Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2016

Voorwoord

Beste lezer,

Het economisch herstel van ons land zette in 2016 fors door. Ook de meeste staatsdeelnemingen boekten een goed resultaat. Dat resulteerde in een dividend van ruim 700 miljoen euro. We kijken terug op een gunstig jaar met meerdere positieve ontwikkelingen, die zich de komende jaren verder zullen ontvouwen.

Zo staat TenneT voor miljardeninvesteringen in het elektriciteitsnet. Die zijn nodig om windparken op zee aan te sluiten op het net en het net op het land te versterken. NS schafte 79 nieuwe treinen aan die vanaf 2021 meer reizigers comfortabel op plaats van bestemming zullen brengen.
In het voorjaar van 2016 fuseerden Staatsloterij en De Lotto. Hiermee ontstond Nederlandse Loterij, de grootste kansspelorganisatie van het land met een omzet in 2016 van meer dan een miljard euro. Schiphol, dat vorig jaar 100 jaar bestond, groeide verder. Vorig jaar vlogen meer dan zestig miljoen mensen via de nationale luchthaven.

De staat verkocht vorig jaar de oudste deelneming, de Koninklijke Nederlandse Munt. Ook zijn er in 2016 stappen gezet om Holland Casino op termijn te privatiseren en de casinomarkt beperkt te openen.

Dit jaarverslag beschrijft deze ontwikkelingen in meer detail en laat zien hoe de staat het afgelopen jaar zijn rol als aandeelhouder heeft vormgegeven. Daarnaast laat dit verslag zien welke prestaties de staatsdeelnemingen het afgelopen jaar hebben geleverd.

Ik wens u veel leesplezier.

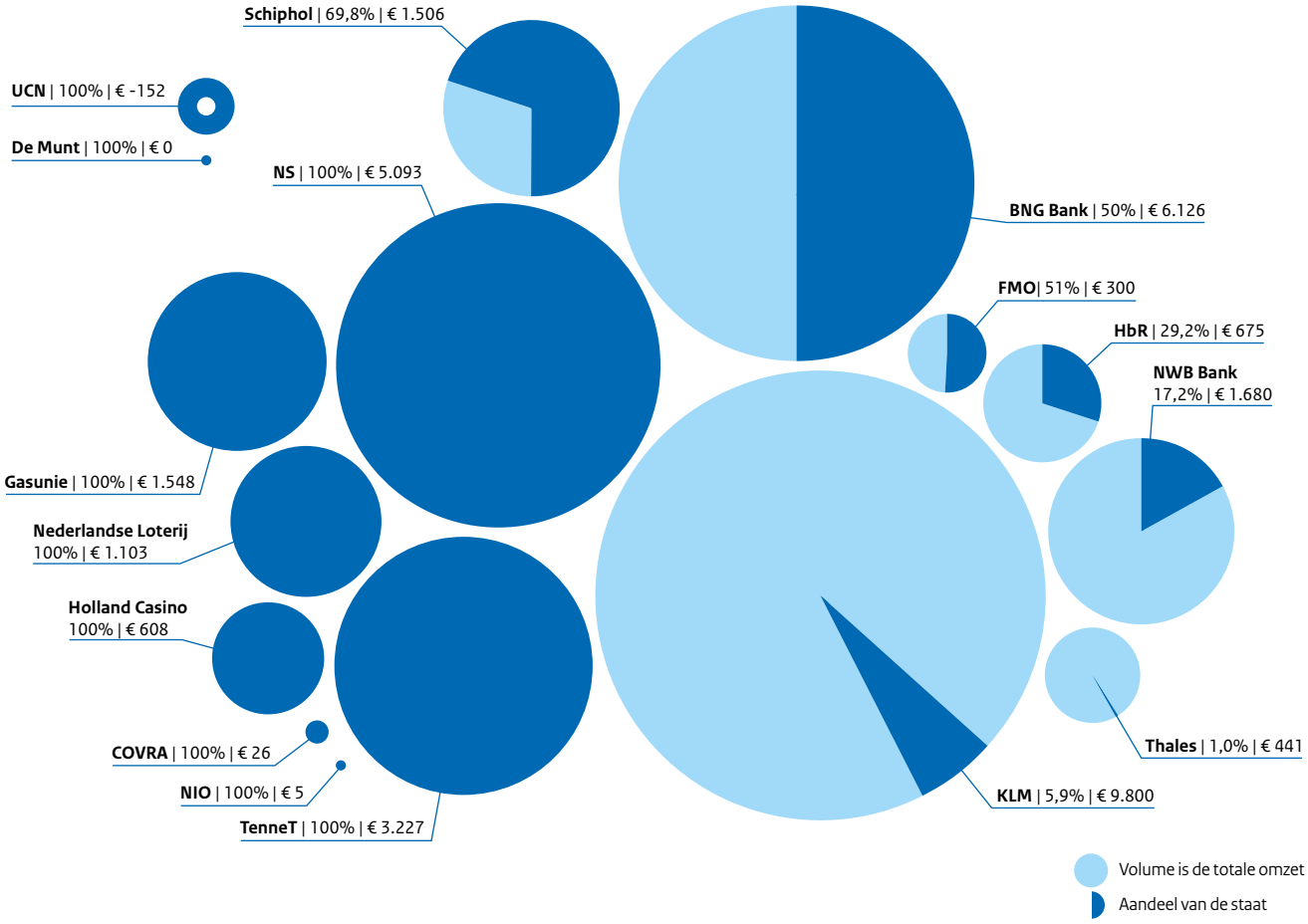
Jeroen Dijsselbloem
Minister van Financiën

Inhoud

1	**Inleiding**	**6**
2	**2016 in vogelvlucht**	**7**
3	**Deelnemingenbeleid**	**8**
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	8
3.2	Portefeuillewijzigingen in 2016	9
3.3	Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen	9
3.4	Evaluatie aandeelhouderschap	11
4	**Goed ondernemingsbestuur**	**14**
4.1	Statuten en Corporate Governance Code	14
4.2	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	15
4.3	Benoemingen	16
4.4	Bezoldigingsbeleid	19
4.5	Risicomanagement	21
5	**Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten**	**22**
5.1	Strategie	22
5.2	Investeringen	26
5.3	Buitenlandse activiteiten	30
6	**Financiële positie**	**31**
6.1	Balanstotaal	31
6.2	Vermogenspositie	31
6.3	Normrendement	33
6.4	Dividend	35
7	**Deelnemingen onder de loep**	**38**
7.1	Staatsdeelnemingen	41
7.2	Beleidsdeelnemingen	104
8	**Toelichting definities en gebruikte afkortingen**	**157**
Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2016		**160**

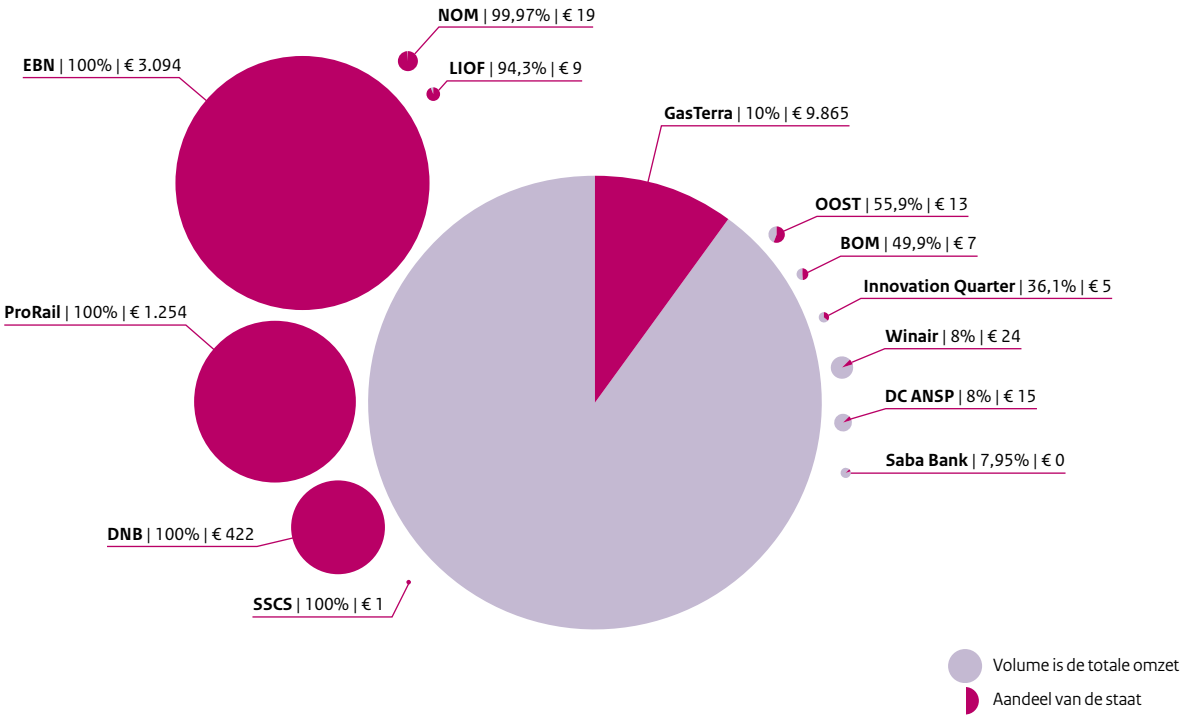
Staatsdeelnemingen

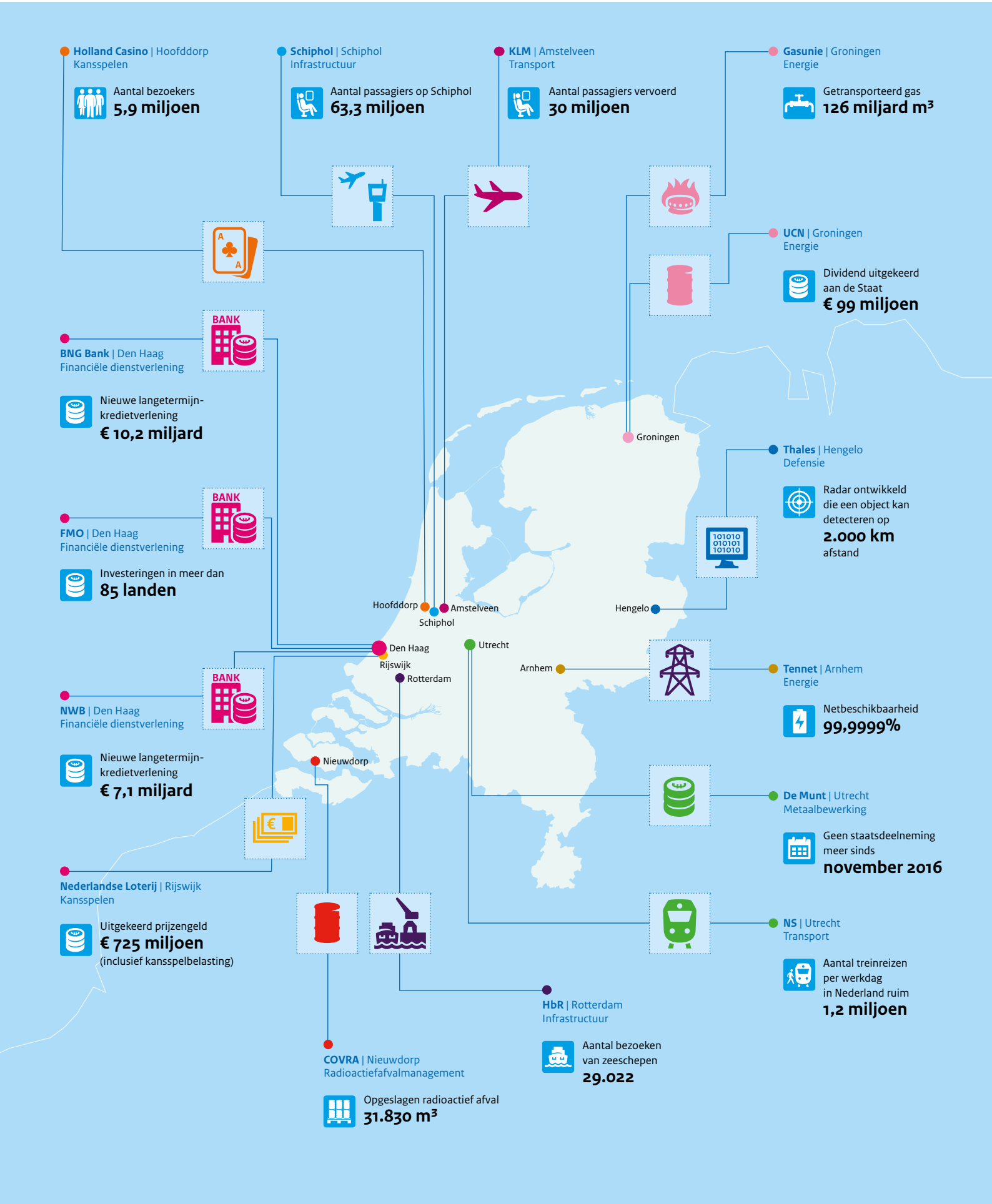
Aandeel van de staat en totale omzet (in € mln.)



Beleidsdeelnemingen

Aandeel van de staat en totale omzet (in € mln.)




