheltema is per 15 april 2010 toegetreden tot de raad van commissarissen.

### **Beschrijving**

Schiphol is exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens, waarvan de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol de belangrijkste is. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. In het buitenland is Schiphol onder meer actief in de Verenigde Staten (via JFK International Airport Terminal) en Frankrijk (via een 8%-kruisparticipatie met Aéroports de Paris).

### **Juridische status en eigendom**

De N.V. Luchthaven Schiphol is een naamloze vennootschap, waarvan de Staat der Nederlanden 69,77% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en het Franse Aéroports de Paris S.A. (8%). Op Schiphol is het structuurregime van toepassing.

### **Publiek belang**

Het publieke belang van de luchthaven Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen en de verdere ontwikkeling van een optimale netwerkqualiteit in combinatie met een concurrerende en duurzame luchtvaart. Een goede internationale bereikbaarheid door de lucht is een belangrijke pijler onder de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Meer specifiek zijn met Schiphol de volgende publieke belangen verbonden: continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthavens als vitale schakel in de Nederlandse economie (zowel in relatie tot het netwerk van verbindingen als de vestigingsplaats); efficiënte marktverhoudingen: eerlijke mededinging en vrije toegang tot infrastructuur; voorkomen van misbruik van marktmacht: kostenefficiënte exploitatie van de luchthaveninfrastructuur; kwalitatief hoogwaardige bereikbaarheid van de luchthavens; zorgen voor een duurzame, gezonde en veilige leefomgeving, zodat de hinder van luchtvaart niet te groot wordt en de (veiligheids)risico's voor de consument aanvaardbaar blijven.

Dit publiek belang wordt geborgd door onder meer:

- Wet Luchtvaart;
- Besluit exploitatie luchthaven Schiphol;
- Luchthavenverkeerbesluit en luchthavenindelingbesluit;
- Aanvullend luchthavenreglement luchthaven Schiphol;
- Aanwijzing Schiphol tot volledig gecoördineerd luchtvaartterrein;
- Regeling milieu-informatie luchthaven Schiphol;
- Regeling operationele beperkingen lawaaiige luchtvaartuigen Schiphol;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Schiphol bespreekt periodiek zijn strategie met de aandeelhouders. In de in 2009 herijkte strategie staan de maatschappelijke functie en een ondernemende bedrijfsvoering centraal; twee pijlers waarmee de onderneming tezamen "Europe's preferred airport" wil zijn en zodoende een belangrijke motor voor de Nederlandse economie wil blijven. Het handhaven en versterken van de concurrentiepositie als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer en als mainport is de belangrijkste doelstelling. De strategie wordt uitgevoerd via de zogenoemde "AirportCity-formule", die is gericht op een integrale ontwikkeling van luchtvaart en niet-luchtvaartactiviteiten. De internationale strategie van Schiphol is gericht op het nog beter faciliteren van zijn belangrijkste klanten door samenwerking te zoeken met voor hen belangrijke buitenlandse luchthavens.

*Investerings.* De statuten van Schiphol bepalen dat investeringen met een omvang van ten minste 10% van het balanstotaal ter goedkeuring aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Dergelijke investeringsbeslissingen hebben zich in 2010 niet voorgedaan. Wel sprak de directie van Schiphol op informele basis met haar aandeelhouders over de voorgenoemen uitbreiding van het belang in JFK International Airport Terminal in New York. Schiphol investeerde in 2010 meer dan in 2009; de investeringen stegen van 213 miljoen euro naar 248 miljoen euro. Een investering van 100 miljoen euro in het nieuwe 70 MB-bagagesysteem (dat voorziet in extra piekcapaciteit voor de bagageafhandeling) vormde, net als in 2009, het grootste investeringsproject.

*Bezoldigingsbeleid.* In het vorige jaarverslag werd reeds gemeld dat de minister van Financiën in 2010 overeenstemming bereikte met de raad van commissarissen van Schiphol over een nieuw beloningsbeleid voor nieuw te benoemen directieleden. Dit nieuwe beloningsbeleid is 15% gematigder dan het huidige beleid.

*Vermogensstructuur.* In het dividendbeleid van Schiphol is vastgelegd dat maximaal 50% van het nettoresultaat als dividend kan worden uitgekeerd. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden uitgezonderd van de dividendberekening. Doordat het nettoresultaat van Schiphol in 2010 sterk is verbeterd, was ook de dividenuitkering aan de aandeelhouders hoger dan het jaar ervoor ondanks een lagere pay-out ratio. Na een aantal jaren van een dalend rendement is de zogenoemde 'return on equity' in 2010 weer gestegen. De solvabiliteit van Schiphol is licht verbeterd. In de zogenoemde 'credit rating' van Schiphol is in het verslagjaar geen verandering aangebracht. Zo kent Standard & Poor's onverminderd de rating van 'single A flat' toe aan de luchthaven.

## Staatsloterij

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1726
Aantal werknemers	129
Website	www.staatsloterij.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	262,9	237,8	228,1
Eigen vermogen	62,9	54,2	43,7
Vreemd vermogen	200	183,6	184,4
Inkomsten	839,5	889,7	826,2
Winst	106,8	109,0	105,7
Dividend	106,8	105,8	104,1
Ontvangen door staat	106,8	105,8	104,1
Solvabiliteitsratio	0,24	0,23	0,19
Return on equity	169,8%	201,2%	242,0%
Pay-out ratio	100%	97,1%	98,5%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Bruto-uitkeringspercentage	69,7%	69,5%	67,0%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	585,2	618,6	553,8

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	100
Global Reporting Initiative (GRI)	B
Corporate governance Code	√

Directie	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
Y.R.C. van Oort	Directeur	311	88 <sup>56</sup>	399	98

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000) <sup>57</sup>
drs. H.H. Meijer	Voorzitter	25,5
mr. W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter	17
drs. J.E. Lagerweij	Lid	17
drs. J.A. Kamps	Lid	17
prof. dr. H.M. Prast	Lid	17

<sup>56</sup> Dit betreft € 38.000 aan variabele beloning over het verslagjaar en € 50.000 aan een driejaarlijkse prestatieafhankelijke beloning.

<sup>57</sup> Hier is niet de onkosten vergoeding van € 1.600 per commissaris meegenomen.

### **Beschrijving**

De Staatsloterij is opgericht in 1992 toen de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, werd verzelfstandigd. De Staatsloterij organiseert de Nederlandse Staatsloterij, een loterij met maandelijkse trekkingen en speciale trekkingen op Koningsdag en met oudjaar. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook de loterij "Dayzers" met wekelijkse trekkingen.

### **Juridische status**

De Staatsloterij is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. De Staatsloterij wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming.

De Staatsloterij heeft een statutair directeur en een raad van commissarissen. De minister van Veiligheid en Justitie verleent de vergunning aan de Staatsloterij.

### **Publiek belang**

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is 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. Het publiek belang van de Staatsloterij vloeit voort uit de doelstelling van het kansspelbeleid. Voor de Staatsloterij gelden als publieke belangen:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Wet Stichting exploitatie Nederlandse staatsloterij;
- Kansspelenbesluit;
- Besluit college van Toezicht op de Kansspelen;
- Beschikking Staatsloterij;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De Staatsloterij heeft in het derde kwartaal de strategie voor 2011-2013 vastgesteld. Zij legt zich toe op de volgende uitgangspunten:

- behoud van de positie als marktleider;
- vergroting van de klantwaardering;
- voortdurende toetsing van alle activiteiten en doelstellingen aan de voorbeeldrol en verantwoordelijkheid als staatsdeelneming.

*Investerings.* Het nieuwe loterijstelsel, waarin op technisch gebied wordt samengewerkt met De Lotto, is in april 2010 in gebruik genomen. In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën voor de Staatsloterij een nieuw beloningsbeleid vastgesteld voor de Algemeen Directeur. Het nieuwe beleid houdt een matiging in van 45% ten opzichte van het vorige beleid.

*Vermogensstructuur.* De staat ontving over het jaar 2010 een afdracht van 15% van de omzet. Het gehele resultaat na afdracht en na belastingen is vervolgens uitgekeerd aan de staat. De vermogenspositie van de Staatsloterij is adequaat.

# TenneT

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	TenneT Holding B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Arnhem
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	1.867 <sup>58</sup>
Website	www.tennet.org
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht <sup>59</sup>			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	7.054	3.570	2.886
Eigen vermogen	1.300 <sup>60</sup>	728	665
Vreemd vermogen	5.754	2.842	2.221
Inkomsten	7.342,6 <sup>61</sup>	559,0	469,3
Winst	77,2	73,3	52,2
Dividend	20,0	11,0	10,0
Ontvangen door staat	20,0	11,0	10,0
Solvabiliteitsratio	0,18	0,20	0,23
Return on equity	6%	10%	8%
Pay-out ratio	26%	15%	19%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers <sup>52</sup>			
	2010	2009	2008
Aantal storingen 380/220 kV	12 <sup>63</sup> (189) <sup>64</sup>	7	13
Aantal onderbrekingen 380/220 kV	4 (1)	0	1
Niet geleverde energie 380/220 kV (MWh)	53 <sup>65</sup> (0,80) <sup>66</sup>	0	357
Aantal storingen 110/150 kV	38 (n.a.)	54	27
Aantal onderbrekingen 110/150 kV	10 (n.a.)	16	6
Niet geleverde energie 110/150 kV (MWh)	879 (n.a.)	1.043	88

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	39
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur		Bezoldiging 2010 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. J.M. Kroon MBA	CEO	314	64	378	132
dipl-ing. M.J. Fuchs	Vice-voorzitter	260	216	476	145
ir. B.G.M. Voorhorst MBA	COO	221	44	265	36
drs. W.A. Keus RA	CFO	237	19	256	38

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
ir. R.E. Selman <sup>67</sup>	Voorzitter	21,0
dr. ir. A.W. Veenman <sup>68</sup>	Vice-voorzitter	23,8
drs. C. Griffioen RA	Lid	24,7
drs. J.F. van Duyne	Lid	22,0
drs. J.F.T. Vugts <sup>69</sup>	Lid	29,3
ir. R.G.M. Zwitersloot <sup>70</sup>	Lid	2,0

<sup>58</sup> Gemiddeld aantal fte's.

<sup>59</sup> De genoemde cijfers en ratio's zijn inclusief de cijfers van Transpower.

<sup>60</sup> Inclusief € 497 miljoen aan hybride schuld, verstrekt door derden.

<sup>61</sup> € 6 miljard is toe te wijzen aan Duitse wetgeving (EEG en KWK-G). Hoewel geldstromen voortkomend uit deze wetgeving via de omzet van TenneT Holding lopen, hebben deze stromen geen effect op de winst.

<sup>62</sup> Weergegeven zijn zowel de kerncijfers voor het Nederlandse net als de het Duitse net (tussen haken). In Duitsland wordt het "aantal storingen" anders gedefinieerd, namelijk inclusief storingen in de productienetwerken.

<sup>63</sup> In Nederland.