Holland Casino | Hoofddorp
Kansspelen
Aantal bezoekers
5,9 miljoen
Schiphol | Schiphol
Infrastructuur
Aantal passagiers op Schiphol
63,3 miljoen
KLM | Amstelveen
Transport
Aantal passagiers vervoerd
30 miljoen
Gasunie | Groningen
Energie
Getransporteerd gas
126 miljard m³
UCN | Groningen
Energie
Dividend uitgekeerd aan de Staat
€ 99 miljoen
BNG Bank | Den Haag
Financiële dienstverlening
Nieuwe langetermijn-kredietverlening
€ 10,2 miljard
FMO | Den Haag
Financiële dienstverlening
Investeringen in meer dan
85 landen
NWB | Den Haag
Financiële dienstverlening
Nieuwe langetermijn-kredietverlening
€ 7,1 miljard
Nederlandse Loterij | Rijswijk
Kansspelen
Uitgekeerd prijzengeld
€ 725 miljoen
(inclusief kansspelbelasting)
Thales | Hengelo
Defensie
Radar ontwikkeld die een object kan detecteren op
2.000 km
afstand
Tennet | Arnhem
Energie
Netbeschikbaarheid
99,9999%
De Munt | Utrecht
Metaalbewerking
Geen staatsdeelneming meer sinds
november 2016
NS | Utrecht
Transport
Aantal treinreizen per werkdag in Nederland ruim
1,2 miljoen
HbR | Rotterdam
Infrastructuur
Aantal bezoeken van zeeschepen
29.022
COVRA | Nieuwdorp
Radioactiefafvalmanagement
Opgeslagen radioactief afval
31.830 m³
BANK
Groningen
Hoofddorp
Amstelveen
Schiphol
Hengelo
Den Haag
Rijswijk
Utrecht
Arnhem
Rotterdam
Nieuwdorp

1 Inleiding

Ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is vervullen belangrijke publieke taken. Via het aandeelhouderschap oefent de staat invloed uit op de koers van die ondernemingen om de publieke belangen te borgen. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende ondernemingen waarin de staat aandelen houdt en beschrijft hoe de staat de aandeelhoudersrol in 2016 heeft vervuld. Ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker is gescheiden worden aangeduid als staatsdeelnemingen en ondernemingen waar deze rollen (nog) niet van elkaar kunnen worden ontvlochten worden beleidsdeelnemingen genoemd. Niet alleen de staatsdeelnemingen – waar de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult – komen aan bod, maar ook voor de beleidsdeelnemingen – in beheer bij beleidsministers – is aandacht in dit jaarverslag. De belangrijkste feiten en cijfers over de beleidsdeelnemingen zijn in hoofdstuk 7 gepresenteerd. In de eerste hoofdstukken van dit jaarverslag komen de beleidsdeelnemingen niet aan de orde.

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

Hoofdstuk 2 bevat een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen in het afgelopen jaar. De portefeuille staatsdeelnemingen wordt beschreven in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk is ook aandacht voor wijzigingen in de portefeuille, bijvoorbeeld de verkoop van De Munt. De invulling van het actief aandeelhouderschap door de minister van Financiën in 2016 komt in hoofdstuk 4, 5 en 6 aan bod. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur. Dit hoofdstuk behandelt achtereenvolgens de statuten waarin de rol van de organen van de vennootschap is vastgelegd, de opstelling van de aandeelhouder bij benoemingen en bij het vaststellen van het beloningsbeleid. Ook staat in dit hoofdstuk de toepassing van de Corporate Governance Code en het risicomanagement bij staatsdeelnemingen. In hoofdstuk 5 worden de strategie, de belangrijkste, koersbepalende investeringen en buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen besproken. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen en het beheer daarvan door de staat als aandeelhouder is in hoofdstuk 7 gepresenteerd. In hoofdstuk 8 vindt u een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen en een overzicht van de financiële gegevens over 2016 van de staatsdeelnemingen.

2 2016 in vogelvlucht

In 2016 was een aantal staatsdeelnemingen regelmatig in het nieuws. Figuur 2.1 geeft een overzicht van enkele belangrijke gebeurtenissen bij staatsdeelnemingen. In hoofdstuk 7 wordt nader ingegaan op de gebeurtenissen per staatsdeelneming.

Figuur 2.1 Belangrijkste gebeurtenissen staatsdeelnemingen 2016

Nederlandse Loterij

Op 31 maart 2016 zijn Staatsloterij en De Lotto gefuseerd. Met de fusie van deze twee bedrijven is de grootste kansspelorganisatie van Nederland ontstaan. De omzet van het fusiebedrijf, Nederlandse Loterij, bedroeg in 2016 € 1,1 miljard.

TenneT

In juli 2016 besloot de staat circa € 1,2 miljard extra kapitaal (eigen vermogen) beschikbaar te stellen aan TenneT voor de benodigde investeringen in het Nederlandse elektriciteitsnet. Dit stelt TenneT in staat in de komende jaren € 5 tot € 7 miljard te investeren in zowel de aansluiting van nieuwe windparken op de Noordzee als in versterking van het net op land. TenneT ontvangt het extra kapitaal verdeeld over vier jaarlijkse tranches, waarvan de laatste tranche voorwaardelijk is toegezegd.

Holland Casino

In oktober 2016 bestond Holland Casino veertig jaar. Eerder dat jaar, in mei 2016, diende het kabinet een wetsvoorstel in om het casino-regime te moderniseren. Het doel is om Holland Casino onder voorwaarden te privatiseren en de casinomarkt beperkt te openen. Holland Casino zal daarmee zijn monopoliepositie verliezen.

2016
JANUARI
FEBRUARI
MAART
APRIL
MEI
JUNI
JULI
AUGUSTUS
SEPTEMBER
OKTOBER
NOVEMBER
DECEMBER
2017

Schiphol

Schiphol bestond in april 2016 100 jaar. Sinds 1916 is Schiphol enorm gegroeid, en nog steeds is het een snelgroeiende luchthaven. In 2016 reisden 63,6 miljoen passagiers via Schiphol. Daarmee steeg het aantal passagiers met 9,2% ten opzichte van 2015. Vanaf Schiphol zijn bijna 479 duizend vluchten uitgevoerd, een toename van 6,3% in vergelijking met 2015. Tevens is in 2016 de bouw van een nieuwe pier en terminal om het groeiend aantal passagiers op te kunnen vangen goedgekeurd door de aandeelhouders.

NS

Nederlandse Spoorwegen heeft in 2016 € 1,3 miljard geïnvesteerd in 79 nieuwe treinen, goed voor in totaal 25.000 zitplaatsen. Met de aanschaf van deze Intercity Nieuwe Generatie (ICNG), wordt niet alleen de capaciteit vergroot, maar wordt het reizen ook comfortabeler gemaakt. De treinen zullen vanaf 2021 gaan rijden.

De Munt

De staat heeft de Koninklijke Nederlandse Munt verkocht. In 2016 is een financieel moeilijke periode rond het bedrijf afgesloten met de afboeking van een groot deel van de tot € 17,1 miljoen opgelopen vordering van de staat op het bedrijf. Kort daarvoor had de periodieke evaluatie van het aandeel-houderschap uitgewezen dat aandeelhouderschap voor borging van het publiek belang niet langer noodzakelijk was. De aandelen in De Munt zijn verkocht aan het Belgische bedrijf Groep Heylen. Het gebouw van De Munt in Utrecht is verkocht aan een private investeerder. Samen met een besparing op het muntcontract leverde de verkoop een bedrag op van € 3,6 miljoen.

3 Deelnemingenbeleid

Eind 2013 publiceerde het kabinet de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013[1] (hierna: Nota Deelnemingenbeleid), waarin het beleid voor het aandeelhouderschap van de staatsdeelnemingen is vastgelegd. Dit beleid was ook in 2016 het uitgangspunt voor de invulling van de aandeelhoudersrol door de staat.

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

3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

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

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

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

Staatsaandeelhouderschap is niet het enige noch het voorkeursinstrument om publieke belangen te borgen. Er zijn immers al wetten en regels. Toch kan het staatsaandeelhouderschap in bepaalde gevallen extra bescherming opleveren. Het staatsaandeelhouderschap kan beslag leggen op maatschappelijk vermogen, dus moeten er aantoonbare redenen zijn voor de staat om risicodragend te participeren in vennootschappen.

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

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

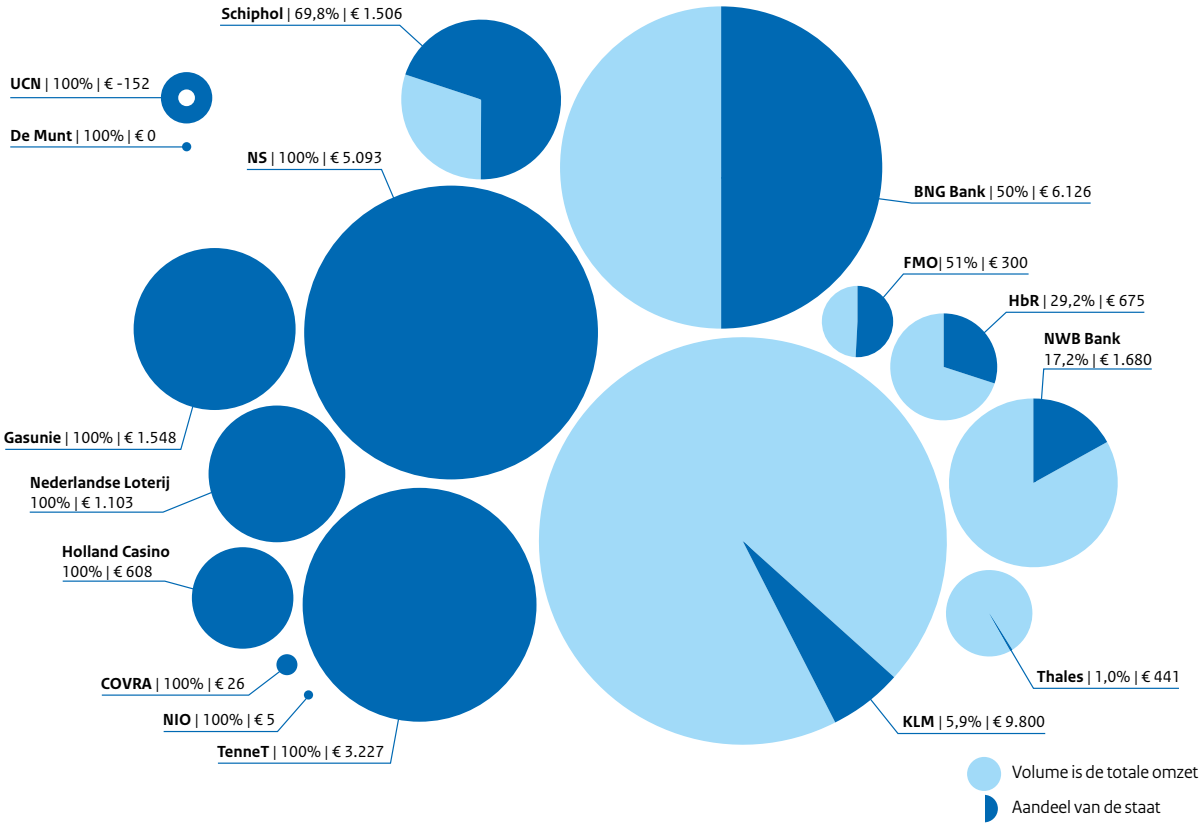
Figuur 3.1 geeft het belang van de staat in de staatsdeelnemingen in 2016 weer. Zoals blijkt uit de figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. De aandelen van negen staatsdeelnemingen zijn volledig in handen van de staat.

1 Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 28 165, nr. 165

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

Figuur 3.1 Deelnemingen met belang staat

Aandeel van de staat en totale omzet (in € mln.)



3.2 Portefeuillewijzigingen in 2016

In 2016 zijn er geen staatsdeelnemingen bijgekomen. Er is één staatsdeelneming afgestoten: de Koninklijke Nederlandse Munt. Alle aandelen in De Munt zijn verkocht aan het Belgische bedrijf Groep Heylen. Ook het gebouw van De Munt in Utrecht is verkocht aan een private onderneming. De totale opbrengst van deze transactie is € 3,6 miljoen. Daarnaast zijn er enkele wijzigingen in de portefeuille van financiële instellingen die de staat via NLFI beheert.
In paragraaf 3.3 worden deze wijzigingen toegelicht.

3.3 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

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

Tabel 3.2 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen

Permanent staatsaandeelhouderschap	Bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap	Niet-permanent staatsaandeelhouderschap
De deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin overwegende invloed houdt via minimaal een minderheidsbelang.	De deelnemingen die in staatshanden zijn gekomen als gevolg van de financiële crisis. Deze ondernemingen vervullen weliswaar een voor de Nederlandse economie cruciale functie, maar die kan in principe door volledig private partijen worden vervuld.	Voor deze deelnemingen ziet het kabinet in principe geen toegevoegde waarde meer voor staatsaandeelhouderschap. Deze belangen zouden op kortere of langere termijn voor vervreemding in aanmerking kunnen komen, als de relevante wet- en regelgeving voldoende wordt geacht om de publieke belangen te beschermen.
• BNG Bank • COVRA • FMO • Gasunie • Havenbedrijf Rotterdam • KLM • NS • NWB Bank • Schiphol • TenneT • Thales	Financiële instellingen (via NLFI)	• Holland Casino • Nederlandse Loterij • UCN

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

NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de overheid zijn gekomen. Op dit moment beheert NLFI de aandelen van ABN AMRO Groep N.V., de Volksholding B.V. (de Volksbank), a.s.r. Nederland N.V en RFS Holdings B.V. Op 20 mei 2015 vond de beursgang van ABN AMRO plaats. De staat heeft toen 23% van de aandelen in ABN AMRO verkocht. Op 17 november 2016 en 26 juni 2017 heeft de staat opnieuw een deel van zijn belang in ABN AMRO verkocht. Als gevolg van deze transacties is het belang van de staat in ABN AMRO afgenomen van 77% naar circa 63%. Op 10 juni 2016 vond de beursgang van a.s.r. plaats: circa 36,3% van de aandelen is toen verkocht. Op 13 januari 2017, 5 april 2017 en 13 juni 2017 hebben vervolgplaatsingen van aandelen a.s.r. plaatsgevonden. De staat houdt op 14 augustus nog 20,1% van de aandelen a.s.r. Op 1 juli 2016 is een brief gestuurd aan de Tweede Kamer met betrekking tot de toekomst van de Volksbank (toen nog SNS Bank). Hierin staat de Volksbank meer tijd nodig heeft om een sterke positie binnen het Nederlandse bankenlandschap te verwerven en om zich strategische te positioneren in Nederland. Zodra de Volksbank voldoende gereed is – naar verwachting in twee tot drie jaren – zullen de opties voor toekomstige eigendomsstructuren verder worden uitgewerkt. SRH (de voormalige holding SNS REAAL) is een afwikkelorganisatie en houdt zich bezig met de juridische procedures als gevolg van de nationalisatie. De staat is sinds 19 mei 2017 rechtstreeks aandeelhouder (100% aandelen) in plaats van via NLFI. Op 28 juni 2016 heeft de staat een koopovereenkomst getekend met Lone Star voor de verkoop van Propertize. De aandelen in Propertize zijn op 27 september 2016 overgedragen aan Lone Star.

Holland Casino

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

Het staatsaandeelhouderschap in Holland Casino en een vergaande beperking (per kansspelcategorie) zijn niet (langer) noodzakelijk. De ervaringen bij onder andere de speelautomaten-

sector – die een relatief open vergunningstelsel kent – tonen aan dat de publieke belangen net zo goed kunnen worden geborgd via een vergunningstelsel waarin meer (private) aanbieders naast elkaar opereren. Bovendien leidt een opener stelsel in beginsel tot meer diversiteit in ondernemerschap. Dat vergroot de innovatiemogelijkheden voor aanbieders, zodat beter op de wensen van het publiek kan worden ingespeeld.

De overtuiging is dat consumenten bij een passend en attractief spelaanbod minder snel geneigd zijn hun toevlucht tot illegaal kansspelaanbod te zoeken. Deze zogenoemde kanalisatie is een belangrijke peiler van het kansspelbeleid. Vanwege bovenstaande redenen is het kabinet voornemens het staatsmonopolie op casino's op te heffen en te vervangen door een stelsel waarin meerdere private aanbieders naast elkaar opereren. Voordat Holland Casino geprivatiseerd kan worden, dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd en moet de Wet op de kansspelen worden gewijzigd. Het tijdpad voor de privatisering is afhankelijk van de voortgang in het wetgevingstraject. Op 31 januari 2017 is het wetsvoorstel voor de aanpassing van de Wet op de kansspelen aangenomen door de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel is nu in behandeling bij de Eerste Kamer. Na goedkeuring van de wet door de Eerste Kamer start het privatiseringsproces.

Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij is op 31 maart 2016 ontstaan uit de fusie tussen Staatsloterij en De Lotto. De markt waarop deze nieuwe onderneming actief is, is sterk gereguleerd. Het aanbieden van loterijen is voorbehouden aan houders van een vergunning. De wijze waarop dit vergunningstelsel is ingericht, zal worden herzien. Het ministerie van Veiligheid en Justitie ontwikkelt hiervoor een nieuwe visie op het loterijstelsel. Een belangrijk onderdeel van een herziene visie is de wijze waarop de vergunningen voor de monopolieloterijen (de vergunningen van Staatsloterij en De Lotto) verleend worden. In dit kader heeft het ministerie van Veiligheid en Justitie onderzoek uitgevoerd naar de financiële effecten van een aantal scenario's voor de ordening van de loterijmarkt. De uitkomsten van deze studie vormen belangrijke input voor de nieuwe beleidsvisie op loterijen. De keuzes die het kabinet maakt ten aanzien van de loterijmarkt zijn van groot belang voor de toekomst van Nederlandse Loterij.

In de Nota Deelnemingenbeleid staat dat het kabinet het aanbieden van gokspelen geen taak van de overheid vindt. Daarom blijft het kabinet voornemens om Nederlandse Loterij op termijn te privatiseren. De fusie tussen Staatsloterij en De Lotto heeft hierin geen verandering gebracht. Op welke termijn de staat het belang in Nederlandse Loterij kan verkopen hangt af van de nieuwe beleidsvisie. Pas als deze beleidsvisie gereed is, kan het kabinet een definitief besluit nemen over de privatisering van de onderneming.

UCN

UCN is een staatsdeelneming waarvan de staat 100% van de aandelen houdt. UCN heeft op haar beurt een derde van de aandelen in Urenco, een onderneming die verrijkt uranium produceert. De overige aandelen in Urenco zijn in handen van de Britse regering (1/3) en de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH (gezamenlijk 1/3). Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. Ook de Duitse aandeelhouders overwegen hun aandeel te verkopen. In voorbereiding hierop ontwikkelen Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk nieuwe instrumenten om de publieke belangen die Urenco dient te borgen.

3.4 Evaluatie aandeelhouderschap

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

Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld. In eerste instantie komen de elf in de Nota Deelnemingenbeleid als 'permanent' genoemde staatsdeelnemingen (in beheer van het ministerie van Financiën) in aanmerking voor evaluatie. In figuur 3.2 is aangegeven welke staatsdeelnemingen het betreft. Tabel 3.3 geeft een planning van de evaluaties van de deelnemingen. Deze planning is flexibel. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren.

Het kabinet informeert de Tweede Kamer jaarlijks over de evaluaties van deelnemingen, via een statusoverzicht in dit jaarverslag. Ook informeert het kabinet de Tweede Kamer over uitkomsten van de afgeronde evaluaties. Via de evaluaties betrekt het kabinet de Tweede Kamer bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen.

In 2016 zijn de aandelen van De Munt verkocht. Daarnaast is het aandeelhouderschap van Thales geëvalueerd en is gestart met de evaluatie van het aandeelhouderschap van COVRA. Onderstaand staan de belangrijkste conclusies weergegeven.

Koninklijke Nederlandse Munt

De Munt was tot november 2016 voor 100% in handen van de staat. Het bedrijf produceert o.a. de Nederlandse euromunten en munten rondom bijzondere gelegenheden en Koninklijke onderscheidingen. Als staatsdeelneming had De Munt diverse taken waarmee het publiek belang van onverstoord verloop van het muntgeld betalingsverkeer en bescherming tegen valsemunterij werd geborgd.

Wet- en regelgeving en de toezicht op naleving daarvan zijn de eerst aangewezen instrumenten om publieke belangen te borgen. Uit de evaluatie van De Munt is geconcludeerd dat het publiek belang ook op een minder ingrijpende wijze dan via het staatsaandeelhouderschap kan worden gerealiseerd. De productie van muntgeld kan, zonder het publiek belang te schaden, door een partij worden gedaan waarvan de Nederlandse staat geen aandeelhouder is. Daarnaast was de conclusie dat De Munt een te beperkt rendement kon maken ten opzichte van de risico's en dat de strategische belangen van de onderneming niet langer parallel aan het belang van de staat lagen. Continuering van het aandeelhouderschap in De Munt paste derhalve niet binnen de kaders die de Nota Deelnemingenbeleid stelt.

In november 2016 heeft de staat haar 100% belang in De Munt verkocht aan de private partij Groep Heylen. De productie van Nederlandse circulatiemunten en bijzondere munten wordt op basis van een muntcontract tussen de staat en De Munt gecontinueerd en zal tegen het eind van het contract in 2019 een aanbestedingsprocedure doorlopen onder begeleiding van De Nederlandse Bank (DNB). DNB heeft daarnaast diverse taken van De Munt overgenomen die gemoeid zijn met de borging van het publiek belang. Het gaat om het beheer van de muntvoorraad, inname van beschadigde munten, beheer van productiestempels en de activiteiten ter voorkoming van valsemunterij die vielen onder het 'Nationaal Analyse Centrum voor Munten'.

Thales

De staat heeft 1% van de aandelen in Thales Nederland B.V., dat onderdeel is van de Thales Group. Thales is producent van geavanceerde defensietechnologie. Met name op het gebied van radartechnologie is Thales internationaal toonaangevend. Ook produceert Thales toepassingen voor openbaar vervoer, zoals de poortjes voor de OV-chipkaart. Het publiek belang van Thales houdt verband met de productie en ontwikkeling van radartechnologie. Deze technologie heeft het kabinet in de Defensie Industrie Strategie (DIS) als prioritair bestempeld. Dit houdt in dat het voor een goed functionerende krijgsmacht van belang is de productie en ontwikkeling hiervan in Nederland te behouden. Het feit dat Nederland toegang heeft tot hoogwaardige radartechnologie vergroot ook de internationale militaire relevantie van Nederland. Nederland kan namelijk een duidelijk aanwijsbare militaire bijdrage leveren door bijvoorbeeld geavanceerde radarsystemen beschikbaar te stellen in internationale missies.

In de defensiesector waarin Thales actief is speelt vertrouwen tussen partijen een sleutelrol. Bedrijven zoals Thales moeten gebruik maken van belangrijke strategische informatie om geavanceerde technologie te ontwikkelen. Deze informatie ontvangt Thales veelal van buitenlandse overheden, die vaak klanten van Thales zijn. Informatie-uitwisseling is ook van belang voor de koppeling van de door Thales ontwikkelde systemen met andere (sub)systemen zoals geleide wapens. Die overheden zullen alleen informatie ter beschikking stellen als zij volledig vertrouwen hebben in het bedrijf dat de informatie ontvangt. Het feit dat de Nederlandse staat een aandeel in Thales heeft, vergroot het vertrouwen in Thales bij sommige buitenlandse overheden. Hiermee is het met Thales verbonden publiek belang dus geborgd. Bovendien komt uit gesprekken met Thales en de betrokken beleidsministeries het beeld naar voren dat vervreemding van het staatsaandeel mogelijk een negatief signaal kan afgeven over de betrouwbaarheid van Thales. Thales zelf ziet een risico dat bepaalde landen hierdoor geen of minder orders bij het bedrijf zullen plaatsen. Hierdoor kan het behoud van ontwikkeling en productie van radartechnologie in Nederland in gevaar komen, waardoor borging van het publiek belang in het geding komt.

Om de doelstelling uit de DIS, het behoud van radartechnologie in Nederland, niet in gevaar te brengen verdient het de voorkeur om het staatsaandeel te behouden. Daarnaast is het wenselijk om te onderzoeken of de staat, binnen de bestaande aandeelhoudersbevoegdheden, de aandeelhoudersrol meer invulling kan geven. De aandeelhouder – het ministerie van Financiën – zal dit samen met de beleidsministeries – de ministeries van Defensie en Economische Zaken – doen. Met Thales dienen dan afspraken te worden gemaakt over de wijze waarop de staat als aandeelhouder betrokken is bij de onderneming.

COVRA

COVRA dient het publieke belang voor langdurige zorg van radioactief afval. Belangrijke beleidsuitgangspunt daarbij is het veilig beheer van dit afval. De evaluatie is gestart waarbij ook het beleidsdepartement IenM en ANVS als beleidsvoorbereider wordt gekend. Naar verwachting zal de evaluatie in het najaar van 2017 worden afgerond.

Tabel 3.3 Planning evaluatie staatsaandeelhouderschap bij permanente staatsdeelnemingen

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

4 Goed ondernemingsbestuur

Dit hoofdstuk gaat over goed ondernemingsbestuur. De eisen die de staat op dit terrein aan de staatsdeelnemingen stelt liggen met name op het gebied van het vastleggen van de gewenste rolverdeling via de statuten, het toepassen van de Corporate Governance Code en transparante rapportage in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast deze onderwerpen, behandelt dit hoofdstuk de rol van de staat als aandeelhouder bij de benoeming van bestuurders en commissarissen. Ook is er aandacht voor de rol van de staat bij de beloning van bestuurders en commissarissen.

4.1 Statuten en Corporate Governance Code

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De afgelopen jaren heeft de staat een algemene standaard ontwikkeld voor de statuten van staatsdeelnemingen. Deze standaardstatuten geven de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken, zoals die zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.3), het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.4) en de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringsbeslissingen (zie ook paragraaf 5.2) en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves (zie ook hoofdstuk 6). Dit alles overeenkomstig de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

De staat is in 2014, in overleg met de raden van commissarissen, gestart met het aanpassen van de statuten van de staatsdeelnemingen die wijziging behoefden. Bij zes deelnemingen (BNG Bank, FMO, Havenbedrijf Rotterdam, De Munt, NWB Bank en UCN) zijn geen wijzigingen nodig, omdat de statuten al grotendeels voldoen aan de standaard of omdat de staat maar een zeer gering belang heeft. Nadat in 2014 de statuten van Gasunie en TenneT conform de standaardstatuten zijn aangepast, zijn in 2015 de standaardstatuten doorgevoerd bij NS, in 2016 bij COVRA en Nederlandse Loterij en in 2017 bij Schiphol. Verder is met Holland Casino overeenstemming bereikt over het invoeren van de standaardstatuten bij de transformatie van de stichting Holland Casino naar een kapitaalvennootschap. Deze transformatie staat voor 2017 gepland. Daarmee is het proces van statutenwijzigingen voltooid.

Geen van de permanente staatsdeelnemingen is beursgenoteerd. Desondanks verlangt de staat als aandeelhouder dat alle staatsdeelnemingen, voor zover relevant, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en de wijze waarop ze de Nederlandse Corporate Governance Code 2008 toepassen. Hiervoor geldt het principe ‘pas toe, of leg uit’. Alle staatsdeelnemingen doen dat voor de bepalingen die zij relevant achten.

Op 8 december 2016 is de nieuwe Corporate Governance Code gepubliceerd. Momenteel onderzoekt de staat als aandeelhouder in hoeverre de Corporate Governance Code 2016 aanleiding geeft om aanpassingen door te voeren in de standaardstatuten of in het deelnemingenbeleid. In het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2017 zal hier nader over gerapporteerd worden.