<sup>64</sup> In Duitsland.

<sup>65</sup> In Nederland.

<sup>66</sup> In Duitsland.

<sup>67</sup> Afgetreden in september 2010

<sup>68</sup> Per 1 oktober 2010 voorzitter

<sup>69</sup> Per 1 oktober 2010 vice-voorzitter.

<sup>70</sup> Per 24 november 2010



### **Beschrijving**

Het is de taak van Tennet om de continuïteit van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening en de leveringszekerheid te bewaken. Dat doet Tennet onder meer door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Met de overname van Transpower in 2010 vervult Tennet een vergelijkbare taak in een deel van Duitsland. Daarnaast levert Tennet Holding diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren.

### **Juridische status en eigendom**

Tennet Holding B.V. ("Tennet") is opgericht om een transparante scheiding aan te brengen tussen de gereguleerde (wettelijke) taken en de niet gereguleerde taken. De vennootschap Tennet TSO B.V. is een dochtermaatschappij van Tennet Holding B.V. en aangewezen als beheerder van het landelijk transportnet in Nederland. De aandelen in Tennet Holding B.V. en daarmee indirect in Tennet TSO B.V., worden volledig gehouden door de Staat der Nederlanden. Naast Tennet TSO B.V. is ook het Duitse hoogspanningsnetwerkbeprij Transpower een volledige dochter van Tennet Holding B.V.

Op grond van de Elektriciteitswet is vanaf 1 juli 2011 het verlicht structuurregime van toepassing op Tennet.

### **Publiek belang**

Het publieke belang van Tennet is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening. Tennet is aangewezen als beheerder van het landelijk transportnet en heeft daardoor een belangrijke rol in het bewaken van de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening. Daartoe bouwt en beheert Tennet infrastructuur van het landelijk transportnet vanaf 110 kV, alsmede de landsgrensoverschrijdende verbindingen. Specifieke publieke belangen die zijn gemoeid met Tennet als beheerder van het landelijk transportnet zijn:

- continuïteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van het elektriciteitsnet (leveringszekerheid);
- eerlijke mededinging: non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet;
- onafhankelijk en transparant: Tennet is onafhankelijk van productie, handel en levering van elektriciteit;
- bijdrage aan de versterking en de doelmatigheid van de elektriciteitsmarkt in Nederland en Europa.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Elektriciteitswet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Jaarlijks spreekt de Staat met Tennet over het (jaarlijks door Tennet op te stellen) business plan, de investeringsagenda en het financieringsplan. Het business plan kijkt ten minste drie jaar vooruit. Ook kunnen andere "visiedocumenten" aan de orde komen die ingaan op de langetermijnontwikkelingen. De focus in de strategie ligt wat betreft de aandeelhouder op de publieke taken van Tennet, zowel in Nederland als in Duitsland. In beide landen vereist de wet aanzienlijke investeringen in het hoogspanningsnet om aan de toegenomen elektriciteitsvraag- en aanbod te kunnen voldoen. Een dergelijke snelle groei vraagt veel van een organisatie, zelfs als die daar goed op is voorbereid zoals Tennet.

*Investerings.* Tennet investeert continu in aanleg, exploitatie, beheer en/of onderhoud van netten die bestemd zijn voor transport van elektriciteit, waaronder landsgrensoverschrijdende verbindingen. Enkele grote investeringen die in 2010 door de aandeelhouder positief zijn beoordeeld, zijn de aansluitingen van enkele windparken in de Duitse Noordzee.

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van Tennet wordt uiteengezet in het jaarverslag van de onderneming. Binnenkort zal een nieuw bezoldigingsbeleid door de algemene vergadering van aandeelhouders worden vastgesteld, dat zal leiden tot een matiging van de maximale beloningen van de raad van bestuur van 16%.

*Vermogensstructuur.* De wettelijke taken van Tennet in Nederland en Duitsland en de omvangrijke investeringsagenda die daaruit voortvloeit, hebben een effect op de vermogenspositie van de onderneming. In 2011 is daarom het voornemen van een kapitaaluitbreiding van Tennet Holding à EUR 600 miljoen met de Kamer gedeeld. Deze kapitaaluitbreiding is bedoeld voor de Nederlandse investeringen en het op peil houden van een kredietprofiel dat in lijn ligt met een "A" credit rating. Het doel hiervan is de toegang tot financiële markten en diensten te waarborgen. Tennet kan met de voorgestelde kapitaaluitbreiding de uitvoering van zijn wettelijke taken in Nederland de eerstkomende jaren naar verwachting waarmaken. Gegeven de omvangrijke Nederlandse investeringen zal echter ook in de toekomst het eigen vermogen van Tennet onder druk blijven staan, waardoor een aanvullende kapitaaluitbreiding te zijner tijd nodig kan zijn. De noodzaak daartoe zal op dat moment worden beoordeeld. Een voorgenomen besluit zal, zoals gebruikelijk, aan de Kamer worden voorgelegd. Ook voor de Duitse investeringsagenda heeft Tennet eigen vermogen nodig. Hiervoor is Tennet in gesprek met private partijen die op Duits projectniveau kunnen investeren.

## Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Thales Nederland B.V.
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Jaar van oprichting	1989
Aantal werknemers	1896
Website	www.thalesgroup.com/nl
Belang Staat der Nederlanden	1%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	542,4	739,3	665,9
Eigen vermogen	170,7	137,7	104,3
Vreemd vermogen	371,6	601,6	561,6
Inkomsten	636,0	529,1	459,5
Winst	33,0	33,4	15,9
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,31	0,19	0,16
Return on equity	19,3%	24,3%	15,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	337
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie		Bezolding 2010 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
G.J. Edelijin	CEO	- <sup>71</sup>	-	-	-

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
E.A. van Amerongen	Voorzitter	- <sup>72</sup>
A.M. Dorrian	Lid	-
R.A.A. Klaver (tot juni 2010)	Lid	-
A. Kraaijeveld	Lid	-
D.L. Berlijn	Lid	-

<sup>71</sup> Onder verwijzing naar artikel 383 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek maakt Thales de beloningsgegevens van de enige statutair directeur niet bekend. Aan de totale management board werd aan beloningen (incl. pensioenpremies) € 1.534.000 toegekend. Dit bedrag is inclusief een eenmalige buitengewone vergoeding voor een van de leden van de management board.

<sup>72</sup> Thales maakt alleen de totale vergoeding voor de gehele raad van commissarissen bekend. Deze was in 2009 € 77.000.

### **Beschrijving**

Thales Nederland opereert in meerdere markten voor technologische oplossingen en is aanspreekpunt voor andere ondernemingen in de Thales Group met Nederlandse klanten. Thales Nederland is onder andere actief in de scheepvaart, defensie en luchtvaart.

### **Juridische status en eigendom**

Thales Nederland B.V. is een besloten vennootschap waarvan de staat 1% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 99% van de aandelen zijn in eigendom van het Franse Thales S.A.

### **Publiek belang**

De beweegredenen voor de staat om na de Tweede Wereldoorlog de voorganger van Thales Nederland in beslag te nemen, hingen samen met het belang van het ontwikkelen van een goede en nationale defensie-industrie gegeven de toenmalige machtsverhoudingen op het wereldtoneel. Gelet op de omvang van de benodigde investeringen en het belang van levering voor Nederland was de staat de aangewezen partij om het vermogen in de vorm aan de onderneming beschikbaar te stellen. Het belang van de staat is in de loop der jaren afgebouwd en voor 99% overgedragen aan Philips. Rond 1989 is dit belang overgedragen aan Thomson CSF, later omgedoopt tot Thales.

De overheid handhaafde het 1%-belang in Thales Nederland, vanwege het belang bij instandhouding van het zelscheppend vermogen van de onderneming en daarmee de werkgelegenheid. Ook het nakomen van contractuele verplichtingen, met name richting de overheid zelf, waren overwegingen om het staatsbelang te handhaven. Verder was en is nog steeds van belang dat de hoogwaardige defensiesector vrijwel geheel bestaat uit bedrijven met overheidsbelangen of uit bedrijven die op andere wijze een bijzondere relatie hebben met de overheid. Daarbij spelen overwegingen van het behoud van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis een rol.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Gelet op het 1%-aandelenbelang van de staat in Thales, is de invulling van het aandeelhouderschap beperkter dan bij overige operationele deelnemingen. Als gevolg van dit geringe belang heeft de staat effectief beperkte zeggenschap voor wat betreft investeringsbeslissingen, strategiewijzigingen en besluiten die zien op de vermogensstructuur.

## UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	UCN
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1969
Aantal werknemers	1
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	467	365	219
Eigen vermogen	466	365	219
Vreemd vermogen	0,08	0,10	0,09
Inkomsten <sup>73</sup>	129,0	114,3	79,9
Winst	127,5	113,1	78,8
Dividend	30,0	25,0	39,8
Ontvangen door staat	29,5	23,8	38,5
Solvabiliteitsratio	1,00	1,00	1,00
Return on equity	27,3%	30,9%	36,1%
Pay-out ratio	19,6%	22,1% <sup>74</sup>	50,5%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	26
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
P.L. Sterkenburgh	CEO	62	-	62	-

Raad van commissarissen	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
drs. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	11,2
drs. W.G. Kooijman	Lid	11,2

<sup>73</sup> UCN heeft geen operationele activiteiten. De inkomsten zijn dan ook enkel afkomstig van de waardevermeerdering van de aandelen die UCN houdt in URENCO Ltd.

<sup>74</sup> Dat de pay-out ratio is gedaald ten opzichte van 2008 komt met name doordat UCN een boekhoudkundige winst maakt als de aandelen die UCN in URENCO houdt meer waard worden. Deze boekhoudkundige winst kan niet als dividend worden uitgekeerd.

### **Beschrijving**

UCN is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifuge techniek verder te ontwikkelen ten behoeve van het verrijken van uranium voor gebruik in kerncentrales. 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 werkzame gascentrifuge ondernemingen. Dit leidde tot het fusieproduct URENCO Ltd ("URENCO"). Sindsdien houdt UCN de Nederlandse aandelen in URENCO. UCN kent geen operationele activiteiten.

URENCO heeft verrijkingfabrieken in de drie hiervoor genoemde landen en sinds kort ook in de Verenigde Staten.

### **Juridische status en eigendom**

Ultra Centrifuge Nederland N.V. werd bij oprichting deels beheerd door de staat en deels door private aandeelhouders. Sinds november 2009 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder. UCN houdt eenderde van de aandelen in URENCO. De overige aandelen in URENCO worden gehouden door de Britse regering via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited en door de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH via hun houdstermaatschappij URANIT. Alle houdstermaatschappijen houden elk eenderde van de aandelen.