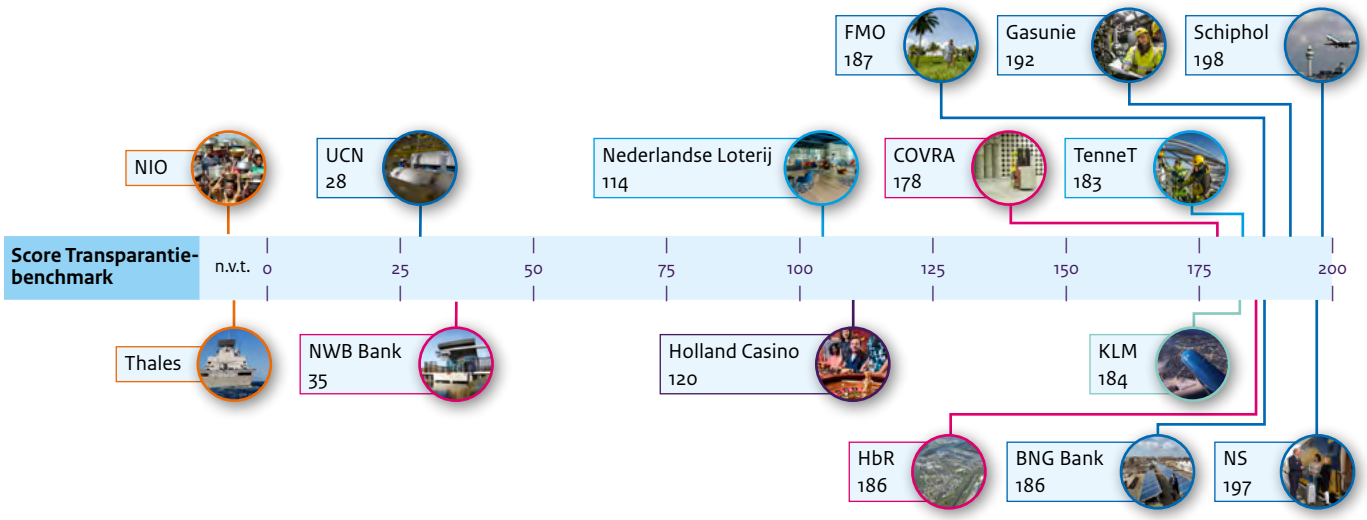
4.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

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

De richtlijnen voor duurzaamheidverslaggeving van het *Global Reporting Initiative* (GRI) vormen een internationaal erkende standaard voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag. De zogenaamde G4 GRI richtlijn werkt volgens het materialiteitsprincipe. Dit houdt in dat een onderneming materiële onderwerpen die essentieel zijn voor de betreffende onderneming en impact hebben op mensen(rechten), maatschappij, klimaat en milieu adresseert en daarover rapporteert. Alle staatsdeelnemingen rapporteren conform deze G4 richtlijn en geven inzicht in de voor hen materiële onderwerpen. Het verschilt per deelneming of de accountant zich uitspreekt of de verslaggeving in lijn is met GRI en daarmee dus of de MVO gerelateerde informatie betrouwbaar is.

Ten slotte vindt de staat het belangrijk dat staatsdeelnemingen zijn opgenomen in de transparantiebenchmark. Dit is een jaarlijks onderzoek van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen. De benchmark wordt uitgevoerd op een jaarlijks vast te stellen selectie van de grootste ondernemingen in Nederland. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de transparantiebenchmark. Tabel 4.1 geeft het overzicht.

Tabel 4.1 Score transparantiebenchmark per deelneming



4.3 Benoemingen

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

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

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

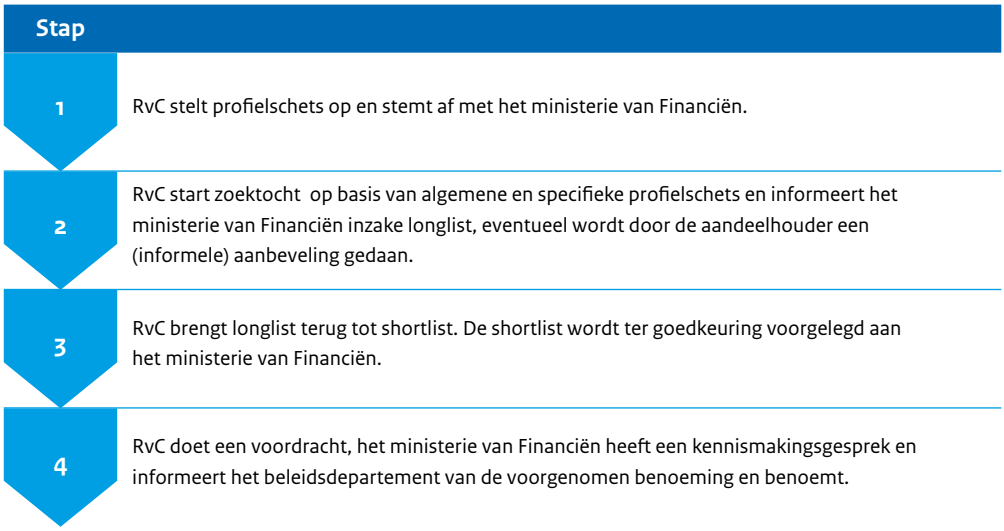
Tabel 4.3 Benoeming, schorsing en ontslag commissarissen

Wie?	Wat?			
	Benoemen	**Schorsen**	**Ontslaan RvC**	**Ontslaan van een commissaris**
RvC	Bindende voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	n.v.t.	Verzoek aan Ondernemingskamer.
AvA	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.	Vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg is onmiddellijk ontslag.	Verzoek aan Ondernemingskamer.

In paragraaf 4.1 is beschreven dat de standaardstatuten niet bij alle deelnemingen worden ingevoerd. De bevoegdhedenverdeling voor benoeming, schorsing en ontslag van commissarissen en bestuurders kan er daarom bij de verschillende staatsdeelnemingen net iets anders uitzien. In hoofdstuk 7 is uiteengezet wat de bevoegdheden per deelneming zijn.

De staat wil als aandeelhouder actief betrokken zijn bij de benoemingen van bestuurders en commissarissen. Dat betekent dat de staat tijdig en op cruciale momenten in het benoemingsproces wordt geraadpleegd. In de praktijk betekent dit dat er enkele stappen aan de voordracht van de raad van commissarissen voorafgaan. Figuur 4.4 geeft de stappen bij een vacature weer.

Figuur 4.4 Tijdlijn vacature staatsdeelnemingen



De staat streeft bij benoemingen naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen. Een goede raad van bestuur en raad van commissarissen bestaat uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken, zijn niet voor iedere functie dezelfde. Wel zijn er enkele criteria waaraan alle bestuurders en commissarissen moeten voldoen. In zijn algemeenheid beoordeelt de aandeelhouder kandidaten op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. Verder wijst de staat de staatsdeelnemingen op het wettelijk streven van diversiteit van geslacht en beoordeelt voordrachten daar ook op. In de periode 2013–2016 heeft de minister of staatssecretaris van Financiën in totaal 35 nieuwe leden benoemd in raden van commissarissen. Het betrof 16 vrouwen en 19 mannen, dat wil zeggen 46% vrouwen. In dezelfde periode van vier jaar zijn 17 nieuwe bestuurders benoemd, onder wie 4 vrouwelijke bestuurders, dat wil zeggen 24% vrouwen. Het gemiddelde percentage vrouwen in de raden van bestuur is per jaareinde 2016 twintig procent, terwijl het landelijk gemiddelde van beursgenoteerde bedrijven 7 procent is. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen vier van de negen deelnemingen (40 procent) aan het wettelijk streef-percentage van tenminste dertig procent vrouwen in de raad van bestuur. Voor de raden van commissarissen is dit hoger. Eind 2016 voldeden op dat vlak tien van de twaalf deelnemingen (83 procent) aan het wettelijk streefpercentage. Het gemiddelde aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen ligt op een derde, terwijl het gemiddelde van de beursgenoteerde bedrijven 23 procent is. Alle staatsdeelnemingen, met uitzondering van NIO en Thales, voldoen aan de verplichting van ‘pas toe of leg uit’. Dat betekent dat zij aan het streefpercentage voldoen, of in hun jaarverslag toelichten waardoor zij nog niet voldoen en wat de onderneming daaraan doet. Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5. Het belang van de staat in Thales is zeer beperkt (1%) en NIO is in afbeheer.

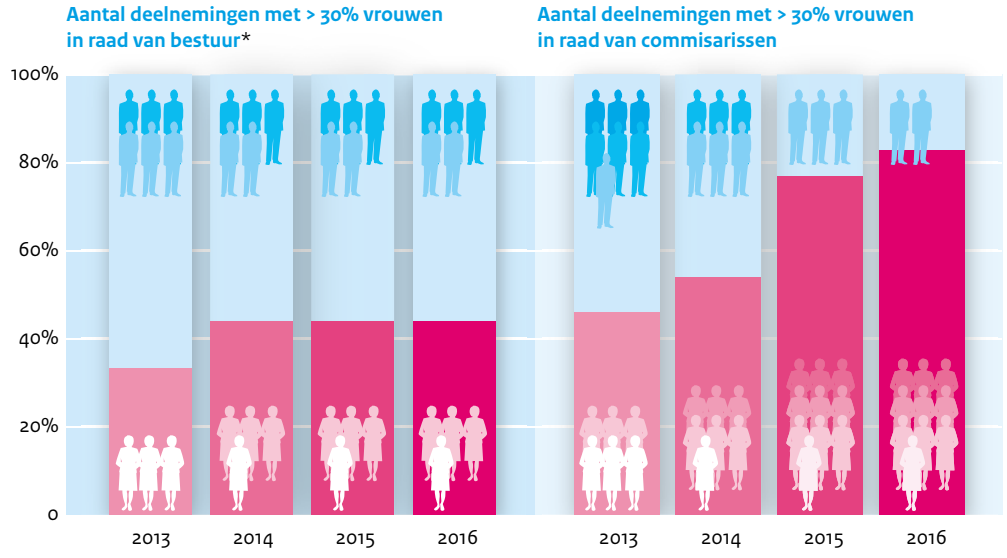
Volgens de nieuwe Corporate Governance Code 2016 kan een commissaris na twee termijnen van vier jaar slechts worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na acht jaar dient gemotiveerd te worden. De staat zal met ingang van 2018 een maximumtermijn van acht jaar invoeren (behoudens zwaarwegende uitzonderingen). Het jaar 2017 wordt een overgangsjaar waarin commissarissen na een periode van acht jaar nog eenmaal voor twee jaar herbenoemd kunnen worden (indien de RvC dit voldoende motiveert). Dit geeft de RvC’s gelegenheid zich voor te bereiden op een gewijzigd rooster van aftreden.

Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen RvC en RvB op 31 december 2016

	Aantal mannen en vrouwen in RvB					Aantal mannen en vrouwen in RvC				
	2016		2015	2014	2013	2016		2015	2014	2013
	man / vrouw	>30%	>30%	>30%	>30%	man / vrouw	>30%	>30%	>30%	>30%
BNG Bank		-	-	-	-		√	√	√	√
COVRA		1	1	1	1		-	-	-	
FMO*		√	√	√	-		√	√	√	√
Gasunie		-	-	-	-		√	√	√	√
Havenbedrijf Rotterdam		-	-	-	-		-	-	-	
Holland Casino**		1	√	√	√		√	√	√	√
De Munt	n.v.t.	n.v.t.	1	1	1	n.v.t.	√	√	√	√
Nederlandse Loterij*		-	1	1	1		√	-	-	-
NS*		√	-	-	√		√	√	√	√
NWB Bank		√	√	√	√		√	√	√	-
Schiphol		√	√	√	-		√	√	-	-
TenneT		-	-	-	-		√	√	-	-
UCN		1	1	1	1		√	√	-	-
Voldoen aan wettelijk streven		**4**	**4**	**4**	**3**		**10**	**10**	**7**	**6**

√ Een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen aanwezig zijn.
1 Deelneming heeft slechts één statutair directeur waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.
* Bij FMO, Nederlandse Staatsloterij en NS waren vacatures in de RvC. Bij de berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal commissarissen.
** Bij Holland Casino was een vacature in de RvB. Bij berekening van de diversiteit is uitgegaan van het gebruikelijk aantal bestuurders.

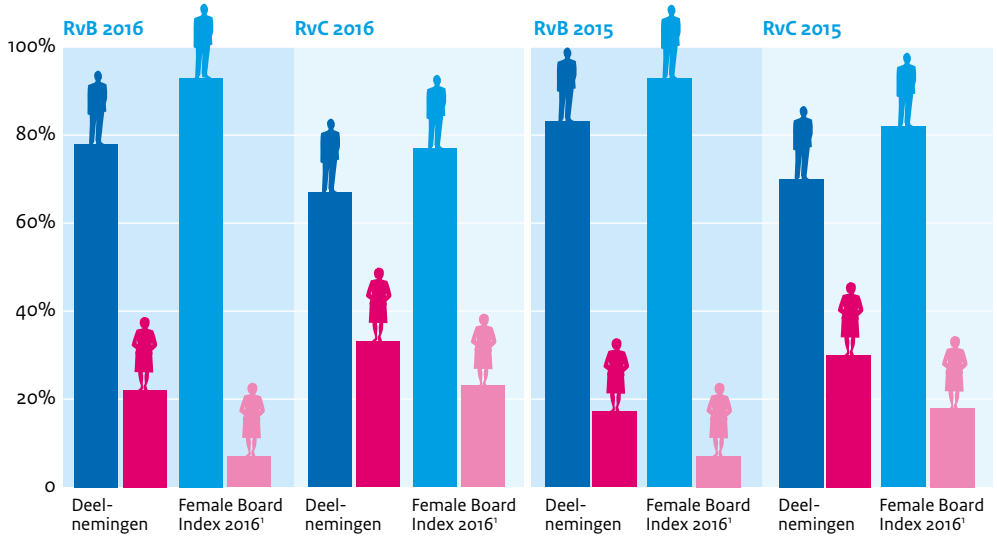
*Tabel 4.6 Percentage staatsdeelnemingen dat voldoet aan wettelijk streven voor diversiteit van geslacht**



* Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder.