### **Publiek belang**

Het publiek belang van UCN bestaat uit het borgen van publieke belangen die betrekking hebben op URENCO, een vennootschap waarin UCN een derde van de aandelen houdt. De met URENCO gemoeide publieke belangen zijn:

- non-proliferatiebelang: het voorkomen van de verspreiding van massavernietigingswapens en kennis van vervaardiging daarvan;
- bijdrage aan een innovatieve kenniseconomie van Nederland via kennis en deskundigheid op het gebied van ultra centrifuge;
- verschaffen van een belangrijke positie van Nederland op diverse internationale overlegfora inzake energievoorzieningszekerheid, veiligheid en non-proliferatie.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

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

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Vanwege de status van houdstermaatschappij en daarmee het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel wordt jaarlijks het business plan van URENCO besproken.

*Investerings.* Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen noemenswaardige investeringen plaats.

*Bezoldigingsbeleid.* UCN is ingedeeld in de categorie "publiek". De beloning van de huidige bestuurder is daarmee in lijn.

*Vermogensstructuur.* De solvabiliteit van UCN is zeer sterk. Het eigen vermogen is opgebouwd door de waarde vermeerdering van de URENCO aandelen. De credit rating van URENCO is de afgelopen jaren stabiel gehouden door de pay out ratio van URENCO gedurende enkele jaren te verlagen. De aandeelhouders van URENCO hebben ingestemd met deze tijdelijk lagere dividenduitkering omdat URENCO zo een groot investeringsprogramma kon financieren. De verwachting is dat dit investeringsprogramma na 2014 zal leiden tot een hoger rendement voor de aandeelhouders (waaronder dus UCN).



PRINS DER NEDERLANDEN

ROTTERDAM

## 6.2 Deelnemingen in afbeheer

ALTMAA	54
K.G. Holding	56
NIO	58
Rechterland	60
Twinning	60



## ALTMAA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	N.V. Aangewezen Luchvaartterrein Maastricht Aachen Airport
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	1
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	34,8%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	2,2	2,2	2,1
Eigen vermogen	2,2	2,2	2,1
Vreemd vermogen	0	0	0
Inkomsten	0,04	0,1	0,1
Winst	0,04	0,1	0,1
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,0	1,0	1,0
Return on equity	1,7%	3,3%	4,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie		Bezoldiging 2010 (€ '000)			
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
mr. A.C.J.M. de Kroon	gemachtigd directeur			0	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
N.v.t.		

### **Beschrijving**

ALTMAA heeft twee taken. Het beheer van de erfpachtovereenkomst tussen ALTMAA en Maastricht Aachen Airport B.V. (MAA B.V., dochter van de N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht) en het beheer van de verkoopopbrengst van de verkoop van het luchtvaartterrein aan MAA B.V. zolang er nog ontbindende voorwaarden lopen.

### **Juridische status en eigendom**

De N.V. Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport is een naamloze vennootschap waarin de staat 34,8% van de aandelen houdt. De andere aandeelhouders zijn de provincie Limburg, een aantal Zuid-Limburgse gemeenten, LIOF en de Kamer van Koophandel.

### **Publiek belang**

ALTMAA is een vennootschap zonder activiteiten en vervult niet een ander publiek belang dan het beheren van de verkoopopbrengst van het luchthaventerrein.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Bij verkoop van de luchthaven in 2004 is als ontbindende voorwaarde opgenomen dat de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht onherroepelijk wordt. Als gevolg van de laatste uitspraak van de Raad van State (uit maart 2008) is een nieuwe beslissing op bezwaar nodig. De minister van Infrastructuur en Milieu heeft in 2011 een nieuwe beslissing op bezwaar genomen. Tegen een eventuele beslissing is wederom mogelijkheid tot bezwaar. Zolang bezwaar nog mogelijk is, wordt de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht niet onherroepelijk en is deze laatste ontbindende voorwaarde van de verkoop nog niet vervallen. Tot die tijd wordt het belang van de staat in de onderneming door het ministerie van Financiën beheerd.

## K.G. Holding

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	K.G. Holding N.V.
Bedrijfssector	Re-integratie
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2002
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
N.v.t. <sup>75</sup>			

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
N.v.t.			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J. Lintjer	Directeur			-	
J.R. Maas	Curator			-	
A.B.H.M. van Thiel	Curator			-	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
N.v.t.		

<sup>75</sup> Gefailleerde vennootschappen stellen geen jaarverslagen op. Financiële informatie kan enkel worden afgeleid uit openbare verslagen die de curator opstelt op verzoek van de rechtbank. In het geval van K.G. Holding kunnen de openbare verslagen worden opgevraagd bij de rechtbank Rotterdam.

### **Beschrijving**

Aan het hoofd van de Kliq Groep staat de houdstermaatschappij KG Holding. KG Holding houdt de aandelen in Kliq en haar zustervennootschap Kliq Re-integratie. Bij beslissing van de rechtbank Rotterdam d.d. 8 februari 2005 is K.G. Holding in staat van faillissement verklaard.

De Kliq Groep is ontstaan uit de voormalige Arbeidsvoorziening van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In het regeerakkoord van het tweede kabinet Kok was opgenomen dat de Arbeidsvoorziening verzelfstandigd zou worden. Dit is uiteindelijk in 2001 gebeurd. Vanwege de voortdurende financiële problemen is de Kliq Groep herhaaldelijk gesaneerd en geherstructureerd. De laatste omvangrijke herstructurering vond plaats in 2003, waarbij de staat een reddingslening van € 45 miljoen ter beschikking heeft gesteld aan de Kliq Groep.

Bij beschikking van 19 juli 2006 heeft de Europese Commissie het verzoek van de staat om deze reddingslening om te zetten in herstructureringssteun afgewezen wegens onverenigbaarheid met de gemeenschappelijke markt. Door deze afwijzing is de door de staat beschikbaar gestelde reddingslening van € 45 miljoen, te vermeerderen met de rente, opeisbaar geworden en dient de staat de lening op te eisen.

### **Juridische status en eigendom**

De staat houdt 100% van de aandelen van K.G. Holding N.V.. Het faillissement en de beschikking van de Europese Commissie heeft tot een aantal procedures geleid tussen de staat en de curatoren. Deze procedures lopen nog.

### **Publiek belang**

Het publiek belang ten aanzien van K.G. Holding bestaat thans uit het veilig stellen van de hiermee gemoeide financiële belangen.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De beschikking van de Europese Commissie verplicht tot het terugvorderen van de verleende staatssteun. Op dit moment lopen hiertoe enkele procedures tussen de curatoren van K.G. Holding en haar dochterondernemingen enerzijds en de staat anderzijds.

## NIO

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1965
Aantal werknemers	0 <sup>76</sup>
Website	www.dnio.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	370,7	403,8	503,3
Eigen vermogen	1,1	1,1	1,1
Vreemd vermogen	369,6	402,7	502,2
Inkomsten <sup>77</sup>	20,5	21,9	27,8
Winst	0	44	54
Dividend	0	0,04	0,05
Ontvangen door staat	0	44	54
Solvabiliteitsratio	0,00	0,00	0,00
Return on equity	0%	3,6%	4,5%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Leningenportefeuille (€mln.)	641 <sup>78</sup>	937	1.028
Aantal leningen	126	153	174
Aantal landen met een lening	18	20	23

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	Ja <sup>79</sup>

### Raad van bestuur

Bezoldiging 2010 (€ '000)

	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
T.C. Sevenster B.V. <sup>80</sup>	Directeur				

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
--	---------	--------------------------

N.v.t.<sup>81</sup>

<sup>76</sup> De NIO heeft geen eigen personeel in dienst. De activiteiten zijn tot en met 17 november 2010 uitgevoerd door personeel in dienst van FMO. Na deze datum zijn de activiteiten uitgevoerd door personeel van Atradius Dutch State Business N.V. en T.C. Sevenster B.V.

<sup>77</sup> Voor NIO betreft dit rentebaten en overige baten. De overige baten betreffen de aanzuivering van de winst- en verliesrekening door Buitenlandse Zaken. Voor de overname van de aandelen door de staat op 17 november 2010 werd de verlies- en winstrekening tot een zodanig bedrag aangezuiverd dat er na vennootschapsbelasting een winst overbleef die - bij uitkering van dividend - een aanvaardbare vergoeding vormde over het door FMO gestorte aandelenkapitaal. Na de overname op 17 november 2010 wordt er door Buitenlandse Zaken geen vergoeding meer geven over het gestorte kapitaal. De winst- en verliesrekening zal door Buitenlandse zaken enkel worden aangezuiverd tot nul.

<sup>78</sup> Door de staatkundige hervorming op de Nederlandse Antillen werden de aan de Nederlandse Antillen verstrekte leningen overgedragen aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Dit betrof een portefeuille van EUR 236 miljoen.

<sup>79</sup> De naleving tot overname op 17 november 2010 is na te lezen in het jaarverslag van FMO. In 2011 zal NIO onderzoeken hoe de corporate governance code te implementeren voor de nieuw ontstane situatie. Hierover zal dus verantwoording worden afgelegd in het jaarverslag over 2011.

<sup>80</sup> Het betreft geen bezoldiging maar een vergoeding aan Sevenster B.V. voor de geleverde diensten. Eén van deze diensten is het vervullen van de functie van statutair directeur.

<sup>81</sup> NIO is bezig met het aanstellen van een rvc en zal dit proces naar verwachting in 2012 voltooien.

### **Beschrijving**

Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. is in 1965 opgericht als volledige dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank, de voorloper van het huidige NIB Capital, was destijds een volledige staatsbank en is in 1945 opgericht om de Marshall hulp te kanaliseren naar het Nederlandse bedrijfsleven. Het doel van de dochteronderneming NIO was leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden zodat deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat werden gesteld ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. Deze leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Deze zogenaamde bilaterale concessionele leningen (allen verstrekt voor 2001) waren destijds een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingbeleid. Eind jaren negentig is de Nationale Investeringsbank geprivatiseerd en zijn de aandelen NIO in 2000, op verzoek van de staat, overgenomen door FMO (waar de staat 51% van de aandelen in houdt).

Het aantal taken van NIO is, na de overname door FMO in mei 2000, sterk afgenomen. Zo is de uitvoering van het programma Ontwikkelings Relevante Export Transacties (ORET) sinds 2007 geen taak meer van NIO. De voornaamste resterende werkzaamheden van NIO zijn het beheren van de aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Tussen deze taken en de kerntaak en FMO zijn weinig raakvlakken, omdat FMO het bedrijfsleven ondersteunt in ontwikkelingslanden door middel van leningen, participaties, garanties en andere investeringsbevorderende instrumenten en NIO juist de overheden in deze ontwikkelingslanden ondersteunt. Derhalve heeft de staat op verzoek van FMO NIO overgenomen op 17 november 2010 voor het symbolische bedrag van €1.<sup>82</sup>

### **Juridische status en eigendom**

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

### **Publiek belang**

Het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden.

### **Invulling aandeelhouderschap**

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

<sup>82</sup> Vergaderjaar 2009-2010, 28165, nr. 113 en nr. 114

## Rechterland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Rechterland
Bedrijfssector	Facilitaire dienstverlening
Vestigingsplaats	Zwolle
Jaar van oprichting	1990
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	11,5	11,7	13,2
Eigen vermogen	10,3	10,2	9,6
Vreemd vermogen	1,2	1,5	3,6
Inkomsten	0	0	0
Winst <sup>83</sup>	0,09	0,60	0,41
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,9	0,9	0,7
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
N.v.t.			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezoldiging	Variabel	Bezoldiging 2010 (€ '000)	
				Totaal	Pensioen
H. Kremer	Directeur <sup>84</sup>	34			

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000) <sup>85</sup>
drs. J.H.J. Cuypers	Voorzitter	
W.G. Tuinenburg	Lid	

<sup>83</sup> Betreft rentevergoeding op de nog aanwezige middelen en/of vrijval van pensioenvoorziening.

<sup>84</sup> De directeur is extern ingehuurd.

<sup>85</sup> De totale vergoeding voor de raad van commissarissen bedroeg in 2009 € 28.000.

### **Beschrijving**

In 1990 werd de naamloze vennootschap Nederlands Inkoopcentrum ("NIC") opgericht als rechtsopvolger van het sinds 1921 opererende Rijksinkoopbureau ("RIB"). Nadat de activiteiten van NIC werden verkocht, werd de naam van de holding NIC in 2005 veranderd in Rechterland. De holding kent geen bedrijfsactiviteiten, maar wikkelt slechts enkele zaken af, waarna deze zal worden geliquideerd.

### **Juridische status en eigendom**

N.V. Rechterland is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 100% van de aandelen houdt. De onderneming heeft een twee leden tellende raad van commissarissen en een extern ingehuurd bestuurder.

### **Publiek belang**

Het oorspronkelijke doel van RIB was een doelmatiger besteding van de overheidsmiddelen door een centrale inkoop. De opkomende tendens van overheveling van staatszaken naar de marktsector in de jaren tachtig had ook gevolgen voor RIB. Dit leidde, samen met het onvoldoende klantgerichte imago van het RIB, in het conceptregerakkoord 1986 van het tweede kabinet Lubbers tot het voornemen het RIB op te heffen. Eind jaren negentig werden de ontwikkelde handelsactiviteiten aan Guilbert verkocht. Het Factoring bedrijf NIC Finance werd aan Fortis verkocht en uiteindelijk werden de activiteiten van NIC op het gebied van de inkoopdienstverlening verkocht aan Proclare N.V. Slechts het bedrijfsspan en enkele daaraan verbonden werknemers bleven in de holding NIC. Het bedrijfsspan werd in juli 2005 met een boekwinst verkocht en het dienstverband met alle resterende medewerkers werd beëindigd. Tevens ging in het kader van het verkoopproces de benaming NIC over naar Proclare, waardoor de naam van de holding in 2005 werd gewijzigd in Rechterland. Hiermee was de stap naar volledige privatisering gerealiseerd. Bedrijfsactiviteiten vinden thans niet meer plaats, aangezien deze alle zijn verkocht en geen personeel meer werkzaam is voor Rechterland. Feitelijk staat alleen nog een juridische procedure waarin Rechterland gedaagd is de liquidatie van de holding in de weg.



## Twinning

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Twinning Holding B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	0 <sup>86</sup>
Website	www.siennaholdingseurope.com
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	11,42	11,73	11,61
Eigen vermogen	11,27	11,46	11,25
Vreemd vermogen	0,15	0,27	0,36
Inkomsten	0,03	0,36	0,84
Winst	-0,19	0,21	0,52
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,99	0,98	0,97
Return on equity	-1,7%	1,8%	4,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal participaties	6	10	10

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur			Bezoldiging 2010 (€ '000)		
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
WARP B.V. <sup>87</sup>	Statutair directeur			41,3	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
H.P.M. Kivits	Voorzitter	18,6
J. Stellingsma	Lid	14,9

<sup>86</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>87</sup> De bestuurder van Twinning is WARP B.V., waarvoor Roland Slot optreedt. Twinning heeft dus geen eigen bestuurder (een natuurlijk persoon) in dienst.

### **Beschrijving**

Twinning is opgericht op 22 oktober 1998. Het bedrijf heeft geïnvesteerd in een groot aantal beginnende ICT-ondernemingen en beheerde tot en met 2003 zelfstandig een participatieportefeuille van deelnemingen in dit soort bedrijven.

Mede vanwege de zeer verslechterde marktomstandigheden in de ICT-sector slaagde Twinning er niet in om zelfstandig tot een rendabele bedrijfsvoering te komen. In 2003 is daarom besloten tot een drastische reorganisatie. De relatief dure beheersorganisatie is ontmanteld en het uitvoeren van het beheer is uitbesteed aan Sienna Holdings Europe B.V.. Mede vanwege deze kostenbeheersingsoperatie en een eerste significante en winstgevende verkoop uit de deelnemingenportefeuille, is in 2004 voor het eerst een positief bedrijfsresultaat geboekt. Inmiddels is de participatieportefeuille gereduceerd van 67 deelnemingen naar zes deelnemingen.

### **Juridische status en eigendom**

Twinning Holding is een besloten vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt.

### **Publiek belang**

Met Twinning is beoogd het, in samenwerking met marktpartijen, zoveel mogelijk verbeteren van de vanuit economisch oogpunt voor Nederland niet optimaal werkende omstandigheden voor beginnende, in Nederland gevestigde ondernemers op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Het beheer van de deelneming Twinning is in 2003 overgegaan van het ministerie van Economische Zaken naar het ministerie van Financiën. Sindsdien ligt het accent op het zorgvuldig afbeheren van de participatieportefeuille.



### 6.3 Tijdelijke financiële deelnemingen

ABN AMRO

ABN AMRO Preferred Investments

ASR Nederland

RFS Holdings

## ABN AMRO Group

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ABN AMRO Group N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	2009
Aantal werknemers	26.161
Website	www.abnamro.nl
Belang Staat der Nederlanden	100% van de gewone aandelen

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009 <sup>88</sup>	2008
Totaal activa	379,6	386,5	-
Eigen vermogen	12,1	9,0	-
Vreemd vermogen	327,5	330,7	-
Inkomsten	6,8	7,3	-
Winst	+/- 0,4	0,3	-
Dividend	0	0	-
Ontvangen door staat	0	0	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Net interest income	4,9	4,3	
Non-interest income	1,9	3,0	
Loan impairments	0,8	1,6	
Asset under management	164,2	149,7	
Risk weighted assets (Basel 2)	116,3	na	
Core Tier-1 ratio	10,4%	na	
Tier-1 ratio	12,8%	na	
Total Tier ratio	16,6%	na	
Cost/income ratio	92%	76%	

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	76
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Raad van bestuur			Bezoldiging 2010 (€ '000)		
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
G. Zalm	Chairman	563	0	563	165
J.C.M. van Rutte	CFO / Vice Chairman	450	0	450	57
J. van Hall	COO	450	0	450	60
C. Princen	Lid	450	0	450	96
W. Reehoorn <sup>89</sup>	Lid	450	0	450	61
C.F.H.H. Vogelzang	Lid	450	0	450	62
J.G. Wijn	Lid	450	0	450	95

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
J.H.M. Lindenbergh	Voorzitter	75
H.P. de Haan	Lid	60
S. ten Have	Lid	45
A. Meerstadt	Lid	47
M.J. Oudeman	Lid	45
J.M. Roobeek	Lid	47
D.J.G.M. van Slingelandt <sup>90</sup>	Lid	13
P.N. Wakkie	Lid	56

<sup>88</sup> Vergelijkende cijfers van 2009

<sup>89</sup> Dhr. Reehoorn heeft in 2008 het recht op een lange termijn beloningsplan ontvangen, welke gedeeltelijk in 2010 is opgebouwd en volledig verschuldigd aan het einde van de 3 jarenplan periode in december 2010. Het opgebouwde bedrag bedroeg €19.000 en is in 2010 uitgekeerd.

<sup>90</sup> D.J.G.M. van Slingelandt is per 2 november 2010 lid van de RvC.

### Beschrijving

ABN AMRO Group is op 18 december 2009 door de staat opgericht als houdstermaatschappij voor Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank. Op 1 april 2010 zijn de belangen in deze banken aan de vennootschap overgedragen.

### Juridische status en eigendom

ABN AMRO Group N.V. ("ABN AMRO Group") is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de gewone aandelen in ABN AMRO Group.

ABN AMRO Group heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op ABN AMRO Group.

### Publiek belang

Het publiek belang dat gediend werd door de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO Bank was "financiële stabiliteit". Deze vorm van behartiging van dit belang vraagt slechts om een tijdelijk aandeelhouderschap. Het doel van de overname was het voorkomen van onevenredige schade aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de Nederlandse economie als geheel.

### Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Na de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO is eind november 2008 de nieuwe richting voor de overgenomen bedrijven gepresenteerd. Voorgesteld werd Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel in ABN AMRO te integreren tot een nieuwe bank onder de handelsnaam ABN AMRO. Beide banken zijn op 1 april 2010 onder ABN AMRO Group gebracht en op 1 juli 2010 gefuseerd tot één dochter, ABN AMRO Bank. De nieuwe bank gebruikt de bestaande kwaliteiten als basis voor één nieuwe en sterke bank, met focus op activiteiten in retail, private, commercial en merchant banking. ABN AMRO Bank richt zich primair op klanten in Nederland en aan hen gelieerde activiteiten in het buitenland.

*Investerings.* De belangrijkste investeringen van ABN AMRO waren gericht op een snelle en doeltreffende integratie van ABN AMRO Bank en Fortis Bank Nederland. Het ineenschuiven van operationele processen is cruciaal voor het waarborgen van stabiliteit, het herstellen van vertrouwen en het garanderen van de continuïteit.

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van ABN AMRO, dat in januari 2010 is vastgesteld, is in lijn met de Code Banken en gaat

op een aantal punten zelfs verder. Over het jaar 2010 is aan de raad van bestuur geen korte termijn variabele beloning toegekend met het oog op de in het beloningsbeleid vastgelegde bepaling 'geen winst geen bonus'. In 2011 zal het beloningsbeleid moeten worden aangepast aan de CRD 3 richtlijnen.

*Vermogensstructuur.* In 2010 is het laatste stuk van het kapitaalplan ten uitvoer gebracht. Dit betrof de storting van € 490 mln aan eigen vermogen.<sup>91</sup>

### Exit

De minister van Financiën is steeds duidelijk geweest dat de strategische toekomst van de bank en de inrichting van het aandeelhouderschap gericht moeten zijn op een terugkeer van de nieuwe bank in de private sector.