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

Tabel 4.7 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



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

4.4 Bezoldigingsbeleid

De aandeelhouder stelt voor de bestuurders van staatsdeelnemingen een bezoldigingsbeleid vast. Vervolgens is het aan de raad van commissarissen om daarbinnen de individuele beloningsafspraken met de bestuurders te maken. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de vergoeding van de commissarissen vast. In de onderstaande tabellen 4.8 en 4.9 is te zien hoe de bevoegdheden in standaardstatuten zijn vastgelegd wat betreft de bezoldiging van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Tabel 4.8 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid bestuurders

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

Tabel 4.9 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid commissarissen

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

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

Het beloningskader is in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 herbevestigd en verder aangescherpt. Die aanscherping betreft onder andere een maximering van de eventuele variabele beloning op twintig procent van het vaste salaris en een herziening van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Op basis van dit aangescherpte kader wordt het bezoldigingsbeleid bij alle staatsdeelnemingen herzien. Bij zes staatsdeelnemingen is het beloningsbeleid inmiddels herzien: BNG Bank, NWB Bank, FMO, COVRA, UCN en Schiphol. Naar verwachting is het bezoldigingsbeleid eind 2017 herzien bij nagenoeg alle staatsdeelnemingen die in beheer zijn bij het ministerie van Financiën.

Tabel 4.10 Maximale beloning na herziening beloningsbeleid

Staatsdeelneming	Maximale beloning nieuw (x €1.000)	Maximale beloning oud (x € 1.000)	Verschil tussen oud en nieuw in %
Schiphol	500	769	-35%
BNG Bank	305	321	-5%
FMO	271	300	-10%
NWB Bank	272	286	-5%
COVRA	144	169	-15%
UCN	144	176	-18%

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

De staat als aandeelhouder heeft de staatsdeelnemingen verzocht de beloningsverhouding vanaf 2016 op te nemen in hun jaarverslag. De beloningsverhouding is de verhouding tussen de daadwerkelijke beloning van de CEO van het bedrijf en de mediaan van de beloning van de overige medewerkers. Voor de berekening hanteert iedere staatsdeelneming op hoofdlijnen dezelfde uitgangspunten, conform de daarvoor geldende richtlijnen. Op onderdelen kan de manier van berekenen tussen staatsdeelnemingen afwijken. In tabel 4.11 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming, met uitzondering van De Munt (in 2016 verkocht), NIO (geen jaarverslag) en UCN (slechts 1 fte). KLM en Nederlandse Loterij rapporteren in hun jaarverslag over 2016 niet over de beloningsverhouding, maar doen dat vanaf 2017 wel. De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden. Zo werkt bij NS meer laagbetaald personeel dan bij bijvoorbeeld NWB Bank.

Tabel 4.11 Beloningsverhouding per staatsdeelneming in 2016

Staatsdeelneming	Beloningsverhouding
BNG Bank	6,59
COVRA	3,48
FMO	4,82
Gasunie	5,24
Havenbedrijf Rotterdam	5,9
Holland Casino	4,9
NS	9
NWB Bank	4,22
Schiphol	10,3
TenneT	7

4.5 Risicomanagement

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

5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

Als aandeelhouder ziet de staat toe op de koers van de staatsdeelnemingen. Het is belangrijk dat staatsdeelnemingen keuzes maken waarmee het publiek belang geborgd en gediend wordt. Deze keuzes komen allereerst tot uiting in de strategie van de onderneming, waarin de koers en prioriteiten voor de komende jaren zijn vastgelegd. Strategie en investeringen hangen nauw met elkaar samen. Om de strategie te realiseren moet een onderneming vaak investeren. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de staat als aandeelhouder betrokken is bij de invulling en vaststelling van de strategie van staatsdeelnemingen en wat de visie is op investeringen. Ook gaat dit hoofdstuk in op de buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen.

5.1 Strategie

De strategie vormt de basis van de activiteiten die staatsdeelnemingen ontplooien. De strategie van een onderneming geeft belangrijke informatie over waar het bestuur met de onderneming naar toe wil.

Definitie

De staat hanteert de volgende definitie van het begrip strategie:

'Strategie is een geïntegreerde verzameling keuzes waarmee een onderneming zich positioneert om een onderscheidende en duurzame koers uit te zetten.'

Deze definitie gaat ervan uit dat een onderneming keuzes maakt. Dit impliceert dat een onderneming bewust kiest zich te richten op bepaalde activiteiten, maar zich met bepaalde zaken bewust ook niet bezig houdt. Verder kenmerkt een goede strategie zich door keuzes die op logische wijzen met elkaar samen hangen (geïntegreerd zijn). Belangrijk uitgangspunt is dat een strategie erop gericht is om een onderscheidende en duurzame koers te ontwikkelen, om te excelleren in een bepaald opzicht. Dit kan tot uiting komen in marktleiderschap op de Nederlandse en/of internationale markt.

Rol aandeelhouder

Omdat de strategie van staatsdeelnemingen en de borging van publieke belangen sterk met elkaar samenhangen wil de staat betrokken zijn bij de totstandkoming en wijziging van de koers van deze ondernemingen. De aandeelhouder heeft echter geen goedkeuringsrecht. Dit is voorbehouden aan de raad van commissarissen. In de standaardstatuten van de staatsdeelnemingen is vastgelegd dat de raad van bestuur de strategie ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen, na raadpleging van de algemene vergadering van aandeelhouders (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Bevoegdheidverdeling strategie

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

Criteria

Het ministerie van Financiën heeft een kader ontwikkeld voor het beoordelen van de strategie van staatsdeelnemingen. Figuur 5.2 geeft de criteria van dit kader weer.

Figuur 5.2 Criteria waarop de aandeelhouder de strategie van staatsdeelnemingen beoordeelt

Stap	
Proces	• Er is een heldere strategiecyclus, met duidelijke termijnen voor de looptijd en procedures voor de totstandkoming en/of wijziging van de strategie. • De relevante stakeholders (waaronder de aandeelhouder en RvC) zijn tijdig en voldoende betrokken bij de totstandkoming en/of wijziging van de strategie.
Publiek belang	• De missie, visie en strategie zijn in lijn met het publieke belang. • Bij buitenlandse en branchevreemde activiteiten wordt voldoende onderbouwd wat deze bijdragen aan het publieke belang en ze zijn voldoende afgeschermd van de kernactiviteiten.
Volledig, ambitieus en haalbaar	• De strategie bevat duidelijke keuzes over de richting die de deelneming op gaat (en welke niet). • Als grondslag wordt grondig de omgeving (o.a. concurrentie) van de onderneming in kaart gebracht. • De strategie is gebaseerd op een houdbaar concurrentievoordeel van de onderneming. • De strategie houdt rekening met trends, is gebaseerd op realistische en gekwantificeerde aannames en doelen voor de middellange en lange termijn. • De onderneming beschrijft hoe doelen bereikt gaan worden met de middelen die de deelneming ter beschikking staan. • De strategie is robuust en biedt tevens flexibiliteit om langere tijd mee te gaan. • Er is in kaart gebracht wat het effect van de beoogde strategie is op de stakeholders (bijvoorbeeld op de prijs, de werkgelegenheid en het milieu). • De strategie sluit aan bij de capaciteiten van het managementteam.
Financieel	• De strategie moet door de deelneming zelf (op de markt) gefinancierd kunnen worden. Daarbij is geanalyseerd hoe het normrendement gehaald gaat worden.

Allereerst bekijkt het ministerie van Financiën het proces dat de onderneming volgt. Van belang is dat staatsdeelnemingen periodiek hun strategie updaten. De staat beoordeelt of de staatsdeelneming hiervoor een strategiecyclus heeft. Verder kijkt de staat naar de betrokkenheid van relevante stakeholders bij de totstandkoming van de nieuwe strategie. Heeft de raad van commissarissen haar rol goed kunnen invullen en heeft de onderneming de aandeelhouder(s) op de juiste wijze betrokken bij de totstandkoming van de strategie? Het belangrijkste uitgangspunt bij de inhoudelijke beoordeling van de strategie is of het publiek belang bij de deelneming voldoende centraal staat en afdoende geborgd wordt. De aandeelhouder beoordeelt dit vaak in samenspraak met het betrokken beleidsdepartement. Daarnaast dient de onderneming in de strategie duidelijke keuzes te maken: wat doet de onderneming wel en wat niet? Daarbij verwacht de aandeelhouder dat de raad van bestuur een visie op de marktontwikkelingen uiteenzet en moet er een sterkte-zwakteanalyse van de onderneming zijn uitgevoerd. Voor een onderneming is het van belang een onderscheidende en duurzame strategie te hebben waarmee de onderneming kan blijven excelleren en ontwikkelen door de tijd heen. De strategie moet de onderneming bovendien in staat stellen met een beperkt risicoprofiel voldoende rendement te genereren met het oog op de continuïteit en de borging van het publiek belang dat de onderneming dient.

De strategie van de deelneming hoeft niet te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publiek belang. Er kunnen goede redenen zijn om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die indirect gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang. Een voorbeeld hiervan is het bereiken van synergievoordelen, die weer kunnen leiden tot lagere prijzen of tot meer innovatie. Aanvullende activiteiten van staatsdeelnemingen

mogen het publiek belang niet ondermijnen of de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Ook mag er geen marktverstoring uitgaan van aanverwante activiteiten. De staat kijkt extra kritisch naar deze onderdelen.

De afgelopen jaren hebben verschillende deelnemingen hun strategie herijkt. In tabel 5.3 staat de strategie van elke deelneming samengevat, wanneer de strategie is geactualiseerd en op welke wijze de aandeelhouder betrokken was.

Tabel 5.3 Stand van zaken strategie per deelneming

Deelneming	Status strategie	Kern strategie	Rol aandeel-houder in 2016
BNG Bank	Update: 2015	De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. In 2015 is de strategie geactualiseerd. De bank wil haar positie als bankier voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang onverkort handhaven en zal als betrokken partner optreden. De bank wil zich daarnaast explicieter profileren op het gebied van duurzaamheid.	Geen: strategie onveranderd in 2016
COVRA	Herijkt: 2015 (voor de periode 2015-2020)	COVRA heeft haar strategie herijkt en haar bestaansreden opnieuw geformuleerd: 'Blijvend zorgen voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen'. COVRA wil opereren als professionele organisatie, gezien worden als het kenniscentrum van Nederland met betrekking tot radioactief afval en door het inzetten van expertise bijdragen aan de vorming van spelregels omtrent radioactief afval.	Geen: strategie onveranderd in 2016
FMO	Herijkt: 2017	FMO investeert in lokale ondernemers in ontwikkelingslanden en draagt daarmee bij aan de duurzame ontwikkeling van de private sector in ontwikkelingslanden, waarbij drie VN Duurzame Ontwikkelingsdoelen centraal staan; 'Fatsoenlijke banen en economische groei', 'Minder ongelijkheid' en 'Klimaatverandering'. Dit doet FMO door primair te investeren in de financiële, energie- en agrarische sector en dan met name in low income countries en low middle income countries. In 2017 heeft FMO besloten zich steeds meer te richten op directe investeringen in Afrika, Azië en landen in de cirkel rond Europa, alsmede op het ondersteunen van de activiteiten van Nederlandse bedrijven op opkomende markten.	Deelneming heeft strategie besproken met aandeelhouder
Gasunie	Herijkt: 2016	Gasunie heeft als doel om vanuit haar publieke taak een veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers: het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied, bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markten, en het versnellen van de transitie naar een CO_2-neutrale energievoorziening.	Deelneming heeft strategie besproken met aandeelhouder
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2015	Het Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven. Om dit te realiseren blijft het havenbedrijf onder meer inzetten op volwassen markten (zoals raffinage en chemie) en groeimarkten (zoals containers en LNG). Daarnaast wil het havenbedrijf ook koploper zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten (zoals offshore en biobased).	Geen: strategie onveranderd in 2016
Holland Casino	Update: 2016	In 2013 zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. In 2016 is deze strategie geactualiseerd en zijn er vijf pijlers geformuleerd waarin extra nadruk gelegd wordt op innovatie, partnerschappen en bijdrage aan de samenleving.	Deelneming heeft strategie besproken met aandeelhouder
KLM	Herijkt: 2014 Update: 2015	De strategie van KLM is onderdeel van de strategie van Air France KLM, genaamd Perform 2020. De doelstelling hiervan is om onder meer de kosten per eenheid te verlagen en de productiviteit te verhogen. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiente netwerk carrier worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.	Geen: strategie onveranderd in 2016