Op 24 januari 2011 heeft de minister van Financiën een brief aan de Tweede Kamer gestuurd<sup>92</sup> waarin in werd gegaan op het exitbeleid voor de overheidsbelangen in ABN AMRO, ASR Nederland, AEGON, ING en SNS REAAL. Hierin werd aangegeven dat er naar gestreefd wordt de overheidsbelangen in de financiële sector binnen vijf jaar zeer substantieel terug te brengen, mits en voor zover aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. De financiële sector is stabiel. Twijfels over interbancair verkeer, kwaliteit van activa en soliditeit van individuele systeembanken zijn weggenomen.
2. De markt is klaar voor de beoogde transacties. Er is voldoende absorptievermogen, er is belangstelling voor investeringen in de financiële sector en de verwachte opbrengst is daarmee in lijn.
3. De betrokken ondernemingen zijn klaar voor de beoogde vorm van verkoop of afwikkeling. Er is een goed financieel track record, de kwaliteit van de verslaggeving is berekend op de toekomst, het profiel van de bestuurders past bij de uitgezette strategie en er is uitzicht, vooral bij een zelfstandig voortbestaan, op duurzame waardeontwikkeling.
4. Het streven is erop gericht zoveel als mogelijk de totale investering in bovengenoemde ondernemingen, vermeerderd met de kapitaalkosten van de Staat, terug te verdienen.

Zonder andere vormen van verkoop uit te sluiten, zal worden toegewerkt naar een beursgang. De voorbereidingen hiervoor kunnen onder de juiste omstandigheden beginnen in 2013. De beursgang zelf kan ten vroegste in 2014 plaatsvinden.

<sup>91</sup> Kamerstukken II 2009-2010, 31 789, nr. 37

<sup>92</sup> Kamerstukken II, 2010/11, 28 165, nr. 112

## ABN AMRO Preferred Investments

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ABN AMRO Preferred Investments B.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	2007
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	70%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	222	210	210
Eigen vermogen	222	210	210
Vreemd vermogen	0	0	0
Inkomsten	0	0	0
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Leningenportefeuille (€ mln.)	0	0	0
Aantal leningen	0	0	0
Aantal landen met een lening	0	0	0

Corporate Governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.
Corporate Governance Code	n.v.t.

Raad van Bestuur	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J.D. Kalverkamp		0	0	0	0
J.G. Stokkel		0	0	0	0
A.W. van Veelen		0	0	0	0

Raad van Commissarissen	
	Functie Vergoeding 2010 (€ '000)
n.v.t.	

### **Invulling aandeelhouderschap**

ABN AMRO Preferred Investments is een financieringsvehikel dat preferente aandelen houdt in ABN AMRO Group. Via deze maatschappij hebben twee institutionele beleggers € 210 mln geïnvesteerd in ABN AMRO. De staat heeft 70% van de zeggenschap en daarmee doorslaggevende invloed in de aandeelhoudersvergadering.

ABN AMRO Preferred Investments is opgericht in 2007 onder de naam FBN(H) Fortis Preferred Investments. De vennootschap hield aanvankelijk preferente aandelen in Fortis Bank Nederland en het 70%-belang was in handen van Fortis Bank SA/NV. Op 3 oktober 2008, bij de aankoop van Fortis Bank Nederland, is ook dit belang overgedragen aan de staat.

Bij de fusie van ABN AMRO Bank N.V. en Fortis Bank Nederland N.V., op 1 april 2010, werd de financieringsconstructie van rechtswege verplaatst naar ABN AMRO Group en kreeg de vennootschap haar huidige naam. Aan de geïnvesteerde bedragen en de voorwaarden is daarbij, mede op aanwijzing van de Europese Commissie, niets veranderd.

Abusievelijk is ABN AMRO Preferred Investments niet vermeld in het jaarverslag deelnemingen over 2009.



## ASR Nederland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ASR Nederland
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1720
Aantal werknemers	4.333
Website	www.asrneland.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	40.616	39.249	36.714
Eigen vermogen <sup>93</sup>	1.931	1.389	432
Vreemd vermogen	38.685	37.860	36.282
Inkomsten <sup>94</sup>	7.262	7.901	4.599
Winst <sup>95</sup>	278	242	-640
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Nettoverzekeringspremies (€ mln.)	4.518	4.623	5.517
Solvabiliteit (DNB-norm)	221%	232%	170%
Bufferkapitaal (IFRS-basis)	262%	293%	233%
Group Embedded Value (€ mln.)	n/a	3.510	2.223
Combined ratio	100%	101%	94%
Kosten-premieratio	12,7%	13,3%	n/a

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	80
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√ <sup>96</sup>

Raad van bestuur				Bezoldiging 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis <sup>97</sup>	Variabel <sup>98</sup>	Totaal	Pensioen
mr. J.P.M. Baeten	CEO	503	133	636	291
dr. R. Wijmenga	CFO	337	108	445	123
drs. J.W.M. van der Knaap	Lid	337	89	426	173
mr. R.H.A. van Vledder	Lid	337	89	426	85
T. Pluijter	Lid <sup>99</sup>	56	17	73	19
drs. J.P. Rijsdijk	Lid <sup>100</sup>	191	0	191	72

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
dr. C. van der Pol	Voorzitter	50
drs. C.H. van den Bos	Lid	40
drs. M. Scheltema	Lid	40
Ir. A.P. Aris	Lid <sup>101</sup>	2
mr. M. Bax	Lid <sup>102</sup>	9

<sup>93</sup> Dit betreft boekwaarde eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders.

<sup>94</sup> Dit betreft alle inkomsten: premie-inkomsten en overige baten.

<sup>95</sup> Dit betreft het netto resultaat toewijsbaar aan aandeelhouders.

<sup>96</sup> ASR Nederland stelt zich op het standpunt dat zij ernaar streeft de Code zoveel mogelijk na te leven, hoewel zij er niet toe verplicht is. ASR Nederland lichtte dit standpunt toe in haar jaarverslag.

<sup>97</sup> Betreft de korte termijn personeelsbeloningen en een onkostenvergoeding.

<sup>98</sup> Geen korte termijn variabele beloning is uitgekeerd. Aan het over drie jaar uit te keren, lange termijn deel van de variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen de voorwaarde gesteld dat uitkering hiervan moet passen binnen het nieuw te ontwikkelen beloningsbeleid.

<sup>99</sup> Werkzaam als lid van de raad van bestuur tot 1 maart 2010.

<sup>100</sup> Werkzaam als lid van de raad van bestuur tot 1 september 2010. Ontslagvergoeding in lijn met de Nederlandse corporate governance code en contractuele verplichtingen.

<sup>101</sup> Vanaf 7 december 2010.

<sup>102</sup> Tot 10 maart 2010.

### **Beschrijving**

ASR Nederland is een financiële dienstverlener, actief binnen de Nederlandse verzekeringsmarkt met een breed aanbod van producten. Met de merken ASR Verzekeringen, Ardanta, De Amersfoortse, Europeesche Verzekeringen en Ditzo biedt ASR Nederland een assortiment aan financiële producten op het terrein van schade, leven, arbeidsongeschiktheid, pensioenen, sparen, beleggen, hypotheek, ziektekosten, reis en recreatie, en uitvaart.

### **Juridische status en eigendom**

ASR Nederland N.V. is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de gewone aandelen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op ASR. ASR Nederland heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen.

### **Publiek belang**

Het publiek belang dat werd gediend door de overname van de Nederlandse onderdelen van Fortis op 3 oktober 2008 was financiële stabiliteit. Het doel van deze overname was het voorkomen van destabilisatie, waardoor onevenredige schade zou zijn toegebracht aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de economie als geheel. In dat kader is toen ook ASR overgenomen. ASR heeft geen kapitaalssteun van de Nederlandse Staat ontvangen.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Na de overname is op 21 november 2008 de nieuwe richting voor de overgenomen bedrijven gepresenteerd. In die strategie werd onder meer bepaald dat wordt afgestapt van het "BankAssuranz-model". Voor ASR Nederland betekent dit dat het bedrijf is losgekoppeld van de beide bankbedrijven en van Fortis Corporate Insurance. ASR Nederland blijft zich, net als voor de overname, richten op het leveren van verzekeringsproducten voor de particuliere en zakelijke markt met de focus op de productmarkten pensioenen, leven, hypotheek, schade, arbeidsongeschiktheid en ziektekosten.

*Investerings.* ASR Nederland heeft in 2010 verder geïnvesteerd in het waarborgen van de financiële stabiliteit en operationele continuïteit voor klanten en werknemers en het herwinnen van vertrouwen van klanten. ASR heeft onder andere investeringen gedaan om klanten met een beleggingsverzekering in het kader van de compensatieregeling aanvullende oplossingen te bieden.

*Bezoldigingsbeleid.* Het beloningsbeleid van ASR past binnen de kaders die door de Nederlandse Corporate Governance Code zijn aangegeven en het is in lijn met nationale en internationale standaarden.

De uitgangspunten van het beleid zijn afgestemd op de principes voor 'beheerst beloningsbeleid' zoals vastgesteld door de AFM/DNB en de 'Code Banken'. Op 28 mei 2010 is het beleid voor de Raad van Bestuur door de minister van Financiën vastgesteld en heeft de minister ingestemd met het beloningsbeleid voor het senior management. In 2011 zal het beloningsbeleid moeten worden aangepast aan de CRD 3 richtlijnen.

*Vermogensstructuur.* In 2010 is een nieuw raamwerk tot stand gekomen voor integraal risicomanagement. Dit raamwerk is in overeenstemming met Solvency II eisen, die vanaf 2013 van kracht worden. Onderdeel van dit raamwerk vormt de structuur voor Control Risk Self Assessment (CRSA) wat de basis is voor de Own Risk Solvency Assessment (ORSA). Daarnaast is een risicokader ontwikkeld voor het bepalen van het aan te houden economisch kapitaal (ECAP), voor zowel de verzekeringstechnische als de beleggingsrisico's. Dit ECAP raamwerk, dat is geënt op Solvency II, wordt in 2011 uitgerold naar de productlijnen. Verder is de strategische beleggingsmix geoptimaliseerd conform Solvency II.

De DNB solvabiliteit van ASR Nederland is met 11%-punt afgenomen tot 221% per eind 2010 (2009: 232%). Het bufferkapitaal (IFRS-terminen bedraagt eind 2010 262% (2009: 293%).

Inclusief de herwaardering van vastgoed nam het eigen vermogen toe van € 2.975 miljoen naar € 3.493 miljoen. Het eigen vermogen exclusief de herwaardering van vastgoed steeg in 2010 van € 1.955 miljoen naar € 2.451<sup>105</sup> miljoen.

*Exit.* De minister van Financiën heeft altijd betoogd dat de strategische toekomst en de inrichting van het aandeelhouderschap gericht moeten zijn op een terugkeer naar de private sector. Op 24 januari 2011 heeft de minister van Financiën een brief aan de Tweede Kamer gestuurd (Kamerstukken II, 2010/11, 28 165, nr. 112) aangaande het exitbeleid voor de overheidsbelangen in ABN AMRO, ASR Nederland, AEGON, ING en SNS REAAL. Hierin is aangegeven dat ernaar gestreefd wordt de overheidsbelangen in de financiële sector binnen vijf jaar zeer substantieel terug te brengen, mits en voor zover aan een aantal voorwaarden wordt voldaan zoals financiële stabiliteit van de sector en het gereed zijn van de markt en de onderneming zelf voor een dergelijke transactie. Ook is aangegeven een beursgang een reële optie is terwijl andere opties expliciet niet worden uitgesloten.

<sup>105</sup> Eigen Vermogen sluit niet aan met Eigen Vermogen in eerste tabel gegeven andere definitie.

## RFS Holdings

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	RFS Holdings B.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	2007
Aantal werknemers	Niet bekend
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	1,25%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	4.656	17.140	17.919
Eigen vermogen	1.261	13.993	17.900
Vreemd vermogen	3.394	3.147	19
Inkomsten	0	0	0
Winst	2.004	-7.507	-37.134
Dividend	5.267 <sup>104</sup>	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
BIS Tier 1 ratio (ABN AMRO Holding N.V.)	-	19,9%	10,9%
BIS Total capital ratio (ABN AMRO Holding N.V.)	-	25,5%	14,4%
Naar risico gewogen activa (€ mld.)	-	75,0	91,7

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	407
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
Simon Glass	CEO	0	0	0	0
Michael Enthoven	-	0	0	0	0
Miller McLean	-	0	0	0	0
Juan Rodríguez Inciarte	-	0	0	0	0

<sup>104</sup> Kapitaal distributie aan Santander benodigd voor separatie

### **Beschrijving**

In 2007 zijn de aandelen in ABN ARMO Holding N.V. via een openbaar bod in handen gekomen van een consortium bestaande uit Royal Bank of Scotland, Fortis en Banco Santander. RFS Holdings is de rechtspersoon van dit consortium en was de aandeelhouder van het “oude” ABN Amro.

In december 2008 heeft Fortis Bank Nederland het door haar gehouden belang in RFS overgedragen aan de Staat der Nederlanden. De staat is daarmee ook in de rechten en plichten krachtens de consortiumovereenkomst getreden. Vrijwel alle bedrijfsonderdelen waarop de staat via het N-share aanspraak maakte, zijn in februari 2010 geconcentreerd onder één vennootschap, ABN AMRO Bank. Deze vennootschap is op 1 april 2010 uit het concern gelicht en door de staat ondergebracht in een nieuwe houdstermaatschappij, ABN AMRO Group.

### **Juridische status en eigendom**

RFS Holdings B.V. (“RFS Holdings”) is een besloten vennootschap, waarin de staat 33,8% van de aandelen hield. Dit belang is teruggebracht naar 1,2505% om de nieuwe verhoudingen na de uitplaatsing van de N-share te weerspiegelen. RFS Holdings is een ‘special purpose vehicle’ met als doel een evenwichtige afwikkeling van het oude concern mogelijk te maken.

### **Publiek belang**

Het publiek belang dat gediend werd door de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO Bank was “financiële stabiliteit”. Deze vorm van behartiging van dit belang vraagt slechts om een tijdelijk aandeelhouderschap. Het doel van de overname was het voorkomen van een destabilisatie van Fortis Bank Nederland of ABN AMRO Bank waardoor onevenredige schade zou zijn toegebracht aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de Nederlandse economie als geheel. Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank werden aangemerkt als systeemrelevante banken. Niet alleen hadden beide banken een groot marktaandeel in de zakelijke en particuliere markten, maar zij speelden ook een cruciale rol in het betalingsverkeer en in de clearing en afwikkeling van financiële transacties, ook buiten Nederland.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Invulling aan het aandeelhouderschap volgde uit de consortiumovereenkomst, die in het teken stond van een voortvarende, maar zorgvuldige exit van de partijen.

### **Exit**

Het belang van de staat in RFS Holdings hing samen met de aan het N-share verbonden bedrijfsactiviteiten. Inmiddels is ABN AMRO Bank ondergebracht bij ABN AMRO Group. Sinds 1 april 2010 houdt de staat nog een klein belang in RFS Holding met het oog op de laatste onverdeelde activiteiten. Er vinden constante inspanningen plaats om het belang op termijn voor een evenwichtige prijs te verkopen.





## 6.4 BELEIDSDEELNEMINGEN

BOM

EBN

GasTerra

LIOF

Meerstad

NAATC

NOM

Oost

ProRail

Saba Bank resources

Winair

## BOM

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	BOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Jaar van oprichting	1983
Aantal werknemers	36,8
Website	www.bom.nl
Belang Staat der Nederlanden	57,62%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	42,4	39,2	34,1
Eigen vermogen	31,0	17,3	23,3
Vreemd vermogen	11,4	21,9	10,8
Inkomsten	0,7	1,1	0,4
Winst	-2,8	-1,7	-2,5
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,73	0,44	0,68
Return on equity	-9,0%	-9,8%	-10,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Aantal participaties ultimo	37	33	32
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	33,5	26,6	24,4
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	8,5	4,2	4,8

### Corporate Governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	148
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

### Directie

	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. J.J. Pelle	Directeur	142	0	142	28

### Raad van Commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
drs. J.W. Schipper <sup>105</sup>	Voorzitter	5,0
dr. H.A. Harwig <sup>106</sup>	Voorzitter	7,0
drs. J.F.L.M.M. Dagevos	Vice-Voorzitter	8,5
drs. T.J. van Heesch	Lid	8,5
J.D. Dijkstra	Lid	9,5
W.A.M. Kuypers	Lid	8,5
dr. R.L. Vreeman	Lid	8,5
A.J.A.M. Welten	Lid	8,5

<sup>105</sup> Tot 28 mei 2010.

<sup>106</sup> Vanaf 28 mei 2010.

## EBN

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	EBN
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1973
Aantal werknemers	69,5
Website	www.ebn.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	5.320	4.678	5.546
Eigen vermogen	174	158	160
Vreemd vermogen	5.146	4.520	5.386
Inkomsten	6.486	6.387	8.698
Winst	2.076	2.211	3.269
Dividend	2.076	2.211	3.269
Ontvangen door staat	2.076	2.211	3.269
Solvabiliteitsratio	0,03	0,03	0,03
Return on equity	1,193%	1,400%	2,043%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal winningsvergunningen aan land	23	22	21
Aantal winningsvergunningen op zee	103	103	100
Aantal opsporingsvergunningen	48	45	41
Afzet gas (mld. m <sup>3</sup> )	33	29	30

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	72
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. J.D. Bokhoven	Voorzitter	-	-	-	-
drs. J.W.P.M. Haenen	Lid	-	-	-	-
drs. D.G. Roest	Lid	-	-	-	-
			Totaal	800 <sup>107</sup>	

Raad van commissarissen	
	Functie Vergoeding 2010 (€ '000) <sup>102</sup>
ir. R.M.J. van der Meer	Voorzitter
drs. A.H.P. Gratama van Andel	Lid
ir. G.-J. Kramer	Lid
mr. H.M.C.M. van Oorschot	Lid

<sup>107</sup> De directie van EBN bestaat uit twee directieleden met een arbeidsovereenkomst met EBN en één directielid die vanuit DSM ter beschikking is gesteld. Gelet op de bestaande afspraken met DSM wordt geen uitsplitsing per directielid gegeven.

<sup>108</sup> De totale vergoeding voor de rvc bedroeg € 100.000.



## GasTerra

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	GasTerra B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	180
Website	www.gasterra.nl
Belang Staat der Nederlanden	10%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	4.582	3.295	5.257
Eigen vermogen	216	216	216
Vreemd vermogen	4.366	3.079	5.041
Inkomsten	18.357	18.310	23.953
Winst	36	36	36
Dividend	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	0,05	0,07	0,04
Return on equity	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	7.866	7.709	9.649
Gasverkoop Overig Europa (€ mln.)	10.339	10.418	14.084
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	41,5	32,4	33,1
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	50,1	50,0	50,9

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	153
Global Reporting Initiative (GRI)	C+
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur				Bezoldiging 2010 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. G.J. Lankhorst	Voorzitter	307	73	380	69,4

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
mr. drs. C.W.M. Dessens	Voorzitter	17
ir. J.D. Bokhoven	Lid	7
ir. P.Dekker	Lid	5
drs. J.C. de Groot	Lid	5
drs. F.F. van Koten	Lid	5
ir. J.M. Van Roost	Lid	7
dr. J.A. Vijlbrief <sup>109</sup>	Lid	6
B.P.T. de Wit MA	Lid	7
drs. M.M. Frequin <sup>110</sup>	Lid	1

<sup>109</sup> Per 15 februari 2010

<sup>110</sup> Tot 15 februari 2010

## LIOF

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	NV Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Aantal werknemers	46,1
Website	www.liof.nl
Belang Staat der Nederlanden	94,34%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	162,6	165,9	166,6
Eigen vermogen	100,6	100,4	100,4
Vreemd vermogen	62,0	62,5	66,2
Inkomsten	15,2	16,8	17,9
Winst	0,2	0,4	0,3
Dividend	0,0	10,6	0,0
Ontvangen door staat	0,0	9,2 <sup>111</sup>	0,0
Solvabiliteitsratio	0,62	0,61	0,60
Return on equity	0,2%	0,4%	0,3%
Pay-out ratio	0,0%	2.650%	0,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal participaties ultimo	132	120	108
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	95,9	97,4	74,6
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	9,7	23,4	11,0

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	105
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. Th.M.A.J. Verhagen	Directeur	182	0	182	59

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
dr. J.V.H. Pennings <sup>112</sup>	Voorzitter	5
drs. M.W.G. Litjens <sup>113</sup>	Voorzitter	12
drs. M.J.A. Eurlings	Lid	8
prof. dr. W.A. Vermeend	Lid	8

<sup>111</sup> Betreft uitkering in verband met overliquiditeit. Besluit dateert van april 2008 (AVA Jaarstukken 2007); feitelijke uitkering eind 2009.

<sup>112</sup> Tot 22 april 2010

<sup>113</sup> Vanaf 22 april 2010

## Meerstad

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Meerstad
Bedrijfssector	Gebiedsontwikkeling
Vestigingsplaats	Harkstede
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	9 <sup>114</sup>
Website	www.meerstad.eu
Belang Staat der Nederlanden	10%

### Financieel overzicht<sup>115</sup>

(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa			
Eigen vermogen			
Vreemd vermogen			
Inkomsten			
Winst			
Dividend			
Ontvangen door staat			
Solvabiliteitsratio			
Return on equity			
Pay-out ratio			

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2010	2009	2008
Geen			

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Directie

	Functie	Bezolding 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
N.v.t. <sup>115</sup>					

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
N.v.t. <sup>117</sup>		

<sup>114</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>115</sup> Deze informatie wordt door Meerstad C.V. niet publiek gemaakt, omdat die de commerciële belangen van Meerstad als grond(ver)koper kan schaden. De bezittingen van Meerstad C.V. bestaan vrijwel alleen uit aangekochte gronden. Eventuele (ver)kopers van grond zouden met deze balansinformatie mogelijk hun voordeel kunnen doen in de onderhandelingen met Meerstad.