Deelneming	Status strategie	Kern strategie	Rol aandeel-houder in 2016
Nederlandse Loterij	Opgesteld: 2016 (voor de periode 2017-2020)	'Nederlandse Loterij draagt bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland door het ontwikkelen en op verantwoorde wijze aanbieden van aantrekkelijke kansspelen,' is de missie van het bedrijf dat ontstaan is uit de fusie van Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij heeft de ambitie om de grootste kansspelorganisatie in Nederland te zijn en een leidende positie op de online markt te verkrijgen, zodra deze markt open is gesteld. De onderneming profileert zich als een maatschappelijk betrokken loterij van en voor Nederland. Dit komt tot uiting in afdrachten aan sport, maatschappelijke doelen en de staat. In het spelaanbod van Nederlandse Loterij speelt consumentenbescherming een belangrijke rol.	Deelneming heeft strategie besproken met aandeelhouder
NS	Herijkt: 2016	De problemen met de Fyra en de Limburg-affaire hebben geleid tot een herbezinning op de strategie van de NS. Komende jaren gaat NS zich nadrukkelijk richten op haar kerntaken om zo tot een verbetering van de prestaties voor de reiziger te komen. NS geeft invulling aan deze doelstelling door haar activiteiten te richten op het: (1) leveren van treindiensten op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten; (2) zorgen voor stations; en (3) bijdragen aan de deur-tot-deur reis. Dat betekent ook dat NS niet meer zal meebieden op regionale binnenlandse concessies en grotendeels afscheid neemt van de exploitatie van winkels en vastgoed.	Deelneming heeft strategie besproken met aandeelhouder
NWB Bank	Opgesteld: 2013	Sinds de oprichting houdt NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. NWB Bank beoogt met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. Daarnaast verzorgt de NWB Bank projectfinanciering voor publiek-private samenwerkingen. Deze uitbreiding van de activiteiten heeft in 2013 plaatsgevonden.	Geen: strategie onveranderd in 2016
Schiphol	Herijkt: 2015 (voor de periode 2016-2020)	In 2015 heeft Schiphol Group haar strategie voor de periode 2016-2020 aangescherpt. Schiphol streeft ernaar om *'Europe's preferred airport'* te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De kern van de strategie is de connectiviteit te vergroten door te investeren in capaciteit en kwaliteit en de groei van de activiteiten op Schiphol en de andere luchthavens zo goed mogelijk te faciliteren. Development of the Group is daarom als vijfde pijler opgenomen in de strategie. De strategie is nu gebaseerd op vijf pijlers: *Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group* en *Sustainable & Safe Performance**.	Geen: strategie onveranderd in 2016
TenneT	Herijkt: 2015	TenneT heeft de in 2011 vastgestelde strategie tussentijds geëvalueerd. De evaluatie heeft tot aanscherping van de strategische prioriteiten geleid. Uitgangspunt hierbij zijn de meest recente inzichten over de ontwikkelingen in de energiemarkt. De strategie van TenneT bestaat nog steeds uit twee onderdelen: zorgen voor een veilige en betrouwbare elektriciteitsvoorziening en als toonaangevend netbeheerder bijdragen aan de integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt.	Geen: strategie onveranderd in 2016
Thales	Herijkt: 2013 (voor de periode 2013-2023)	De missie van Thales Group luidt: *'Wherever safety and security matter, we deliver'*. De strategie van Thales vloeit voort uit de koers van Thales Group. Thales heeft de ambitie om een van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.	Geen: strategie onveranderd in 2016
UCN	n.v.t.	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.	n.v.t.

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

5.2 Investeringen

Bedrijven moeten investeren om hun activiteiten goed te kunnen blijven uitvoeren. Zo zijn er vervangingsinvesteringen nodig om huidige taken voort te zetten en als een onderneming nieuwe activiteiten start, dan zijn daarvoor ook uitbreidingsinvesteringen nodig. Uitbreidingsinvesteringen bij staatsdeelnemingen zijn bijvoorbeeld aan de orde bij toename van de vraag of bij het uitbreiden van de dienstverlening naar een nieuwe markt. Daarnaast kunnen staatsdeelnemingen – net als andere ondernemingen – een aandelenbelang in andere bedrijven kopen of verkopen. Ook een fusie tussen een staatsdeelneming en een andere onderneming is in de afgelopen jaren aan de orde geweest.

Bij koersbepalende investeringen en het aangaan of afstoten van aandelenbelangen door staatsdeelnemingen wil de staat betrokken zijn. Daarom heeft de staat goedkeuringsrecht bij grote investeringen, bij aan- en verkoop van aandelenbelangen en bij fusies.

Goedkeuringsdrempels

Het goedkeuringsrecht voor de aandeelhouder bij koersbepalende investeringen en grote transacties is wettelijk vastgelegd. Het vennootschapsrecht schrijft voor dat beslissingen over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de onderneming zijn onderworpen aan de goedkeuring van de aandeelhouder. Dit geldt in elk geval voor investeringen en transacties met een waarde van meer dan een derde van het balanstotaal van de onderneming. Daarnaast biedt de wet de aandeelhouder de mogelijkheid om in de statuten van een onderneming lagere goedkeuringsdrempels vast te leggen. De staat als aandeelhouder maakt van deze mogelijkheid gebruik. Sinds 2014 zijn de statutaire goedkeuringsdrempels bij de staatsdeelnemingen herzien en zo nodig aangescherpt.
Bij het vaststellen van de goedkeuringsdrempels is rekening gehouden met het investeringsgedrag, de omvang van de recente investeringen en de verwachte investeringen van de deelneming. Het is niet de bedoeling dat de aandeelhouder alle investeringen van een staatsdeelneming beoordeelt. Daarmee zou de aandeelhouder te veel op de stoel van de bestuurder zitten. Daarom is het van belang de investeringdrempels zodanig vast te stellen dat alleen grote, belangrijke en koersbepalende investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd worden. Voor investeringen in het buitenland of in branchevreemde activiteiten hanteert de staat vaak lagere goedkeuringsdrempels dan voor binnenlandse en meer reguliere investeringen. Dit hangt samen met additionele risico's van dit type investeringen, maar ook met de vraag of branchevreemde en buitenlandse activiteiten ondersteunend zijn aan het publiek belang dat de staatsdeelneming dient. In hoofdstuk 7 is per deelneming een overzicht van de goedkeuringsdrempels opgenomen.

Bevoegdheden

Het initiatief voor investeringsplannen ligt bij de raad van bestuur van de staatsdeelneming. Wanneer de omvang van de investering boven de wettelijke of statutaire goedkeuringsdrempel ligt, dan informeert het bestuur de aandeelhouder in een vroegtijdig stadium. Voorafgaand aan goedkeuring van de aandeelhouder heeft de raad van commissarissen reeds ingestemd met het voorstel van het bestuur. Tabel 5.4 vat de bevoegdheidsverdeling bij het goedkeuren van investeringen samen.

Tabel 5.4 Verdeling van bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

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

Beoordeling van investeringen

Voor een goede en eenduidige beoordeling van investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen hanteert de staat een beoordelingskader. Dit beoordelingskader bevat criteria op basis waarvan de staat investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen beoordeelt. Op hoofdlijnen bestaat dit beoordelingskader uit vier onderdelen, die in tabel 5.5. zijn genoemd. Deze worden onder de tabel nader toegelicht.

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

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

1 Allereerst toetst de staat of er voldoende goede redenen zijn om te investeren. Daarom moet de staatsdeelneming duidelijk maken wat de strategische rationale van de investering is. Van groot belang is ook dat de investering aansluit bij het publiek belang dat de onderneming dient. In ieder geval mag de investering dit publiek belang niet schaden. Investeringen moeten ook passen in de strategie van de onderneming.

2 Om er zeker van te zijn dat de onderneming na de investering financieel gezond blijft, verwacht de staat onder andere dat de onderneming een marktconform rendement op de investering behaalt. Daarnaast vindt een beoordeling plaats op andere gebruikelijke bedrijfseconomische criteria (het financieel model). De staat beoordeelt onder meer het effect van de investering op de kredietwaardigheid en de solvabiliteit van de staatsdeelneming.

3 Het derde onderdeel waar de staat op toetst zijn de risico's. De staat verwacht van de staatsdeelnemingen dat risico's voldoende afgewogen zijn in de risicoparagraaf en dat deze voldoende zijn gekwantificeerd in een sensitiviteitsanalyse. De sensitiviteitsanalyse geeft weer in welke mate de verschillende aannames in het financieel model invloed hebben op de uitkomst van dat model. Tegenover de door de deelneming geïdentificeerde risico's moeten voldoende mitigerende maatregelen van het management staan. Deze mitigerende maatregelen moeten onderdeel van het investeringsvoorstel zijn.

4 Tot slot bekijkt de staat het implementatieplan van de onderneming. Het is vooral belangrijk dat de onderneming een volledige en realistische planning hanteert voor de voorgenomen investering. Bij fusies en overnames dient de staatsdeelneming ook de toekomstige ondernemingstructuur te beschrijven. Bij de beoordeling daarvan kijkt de staat bijvoorbeeld naar de bevoegdheidsverdeling in de nieuwe structuur. Het kan namelijk zo zijn dat de bevoegdheden van de staat als aandeelhouder wijzigen.

Uitgangspunt bij de beoordeling van investeringsvoorstellen is de informatie die de raad van bestuur ter beschikking stelt aan de aandeelhouder. In sommige gevallen schakelt de staat een extern adviseur in om (bepaalde onderdelen van) het investeringsvoorstel te toetsen. Voorbeelden hiervan zijn technisch complexe onderdelen van een investering of investeringen die erg afwijken van eerder voorgelegde projecten. Op basis van de ontvangen gegevens, en eventueel het advies van de externe adviseur, beoordeelt de staat het investeringsvoorstel op de criteria uit het beoordelingskader. Na deze beoordeling komt de staat al dan niet tot goedkeuring voor de investering.

Investeringen in 2016

In 2016 heeft de staat in totaal 26 investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen beoordeeld. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen.

Tabel 5.6 Overzicht van aan de staat als aandeelhouder voorgelegde investeringsvoorstellen

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale	Goedkeuring
Gasunie	1	Uitbreiding belang in NETRA-pijplijn	De NETRA-pijplijn had drie eigenaren: naast Gasunie Duitsland, Statoil en OGE. Statoil wilde zijn aandeel verkopen. Gasunie heeft dit aandeel samen met OGE gekocht, om joint-control over de pijplijn te verkrijgen.	Ja
Havenbedrijf Rotterdam	4	Theemswegtracé	Oplossing van een capaciteitsknelpunt voor het vervoer van goederen uit de Rotterdamse haven per spoor.	Ja
		Container Exchange Route	Realisatie van efficiënte, betrouwbare en snelle uitwisseling van containers op de Tweede Maasvlakte.	Ja
		Porto Central, Brazilië	Investering t.b.v. het opzetten van Braziliaanse dochter-vennootschappen door Braziliaanse Joint-Venture waarin HbR participeert.	Ja
		PT PMA Jakarta	Opzetten van een dochtervennootschap in Indonesië.	Ja
Holland Casino	2	Nieuwbouw vestiging Utrecht	De huidige Holland Casino-vestiging in Utrecht staat op een tijdelijke bestemming sinds het jaar 2000. Inmiddels is het pand bijna vijftien jaar in gebruik en is er de afgelopen jaren nauwelijks geïnvesteerd in onderhoud. Er is sprake van substantieel achterstallig onderhoud. Dit heeft impact op de concurrentie-kracht van de vestiging.	Nee
		Gewijzigd voorstel vestiging Utrecht	Op 15 december 2015 is een eerder investeringsvoorstel voor de verbouwing van de vestiging in Utrecht goedgekeurd. Holland Casino heeft geen akkoord kunnen bereiken met de eigenaar van de grond en de gemeente Utrecht om een permanente bestem-ming te krijgen. Om de activiteiten in Utrecht te kunnen voortzetten is Holland Casino op zoek gegaan naar een andere locatie. De aandeelhouder heeft het investeringsvoorstel voor een nieuwe locatie aan de Winthontlaan in Utrecht goedgekeurd.	Ja
Nederlandse Loterij	1	Contract klantcontactcenter	Nederlandse Loterij besteedt een groot deel van het klantcontact uit aan een gespecialiseerd bedrijf. Het betreft een nieuw contract voor deze dienstverlening.	Ja
NS	5	Intercity Nieuwe Generatie (ICNG)	Uitbreiding van het materieel (inclusief materieel dat op het HSL-traject kan rijden) en vervanging van materieel dat is afgeschreven.	Ja
		QBuzz bieding concessie Amstelland-Meerlanden	Naar aanleiding van de strategische herorientatie van NS is bepaald dat Qbuzz vervreemd zal worden. Tot die tijd blijft Qbuzz meedingen op concessies voor het waardebehoud van de organisatie.	Ja
		Abellio bieding concessie West Midland	De biedingen op deze concessie passen in de met de aandeel-houder afgestemde buitenlandstrategie. Met het bieden op en het uitvoeren van concessies in het buitenland vergaart NS kennis en ervaring om de prestaties voor de reiziger op het hoofdrailnet verder te verbeteren.	Ja
		Abellio bieding concessie East Anglia		Ja
		Abellio bieding regionale treinconcessie Duitsland (RE8/RB33)		Ja
Schiphol	1	A-gebied	Bouw van een nieuwe pier en terminal om de groei van het aantal passagiers dat via Schiphol reist te kunnen opvangen.	Ja

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale	Goedkeuring
TenneT	12	Gandersee-Wehrendorf: aanpassing van eerder goedgekeurd budget door wijzigingen in het project	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verhoging van het reeds goedgekeurde budget.	Ja
		Doetinchem-Wesel 380: ' overschrijding van eerder goedgekeurd budget	Investering in een interconnector. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met overschrijding van het goedgekeurde budget.	Ja
		Wahle-Mecklar: overschrijding van eerder goedgekeurd budget	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verwachte overschrijding van het goedgekeurde budget.	Ja
		Stade-Landesbergen: vervanging van bestaande 220 kV verbinding door een 380 kV verbinding	Wettelijk verplichte investering in Duitsland, die nodig is om duurzaam opgewekte energie te kunnen transporteren.	Ja
		Hamburg Nord-Kassø: overschrijding van eerder goedgekeurd budget	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verwachte overschrijding van het goedgekeurde budget.	Ja
		Westküstenleitung: overschrijding van eerder goedgekeurd budget	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Eerder heeft de staat als aandeelhouder goedkeuring gegeven voor de investering. De investering is wederom voorgelegd in verband met verwachte overschrijding van het goedgekeurde budget.	Ja
		Hollandse Kust Zuid: aansluiting van windparken op de Noordzee voor de kust van Zuid-Holland	TenneT is als aangewezen netbeheerder verantwoordelijk voor de aanleg van het net op zee. De aansluiting van windparken draagt bij aan het halen van de doelstellingen uit het energieakkoord.	Ja
		Borssele Alpha en Beta: aansluiting van windparken op de Noordzee voor de kust bij Borssele	TenneT is als aangewezen netbeheerder verantwoordelijk voor de aanleg van het net op zee. De aansluiting van windparken draagt bij aan het halen van de doelstellingen uit het energieakkoord.	Ja
		Dolwin6: aansluiting van windparken op zee in Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. TenneT verzorgt de aansluiting van windparken op zee, waardoor duurzaam opgewekte energie getransporteerd kan worden.	Ja
		Ostküstenleitung: versterking van het net op land in Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. Met deze investering vergroot TenneT de leveringszekerheid en wordt de transportcapaciteit voor duurzaam opgewekte energie vergroot.	Ja
		Conneforde-Cloppenburg-Merzen: versterking van het net op land in Duitsland	Wettelijk verplichte investering in Duitsland. TenneT vergroot met deze verbinding de capaciteit van het netwerk en draagt daarmee bij aan een betere distributie van duurzaam opgewekte windenergie in Duitsland.	Ja
		Strategisch reservevermogen in Duitsland	TenneT houdt een strategisch reservevermogen aan om in te kunnen zetten voor het handhaven van de netwerkbalans als vraag en aanbod van elektriciteit niet op elkaar aansluiten. Het betreft een nieuw contract voor een periode van vier jaar.	Beoordeling in 2017
Totaal	**26**			