<sup>116</sup> Meerstad kent geen Raad van Bestuur. Meerstad kent een directie, directeur is drs. J. Kleine

<sup>117</sup> Meerstad kent geen Raad van Commissarissen



Roulette

6  
6x

5  
7x

4  
10x

3  
16x

8  
11x

9  
9x

10  
10x

11  
11x

12  
12x

ANY DOUBLE

ANY SINGLE NUMS OR DOUBLE

LOW

Stand Off

## NAATC

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Netherlands Antilles Air Traffic Control N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Willemstad, Curaçao
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	84
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	7,95%

Financieel overzicht <sup>118</sup>				Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
(€ mln.)	2010 <sup>119</sup>	2009	2008		2010	2009	2008
Totaal activa	-	14,8	11,6	Aircraft movements in Curaçao	-	109.596	108.105
Eigen vermogen	-	3,2	2,4	FIR			
Vreemd vermogen	-	11,6	9,3				
Inkomsten	-	6,8	6,1				
Winst	-	0,8	1,3				
Dividend	-	0	0				
Ontvangen door staat	-	0	0				
Solvabiliteitsratio	-	21%	20%				
Return on equity	-	25%	53%				
Pay-out ratio	-	0%	0%				

Corporate governance
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)
Global Reporting Initiative (GRI)
Corporate Governance Code

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000) <sup>120</sup>			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
M. Albertus-Verboom	Director-Generaal	163	0	163	13
E. Menig	Director	138	0	138	11

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
G.A. Pieter	Voorzitter	4
E. Chirino	Lid	4
A. Isidora	Lid	4

<sup>118</sup> Bedragen zijn geconverteerd: 1ANG = 0,417EUR, wisselkoers geldende op 31 december 2010.

<sup>119</sup> Er is nog geen goedgekeurd jaarverslag over 2010 beschikbaar.

<sup>120</sup> Bezoldiging Raad van Bestuur 2010 is inclusief een vergoeding die met terugwerkende kracht is uitgekeerd en niet daardoor niet representatief.

### **Beschrijving**

In 2005 werd NAATC opgericht om op 1 april 2006 operationeel te starten. NAATC begeleidt het enroute luchtverkeer in het vluchtinformatiegebied van Curaçao en het lokale luchtverkeer in het luchtruim Flamingo op Bonaire. In totaal betreft het meer dan 100.000 vliegbewegingen per jaar. NAATC is per 10 oktober 2010 aangewezen door de Minister van Infrastructuur en Milieu als luchtverkeersdienstverlener in het Nederlandse luchtruim rond Bonaire.

### **Juridische status en eigendom**

Netherlands Antilles Air Traffic Control (NAATC) N.V. is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht. NAATC kent een directie en een raad van commissarissen.

Op 31 maart 2011 ziet de aandeelhoudersstructuur van NAATC er als volgt uit:

- Land Curaçao bezit 73,3% van de aandelen
- Land Sint Maarten bezit 18,75% van de aandelen
- Nederland bezit 7,95% van de aandelen

### **Publiek belang**

NAATC is verantwoordelijk voor de luchtverkeersleiding in het vluchtinformatiegebied Curaçao, waar de benedenwindse eilanden Bonaire, Aruba en Curaçao in gelegen zijn. In het Besluit luchtverkeer en de Regeling aanwijzing luchtruim en luchtverkeersdienstverleners BES zijn de taken die NAATC dient te vervullen vastgelegd. De Inspectie Verkeer & Waterstaat (IVW) is verantwoordelijk voor het handhaven van de van toepassing zijnde regelgeving van het Nederlandse luchtruim, en gaat dan ook toezicht houden op NAATC. Doel is om met het verkregen belang er voor te zorgen dat de strategie van NAATC in lijn is met de publieke belangen, zoals vastgelegd in de hierboven genoemde regelgeving.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Daar waar relevant stemt de staat op de algemene vergadering van aandeelhouders conform de uitgangspunten van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2007. Echter, gezien het beperkte belang van de staat in NAATC is de invloed van de Nederlandse staat als aandeelhouder beperkt.

Normaal gesproken is de uitoefening van het aandeelhouderschap ondergebracht bij Financiën. Maar m.b.t. de belangen in NAATC is er, na het opheffen van het land Nederlandse Antillen sprake van een operationele beleidsmatige verwevenheid met het ministerie van Infrastructuur & Milieu, zodat er geen goede scheiding is aan te brengen tussen de zelfstandig functionerende onderneming en beleidsmatige aspecten. Het kabinet heeft het beheer van NAATC daarom ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur & Milieu.

## NOM

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	55,3
Website	www.nom.nl
Belang Staat der Nederlanden	99,97%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	91,2	81,8	90,4
Eigen vermogen	85,2	74,0	81,4
Vreemd vermogen	6,0	7,8	9,0
Inkomsten	33,0	10,4	22,5
Winst	11,3	-7,5	0,1
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,93	0,90	0,90
Return on equity	13,3%	-10,1%	0,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal participaties ultimo	124	129	135
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	103,4	108,3	110,0
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	21,2	21,2	22,3

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	132
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. S. Jansen	Directeur	152	0	152	36

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
R.P. Prins	Voorzitter	15
mr. H. Bosma	Lid	11
Prof. em. dr. L. Koopmans <sup>121</sup>	Lid	4
A.M.J. Vogd	Lid	11
J.E. de Vries	Lid	13
H. Weggemans	Lid	11

<sup>121</sup> Tot 24 april 2010.

## Oost

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Deventer
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	62,5
Website	www.oostnv.nl
Belang Staat der Nederlanden	57,62%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	73,0	78,3	43,0
Eigen vermogen	57,3	56,5	38,1
Vreemd vermogen	15,7	21,8	4,9
Inkomsten	11,8	15,3	12,0
Winst	0,9	1,0	0,9
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,78	0,72	0,89
Return on equity	1,6%	1,8%	2,4%
Pay-out ratio	0,0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Aantal participaties ultimo	102	91	84
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	56,5	50,4	42,7
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	13,8	13,4	12,4

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	132
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√

Directie		Bezolding 2010 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. C.W. van Willigen	Algemeen directeur	138	0	138	17

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
drs. A. Verberk RA	Voorzitter	11
prof. dr. W.H.M. Zijm	Plv. voorzitter	8
drs. D.G. Brinkman MPC	Lid	8
drs. H.A. Doek	Lid	11
J. Schepers	Lid	11



## ProRail

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	ProRail B.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1995
Aantal werknemers	3.954
Website	www.prorail.nl
Belang Staat der Nederlanden	100% (via Railinfratrust B.V.)

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	19.573	18.206	18.101
Eigen vermogen	5.165	4.151	4.126
Vreemd vermogen	14.378	14.055	13.975
Inkomsten	1.757	1.476	1.440
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,27	0,23	0,23
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
<b>Gerealiseerde prestaties kernprestatie-indicatoren in %</b>			
Beschikbaarheid infrastructuur	99,6	99,5	99,6
Capaciteitsverdeling	99,8	99,8	99,8
Geleverde Trainpaden aan reizigersvervoerders	97,8	nvt	nvt
Toegankelijkheid maatregelen	74	56	45
Reizigerstevredenheid Reinheid stations	58	58	55
Reizigerstevredenheid Reisinfo bij ontregelingen	55	56	51
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid overdag	91	90	90
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid 's avonds	59	58	57

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	68
Global Reporting Initiative (GRI)	B
Corporate Governance Code	✓

Directie		Bezoldiging 2010 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel <sup>116</sup>	Totaal	Pensioen
B.J. Klerk	President-directeur	205	0	205	7
H.P.M.G. Steeghs	Directeur financiën	185	0	185	6
U. Groen <sup>122</sup>	Directeur operatie	123	0	12	4

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
M.A.M. Boersma <sup>123</sup>	President-commissaris	62
R.J. in 't Veld <sup>124</sup>	President-commissaris	9
E.H. Broekhuizen	Lid	32
W. den Dulk	Lid	32
W.E. Kooijman	Lid	36
C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs	Lid	34

<sup>122</sup> Per 1-9-2010 uit dienst.

<sup>123</sup> Per 1 februari 2010.

<sup>124</sup> Tot 1 februari 2010.





175A

179B

175

17

17

155



## Saba Bank

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

Financieel overzicht			
(€ mln.) <sup>125</sup>	2010	2009	2008
Totaal activa	1,00	1,05	1,08
Eigen vermogen	0,98	1,01	1,05
Vreemd vermogen	0,02	0,04	0,03
Inkomsten	0,05	0,06	0,06
Winst <sup>126</sup>	-0,03	-0,04	-0,01
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	0,98	0,96	0,97
Return on equity	-3,1%	-4,0%	-1,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezoldiging 2010 (€ '000) <sup>127</sup>		
		Variabel	Totaal	Pensioen
C. Gomes Casseres	Directeur			

Raad van commissarissen	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000) <sup>127</sup>
W.S. Johnson	Voorzitter	
C.D. Assang	Lid	
F.E. Mingo	Lid	
M.D. Peterson	Lid	
R.R. Wilson	Lid	

<sup>125</sup> Alle bedragen zijn geconverteerd: 1ANG = 0,417EUR, wisselkoers geldende op 31 december 2010.

<sup>126</sup> De beloning van de directeur bedraagt ANG 1.335 per maand.

<sup>127</sup> De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bedragen ANG 200 per maand.

### **Beschrijving**

De Saba Bank is het onder de Caribische Zee in de nabijheid van het eiland Saba gelegen deel van de zeebodem en de ondergrond daarvan, waarop het Koninkrijk der Nederlanden mede overeenkomstig het op 10 december 1982 te Montego-Bay gesloten Verdrag inzake het recht van de zee soevereine rechten heeft voor de winning van koolwaterstoffen. Daartoe is Saba Bank Resources N.V. opgericht

### **Juridische status en eigendom**

De ontmanteling van het Land de Nederlandse Antillen per 10 oktober 2010 heeft voor de N.V. grote gevolgen gehad. De Petroleumlandsverordening Saba Bank werd op die datum gewijzigd in de Petroleumwet Saba Bank BES. De N.V. statutair gevestigd op Saba is nu een openbaar lichaam binnen het Nederlandse Staatsbestel en is daarmee nu een Nederlandse vennootschap geworden waarop in beginsel het Nederlands rechtspersonenrecht van toepassing is. Het aandelenpakket dat voorheen gehouden werd door de rechtspersoon de Nederlandse Antillen is bij Algemene Maatregel van Bestuur d.d. 27 september 2010 overgegaan onder algemene titel op het Land Curaçao voor 73,3%, het Land Sint Maarten voor 18,75% en de Staat der Nederlanden voor 7,95%

### **Publiek belang**

Bij de deelneming van de Staat der Nederlanden bij de Saba Bank Resources N.V. ligt mogelijk een publiek belang. Dit is de reden waarom het kabinet het wenselijk heeft geacht om het Nederlandse aandeel in deze deelneming (voorlopig) aan te houden.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De Vereffeningcommissie, die op 18 april 2011 is geïnstalleerd, zal zich gaan bezighouden met de definitieve toedeling, waardering en vereffening van de 23 staatsdeelnemingen van de voormalige Nederlandse Antillen, w.o. de Saba Bank Resources N.V. Wat de Staat der Nederlanden met dit belang wenst te gaan doen zal onderwerp zijn van nadere besluitvorming.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het afgelopen jaar heeft de Staat der Nederlanden een deelneming van 7,95% in de Saba Bank Resources N.V. verkregen. Op dit moment vindt er overleg plaats over de afwikkeling van de 'boedelscheiding' van de Nederlandse Antillen. De aandelen die het land Nederlandse Antillen bezat zijn een onderdeel van deze boedelscheiding. Op het moment dat de overleggen en onderhandelingen over de boedelscheiding afgerond zijn, wordt bezien of aanpassing van de Petroleumwet Saba Bank BES, dan wel de statuten van de N.V. noodzakelijk is.

## Winair

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	Windward Islands Airways International N.V.
Bedrijfssector	Transport/Luchtvaart
Vestigingsplaats	Sint Maarten
Jaar van oprichting	1961
Aantal werknemers	92
Website	www.fly-winair.com
Belang Staat der Nederlanden	7,95%

Financieel overzicht <sup>128</sup>			
(€ mln.)	2010	2009	2008
Totaal activa	-	-	-
Eigen vermogen <sup>129</sup>	-	-	-
Vreemd vermogen	-	-	-
Inkomsten	-	-	-
Winst	-	-	-
Dividend <sup>130</sup>	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-	-	-
Return on equity	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2010	2009	2008
Bezettingsgraad passagiers (%)	-	-	-
Aantal Passagiers	-	-	-

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2010 (over 2009)	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Raad van Bestuur <sup>132</sup>			Bezoldiging 2010 (€ '000)			
	Functie		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
C. Gomes Casseres	Directeur					

Raad van commissarissen <sup>132</sup>		
	Functie	Vergoeding 2010 (€ '000)
F. William	Voorzitter	
M. Doncher-Arrindell	Lid	
V. Jacobs	Lid	
U. Granger	Vertegenw. Saba	

<sup>128</sup> Er zijn vanaf 2006 geen betrouwbare (financiële) gegevens beschikbaar en er ontbreken accountantsverklaringen van de Jaarrekeningen vanaf 2005.

<sup>129</sup> Er is sprake van een negatief eigen vermogen.

<sup>130</sup> Geen.

<sup>131</sup> Door de groot aandeelhouder, het land Sint Maarten, is met ingang van 10-1-2010 een transitie team toegevoegd aan de CEO, bestaande uit: Mr Mike Ferrier, special advisor to the Prime minister of Sint Maarten Mr. Roberto Gibbs, financial advisor, Global Advisory Services (Sint Maarten) B.V.

<sup>132</sup> De Raad van Commissarissen is inmiddels op 21 maart 2010 op verzoek van de aandeelhouders afgetreden. Er is geen decharge verleend. De benoeming van de nieuwe commissarissen is aanstaande en ligt bij de Corporate Governance Council ter advisering.

### **Beschrijving**

Winair, door de Antilliaanse overheid opgericht in 1961 als Antilliaanse luchtvaartmaatschappij bedient voornamelijk de Bovenwindse eilanden van de (voormalige) Nederlandse Antillen en St. Barths, zowel binnen het Koninkrijk als daarbuiten. De onderneming heeft vanwege solvabiliteitsproblemen in 2005 haar toenmalige vloot via een sale and leaseback constructie weer in bedrijf genomen. Het financieel management van de onderneming laat echter ernstig te wensen over. De onderneming heeft sinds 2005 geen goedkeuring meer verkregen op de Jaarrekeningen. Vanaf 10-10-2010 is de onderneming, na aanbevelingen van een door de betrokken bewindspersonen ingestelde Taskforce, aan het reorganiseren. Dit proces is nog steeds gaande. De operaties van Winair zijn van belang voor een duurzame bediening van Saba en Sint Eustatius.

Versant Accountants en Ernst & Young zijn momenteel bezig met het up to date brengen van de administratie, respectievelijk het beoordelen van de systemen met de bedoeling een balanscontrole per 31-12-2009 die kan dienen als basis voor een jaarrekening van 2010 met een goedkeurende verklaring. Dit is ook nodig in het kader van de vereffening tussen de eilanden van de (voormalige) Nederlandse Antillen.

### **Juridische status en eigendom**

Windwards Islands International N.V. (Winair) is een naamloze vennootschap naar Antilliaans recht (vanaf 10-10-2010 is wetgeving Sint Maarten van toepassing). De onderneming kent een directie en een raad van commissarissen. Het betreft een gewone N.V.

Met ingang van 10-10-2010 ziet de aandeelhoudersstructuur er als volgt uit:

- Het land Sint Maarten; 92.05%
- De Staat der Nederlanden 7.95%

### **Publiek belang**

De duurzame en veilige bediening van Saba en Sint Eustatius door middel van luchtvervoerdiensten tegen redelijke tarieven was voor de Antilliaanse regering steeds van essentieel belang voor de sociaal economische ontwikkeling van beide eilanden. Saba en Sint Eustatius zijn tevens voor medische verzorging en het aanschaffen van vele primaire middelen op Sint Maarten aangewezen. Het vervoer van passagiers over zee is geen reëel alternatief. De beperkte vervoersstromen van en naar beide eilanden vanuit Sint Maarten en het ontbreken van voldoende commerciële mogelijkheden voor het in stand houden van de vliegverbindingen rechtvaardigden tot het moment van de ontmanteling van het land Nederlandse Antil-

len het aandeelhouderschap van de regering van de Nederlandse Antillen. Ook voor Nederland is de continuering van een duurzame, veilige, efficiënte en betaalbare verbinding van Saba en Sint Eustatius van belang.

### **Invulling aandeelhouderschap**

De huidige deplorabele financiële situatie waarin Winair verkeert, het ontbreken van een strategisch businessplan alsmede het ontbreken van een reëel alternatief maakt dat in de transitie de betrokkenheid van de staat onevenredig veel aandacht vergt, met name voor wat betreft de zorg voor een duurzame bediening van Saba en Sint Eustatius tegen redelijke tarieven. De verwachting lijkt gerechtvaardigd, mits voldoende kostenreducties kunnen worden doorgevoerd door het management, dat in 2011 de reorganisatie van de onderneming zo ver is doorgevoerd dat deze betrokkenheid louter vanuit de Aandeelhoudersrol kan worden ingevuld.

## Financiële gegevens deelnemingen 2010

	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>			
BNG	50%	Financiën	Financiële dienstverlening
Connexxion	33,33%	Financiën	Transport
COVRA	100%	Financiën	Radioactief afval
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
FMO	51%	Financiën	Financiële dienstverlening
Gasunie	100%	Financiën	Energie
Havenbedrijf Rotterdam	29,17%	Financiën	Infrastructuur
Holland Casino	Stichting	Financiën	Kansspelen
KLM	5,92%	Financiën	Transport
Koninklijke Nederlandse Munt	100%	Financiën	Metaalbewerking
NS	100%	Financiën	Transport
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening
Schiphol	69,77%	Financiën	Infrastructuur
Staatsloterij	Stichting	Financiën	Kansspelen
TenneT	100%	Financiën	Energie
Thales	1%	Financiën	Defensie
UCN	100%	Financiën	Energie
<b>Operationele deelnemingen bij beleidsdepartement</b>			
BOM	56,62%	EL&I	Participatiemaatschappij
EBN	100%	EL&I	Energie
GasTerra	10%	EL&I	Energie
LIOF	94,34%	EL&I	Participatiemaatschappij
Meerstad	10%	EL&I	Gebiedsontwikkeling
NAATC	7,95%	I&M	Transport
NOM	99,97%	EL&I	Participatiemaatschappij
Oost	57,62%	EL&I	Participatiemaatschappij
ProRail	100%	I&M	Infrastructuur
Saba Bank	7,95%	EL&I	Energie
Winair	7,95%	I&M	Transport
<b>Deelnemingen in afbeheer</b>			
ALTRAA	34,8%	Financiën	Infrastructuur
K.G. Holding	100%	Financiën	Re-integratie
NIO	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
Rechterland	100%	Financiën	Facilitaire dienstverlening
Twinning Holding	100%	Financiën	Participatiemaatschappij
<b>Tijdelijke financiële deelnemingen</b>			
ABN AMRO Group	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
ABN AMRO Preferred Investment	70%	Financiën	Financiële dienstverlening
ASR Nederland	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
RFS Holdings	1,25%	Financiën	Financiële dienstverlening

Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Coporate Governance Code	GRI	Transparantie-benchmark
118.533	2.259	257	64	11,4%	50%	√	C+	91
562	171	5,8	0,0	3,4%	0%	√	C	71
173	10	0,9	0,0	8,9%	0%	√	C	113
133.412	27.609	1.649	1.567	6,0%	95%	√	A+	22
4.305	1.514	126,2	0,8	8,3%	1,5%	√	B	24
11.113	5.261	453,7	181,5	8,6%	40%	√	C	19
3.280	1.770	154,2	18,6	8,7%	41,4%	√	A+	26
237	62	-99	0	-16,0%	0%	√	C	55
11.244	2.681	147	1	5,5%	6%	√	A	17
33	10	0,5	0,2	5,0%	50%	√	C	46
5.794	2.831	149	52	5,3%	35%	√	B+	57
57.219	1.068	38	2	3,6%	60,5%	√	B+	43
5.506	3.109	169	53	5,4%	45,10%	√	B+	34
263	63	106,8	106,8	169,8%	100%	√	B	10
7.054	1.300	77,2	20,0	5,9%	26%	√	C	39
542	171	33	0	19,3%	0%	-	-	377
467	466	127,5	29,5	27,4%	19,6%	-	-	26
42	31	-2,8	0,0	-9,0%	0%	√	C	148
5.320	174	2.076	2.076	1193,1%	100%	√	C+	72
4.582	216	36	4	16,7%	100%	-	C+	153
163	101	0	0	0,2%	0%	√	C	105
-	-	-	-	-	0%	-	-	-
-	-	-	-	-	0%	-	-	-
91	85	11	0	13,3%	0%	√	C	132
73	57	1	0	1,6%	0%	√	C	93
19.573	5.195	0	0	0,0%	0%	√	B	68
1,00	0,98	-0,03	0	-3,1%	0%	-	-	-
-	-	-	-	-	0%	-	-	-
2,2	2,20	0,04	0	1,8%	0%	-	-	-
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	-	-	-
371	1,10	0	0	0,0%	100%	√	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
11,42	11,27	-0,2	0	-1,7%	0%	-	-	-
379.600	12.100	-400	0	-3,3%	0%	√	C	76
222,0	222,0	0	0	0%	0%	-	-	-
40.616	1.931	278	0	14,4%	0%	√	C	80
4.656	1.261	2.004	0	158,9%	0%	√	-	407



## **Colofon**

Foto p. 2 Tennet – Chris Pennarts

Foto p. 4 NS

Foto p. 52 Havenbedrijf Rotterdam – Roy Borghouts

Foto p. 64 Staatsloterij

Foto p. 74 FMO

Foto p. 81 Holland Casino

Foto p. 87 Prorail – Maarten Kleingeld

Achterkant Gasunie