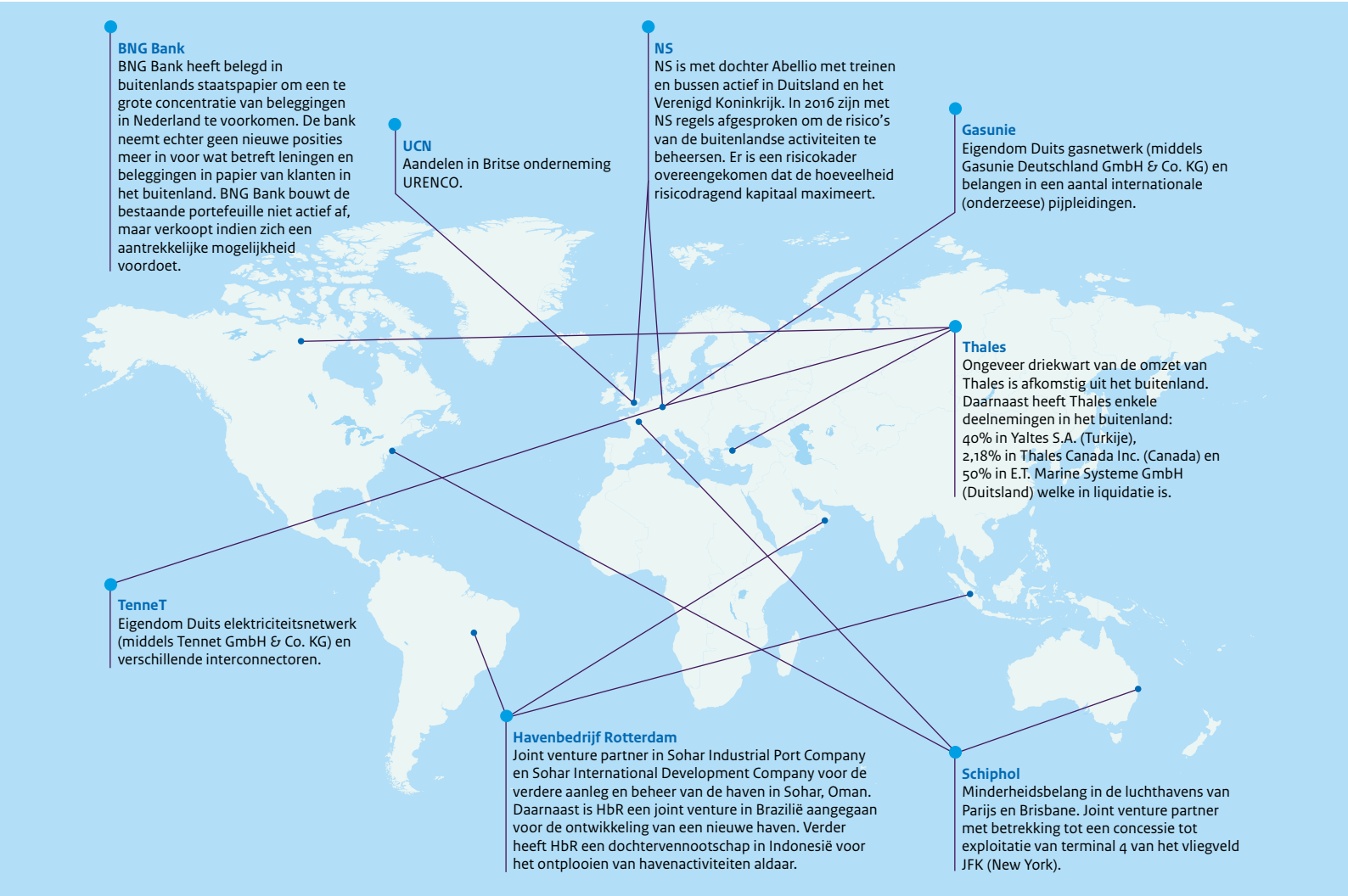
5.3 Buitenlandse activiteiten

De staat heeft bijzondere aandacht voor investeringen van staatsdeelnemingen in buitenlandse of branchevreemde activiteiten. Dergelijke activiteiten kunnen passen binnen de strategie van staatsdeelnemingen, bijvoorbeeld met het oog op het versterken van strategische belangen en kennisuitwisseling. Belangrijk is echter dat de buitenlandse en branchevreemde activiteiten de continuïteit van de Nederlandse activiteiten op geen enkele manier in gevaar brengen. Bovendien moeten deze activiteiten aantoonbaar bijdragen aan het publiek belang dat de betreffende staatsdeelneming in Nederland borgt. Verder verwacht de staat dat het risico van de investering tot uiting komt in het vereiste rendement. Omdat branchevreemde en buitenlandse activiteiten risicovoller kunnen zijn, bevat het beoordelingskader een uitgebreide toets op adequate risicobeheersing voor buitenlandse en branchevreemde activiteiten .

Figuur 5.7 geeft een overzicht van de buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen. Omdat het de kernactiviteit van FMO is om leningen in het buitenland uit te zetten, maakt FMO geen onderdeel uit van dit overzicht. Hetzelfde geldt voor KLM, waar de kernactiviteiten per definitie op het buitenland gericht zijn.

In 2016 hebben verschillende staatsdeelnemingen de activiteiten in het buitenland uitgebreid. Gasunie heeft het belang in een pijpleiding in Duitsland vergroot. Verder participeert Havenbedrijf Rotterdam in een joint venture in een Braziliaanse haven. Ook heeft Havenbedrijf Rotterdam een dochtervennootschap in Indonesië opgericht voor havenactiviteiten in dat land. NS-dochter Abellio heeft enkele concessies in het Verenigd Koninkrijk gewonnen en breidt de dienstverlening daar uit. TenneT ten slotte heeft een aantal investeringen gedaan in het Duitse hoogspanningsnetwerk.

Figuur 5.7 Buitenlandse activiteiten van staatsdeelnemingen



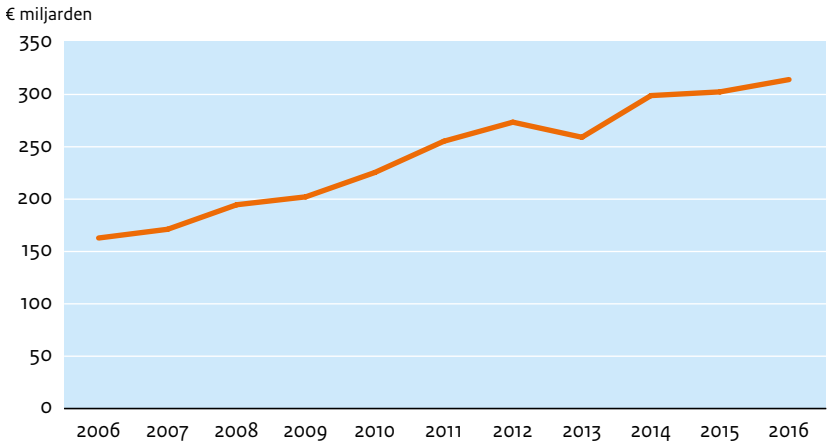
6 Financiële positie

Een staatsdeelneming vertegenwoordigt financiële waarde. De staat wil als aandeelhouder dat de staatsdeelnemingen die waarde behouden. Bovendien is behoud van een goede financiële positie noodzakelijk voor de continuïteit van het bedrijf en om zo de publieke belangen te beschermen. De staat geeft daar – indirect – richting aan door te sturen op voldoende rendement (normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel (credit rating) en door te streven naar een gezonde vermogensverhouding van de staatsdeelnemingen. Dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen worden (onder meer) in dat licht beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op het balanstotaal, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2016.

6.1 Balanstotaal

Hoewel de staat niet stuurt op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen, geeft dit wel een indicatie van de grootte van de ondernemingen. Figuur 6.1 geeft de groei van de staatsdeelnemingenportefeuille weer. In totaal was de waarde ruim € 300 miljard. Uit figuur 6.1 blijkt verder dat het balanstotaal in 2016 licht gestegen is. De groei is met name zichtbaar bij Holland Casino, Nederlandse Loterij en TenneT. Bij TenneT zijn net als vorig jaar uitbreidingen van het hoogspanningsnet de verklaring van de groei. TenneT heeft een uitgebreide investeringsagenda in zowel Nederland als Duitsland, dit leidt tot groei van de vaste activa. Een hoge winst en het feit dat de uitkering van het dividend nog niet verwerkt was in de jaarcijfers verklaart de stijging bij Holland Casino. In 2016 zijn Staatsloterij en De Lotto gefuseerd tot Nederlandse Loterij. Dit verklaart de stijging van de totale activa.

Figuur 6.1 Omvang van de portefeuille staatsdeelnemingen gemeten in balanstotaal



6.2 Vermogenspositie

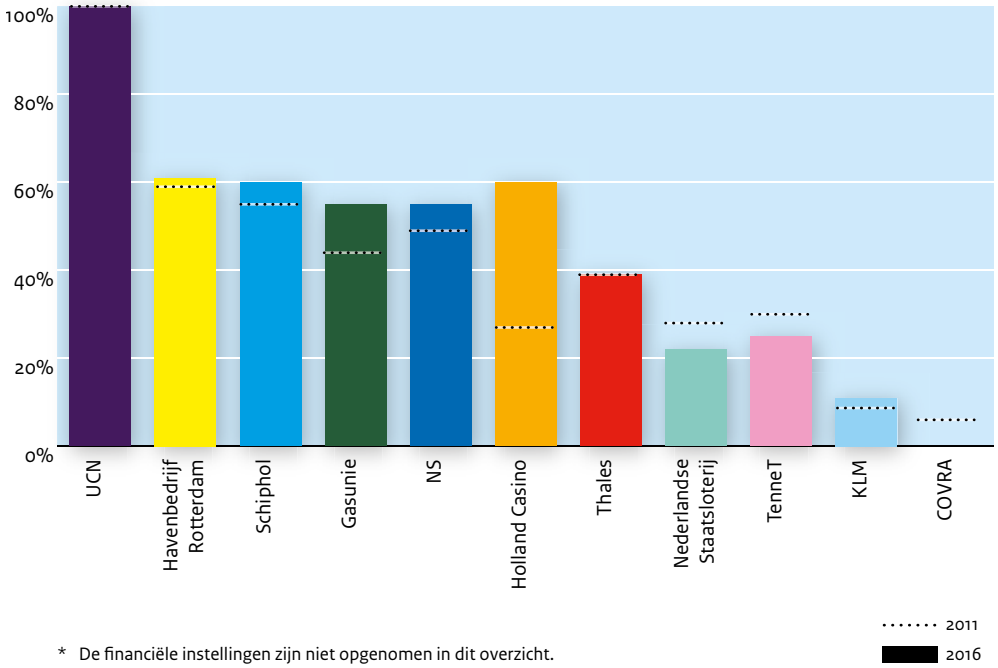
Als aandeelhouder heeft de staat belang bij een solide vermogenspositie van staatsdeelnemingen. Met de vermogenspositie wordt de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bedoeld. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen (eigen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

Eigen vermogen

Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Ook kan de onderneming nieuwe investeringen financieren als de vermogenspositie in orde is. In algemene zin geldt dat een goede vermogenspositie bijdraagt aan de continuïteit van de staatsdeelneming en daarmee aan bescherming van de publieke belangen. De staat wil daarom dat de reserves van staatsdeelnemingen niet te laag zijn. Aan de andere kant moet het eigen vermogen van staatsdeelnemingen ook niet te hoog zijn. Het kapitaal dat de staat inbrengt of het zogenoemde maatschappelijk vermogen van staatsdeelnemingen kan namelijk ook worden gebruikt om andere publieke zaken te financieren. Bij de beoordeling van de vermogenspositie bekijkt de aandeelhouder daarom de financiële buffers in verhouding tot de verplichtingen van de deelneming en de risico's waarmee de deelneming nu en in de toekomst te maken heeft.

Het eigen vermogen van alle staatsdeelnemingen bedroeg in 2016 ruim € 30 miljard. In figuur 6.2 is de ontwikkeling te zien van het eigen vermogen op de balans bij de staatsdeelnemingen eind 2016 ten opzichte van vijf jaar terug. Daaruit is af te leiden dat de meeste staatsdeelnemingen een solide buffer aan eigen vermogen hebben. Ook is te zien dat die vermogenspositie over de afgelopen jaren is verbeterd.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2016 ten opzichte van 2011 (exclusief financiële instellingen)



* De financiële instellingen zijn niet opgenomen in dit overzicht.

Bij een aantal deelnemingen is sprake van een verslechtering van de vermogenspositie. Dit heeft verschillende oorzaken. Zo is de daling van de solvabiliteit van Nederlandse Loterij te verklaren door de recente fusie tussen Staatsloterij en De Lotto. Bij KLM is de vermogenspositie de afgelopen jaren met name teruggelopen door de aanpassing van pensioenverplichtingen. In 2016 is de vermogenspositie van KLM overigens verbeterd ten opzichte van het jaar daarvoor. COVRA kampt al enige jaren met achterblijvende rendementen op de middelen voor opslag en eindberging van radioactief aval wat ten koste van het eigen vermogen is gegaan.

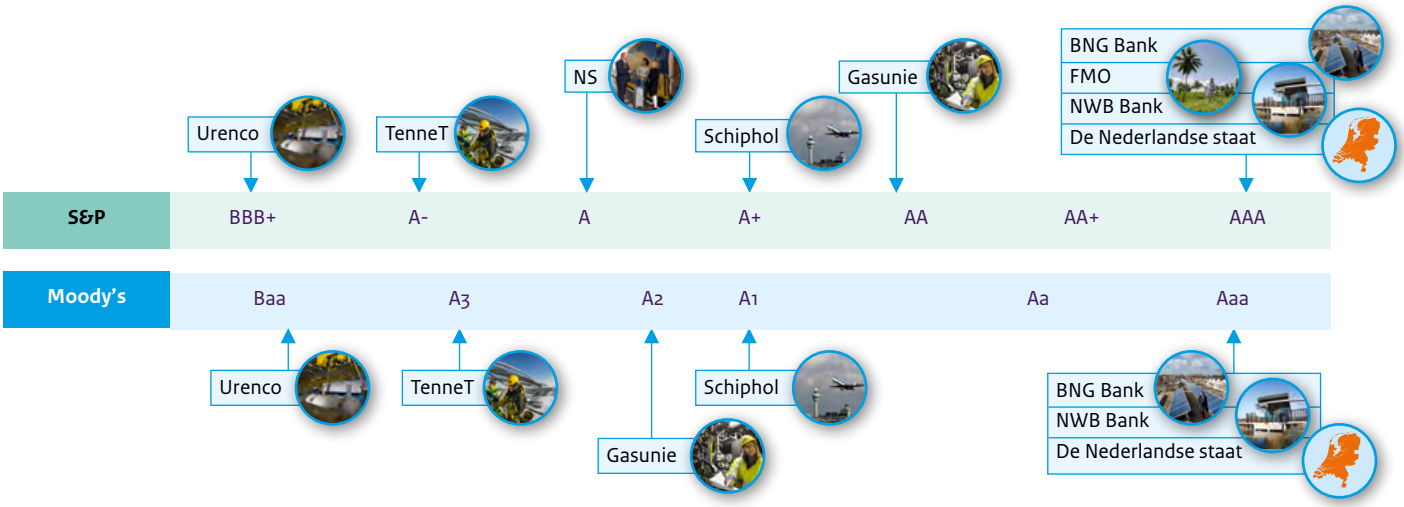
Credit rating

De staat heeft als uitgangspunt dat staatsdeelnemingen zelfstandig vreemd vermogen moeten kunnen aantrekken op de kapitaalmarkt tegen acceptabele voorwaarden. Staatsdeelnemingen zijn hiertoe in staat als zij financieel gezond zijn. Verschaffers van vreemd vermogen gebruiken de credit rating om zich een oordeel te vormen over de financiële gezondheid en het risicoprofiel

van de onderneming; de rente die zij vragen voor een lening is mede hierop gebaseerd. Een deelneming die zich wil financieren met verhandelbaar schuldpapier, zoals obligaties, heeft dus een credit rating nodig. Daarom gebruikt de staat de credit rating als indicator voor de aansturing van de financiële gezondheid van de staatsdeelnemingen.

De staat meent dat staatsdeelnemingen minimaal een credit rating moeten hebben die overeenkomt met wat gebruikelijk is in de markt of sector waarin de onderneming actief is. In 2016 waren alle credit ratings in overeenstemming met wat in de markt gangbaar is. Bovendien hadden alle staatsdeelnemingen, met uitzondering van Urenco, minimaal een A minus rating of een A3 rating. Deze ratings staan voor een laag risicoprofiel. Urenco heeft een BBB+/Baa1 rating door de daling in de wereldwijde vraag naar verrijkt uranium. De potentiële verdiencapaciteit voor de onderneming is dus gedaald. Urenco heeft wel voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. In figuur 6.3 staat de credit rating van de staatsdeelnemingen voor zover zij daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens S&P en Moody's ultimo 2016



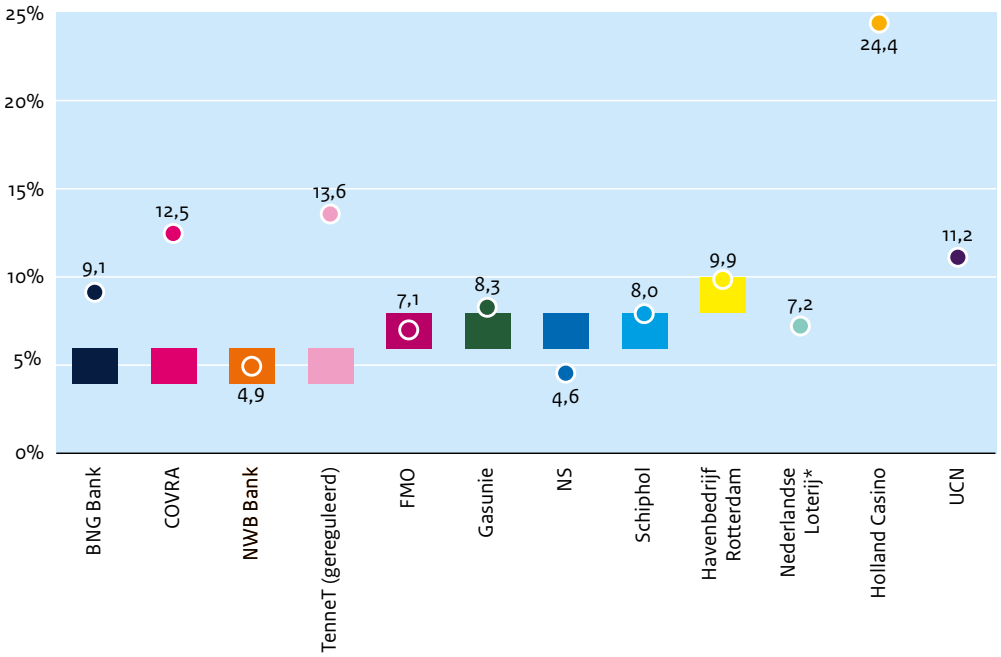
6.3 Normrendement

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

In de Nota Deelnemingenbeleid is het voornemen geuit om voor iedere staatsdeelneming een eigen normrendement vast te stellen. In 2014 heeft de staat voor de grootste deelnemingen een normrendement vastgesteld. Voor de gereguleerde activiteiten van Gasunie en TenneT is het normrendement hetzelfde als de door de Autoriteit Consument en Markt (ACM) vastgestelde rendementen. In 2016 is voor Holland Casino, Nederlandse Loterij en UCN nog geen normrendement bepaald, omdat er over de toekomstige positionering van deze niet-permanente deelnemingen nog discussie plaatsvindt. De fusie tussen Staatsloterij en De Lotto is in 2016 tot stand gekomen. Voor het fusiebedrijf is per 1 januari 2017 een normrendement vastgesteld.

De staat heeft voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld. Figuur 6.4 geeft weer welke bandbreedte de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert. Daarnaast presenteert figuur 6.4 het daadwerkelijk gerealiseerde, gemiddelde rendement op eigen vermogen over de periode 2012-2016. Het gemiddelde rendement geeft een beter beeld over het rendement van de staatsdeelnemingen door de jaren heen. Het rendement in het afgelopen jaar kan een positieve of negatieve uitschieter zijn waardoor een vertekend beeld kan ontstaan over de financiële prestaties van de onderneming.

Figuur 6.4 Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2012-2016 afgezet tegen het normrendement



* Voor 2016 betrof het de rendementen op eigen vermogen van Staatsloterij.

Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2012-2016 en de afwijking ten opzichte van de vastgestelde norm.

Tabel 6.5 Toelichting op het gerealiseerde gemiddelde rendement per staatsdeelneming

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	Bij de berekening van het rendement op eigen vermogen voor BNG Bank is het eigen vermogen gecorrigeerd voor de herwaarderingsreserve en de cashflow hedge reserve. Sinds 2011 hanteert de bank een lagere pay-out (25 procent i.p.v. 50 procent), waardoor het eigen vermogen sterker groeit dan voorheen. Dit heeft een drukkend effect op het rendement in vergelijking met voorgaande jaren. Het normrendement in 2016 is gehaald. De sterke stijging van de winst in 2016 is te danken aan enkele incidentele resultaten, gerealiseerde verkoopresultaten, positieve ongerealiseerde marktwaardeveranderingen en het resultaat uit financiële transacties. Het rendement over de afgelopen vijf jaar ligt boven het normrendement, de belangrijkste positieve bijdrage was het renteresultaat van de bank.
COVRA	Bij COVRA heeft het autonome renteresultaat op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging verhoudingsgewijs een groot effect op de resultatenrekening en balans. In de afgelopen jaren heeft het achterblijvende rendement geleid tot verliezen en ultimo 2016 een licht negatief eigen vermogen. Om meer inzicht te krijgen in de operationele rentabiliteit wordt bij COVRA voor de berekening van het normrendement (zie hoofdstuk 6) het operationeel resultaat gebruikt en een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat. Hieruit komt naar voren dat COVRA zowel in 2016 als gemiddeld over de afgelopen vijf jaar de norm haalt.
FMO	Het gemiddelde rendement op het eigen vermogen van FMO over de afgelopen vijf jaar is in lijn met het vastgestelde normrendement voor de periode 2015-2017 en ligt boven het vastgestelde normrendement voor de periode 2017-2019. Voornaamste reden hiervoor is dat de investerings- en leningenportefeuille van FMO over het algemeen goed gepresteerd heeft.

Deelneming	Toelichting
Gasunie	Gasunie onderneemt zowel niet als wel gereguleerde activiteiten. De gasnetwerken in Nederland, Gas Transport Services, en Duitsland, Gasunie Deutschland, zijn gereguleerd. Daarnaast ontplooit Gasunie nog een aantal niet gereguleerde activiteiten met oog op de leveringszekerheid van gas in Nederland, zoals de LNG-terminal in Rotterdam. Het normrendement van Gasunie is opgebouwd uit de gereguleerde rendementen voor de gereguleerde activiteiten en het beoogde rendement voor de commerciële activiteiten. De daling van het rendement in 2016 is grotendeels toe te schrijven aan het methodebesluit van de ACM, waardoor Gasunie een impairment van € 450 miljoen heeft moeten doen.
Havenbedrijf Rotterdam	De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. is in 2016 met € 675,4 miljoen vrijwel constant gebleven (2015: € 676,9 miljoen). De winst was in vergelijking met 2015 wel 5% hoger, voornamelijk als gevolg van een afname van de operationele lasten. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen viel zowel in 2016 (8,9%) als gemiddeld over de laatste vijf jaar (9,9%) binnen de range van het normrendement (8-10%).
Holland Casino	Na jaren van herstructurering in verband met slecht rendement heeft Holland Casino de afgelopen twee jaar weer een positief resultaat laten zien. Het rendement is de laatste drie jaar dan ook significant verbeterd.
Nederlandse Loterij	Het normrendement voor Nederlandse Loterij is vastgesteld per 1 januari 2017. In 2016 hanteerde de staat nog geen rendementsnorm voor het bedrijf dat ontstaan is uit de fusie tussen Staatsloterij en De Lotto. Het rendement van Nederlandse Loterij (en voorheen van Staatsloterij) is het resultaat dat overblijft na de verplichte afdracht op basis van de Wet op de kansspelen en/of de vergunning. De afgelopen jaren is het rendement van de Staatsloterij gedaald als gevolg van lagere omzet die zich doorvertaalt in teruglopend resultaat.
NS	Het vijfjarig gemiddelde rendement van NS blijft achter bij het normrendement. Belangrijke oorzaken zijn de (minder rendabele) maatschappelijke investeringen en activiteiten zoals kosten voor sociale veiligheid, de hoge vergoedingen voor de HSL en de HRN concessie en de afwaardering van het V250-materieel (de Fyra-treinen) in 2013.
NWB Bank	In 2016 is het renteresultaat verder verbeterd. Dit verklaart mede het hogere rendement in 2016 t.o.v. het normrendement. Verder ligt het rendement boven het gemiddelde van de afgelopen jaren. Sinds 2011 keert de bank geen dividend uit in het kader van het verhogen van de leverage ratio, waardoor het eigen vermogen sterker groeit dan voorheen. Dit heeft een drukkend effect op het rendement. Het normrendement in 2016 is gehaald.
Schiphol	Het rendement van Schiphol ligt aan de bovenkant van de rendementsdoelstelling. Dit komt met name door een combinatie van de snelle groei van de luchthaven, kostenbeheersing, solide resultaten op internationale activiteiten en enkele eenmalige baten in de afgelopen jaren.
TenneT (gereguleerd)	TenneTs resultaten zijn grotendeels afhankelijk van het gereguleerde rendement op het Nederlandse en Duitse hoogspanningsnet. Het normrendement voor TenneT is bepaald op basis van de kostenvoet eigen vermogen (na belastingen) zoals opgenomen in de door de ACM en de Bundesnetzagentur vastgestelde regulatorische vergoeding van kapitaalkosten, gewogen op basis van de gereguleerde activawaarde per land. Hierbij is uitgegaan van de kostenvoeten die gelden in de huidige reguleringsperiode. Het door TenneT gerealiseerde gemiddelde rendement ligt boven het normrendement door de resultaten op niet-gereguleerde activiteiten, met name de BritNed kabel, en door eenmalige posten in het resultaat.
UCN	Urenco maakte in 2016 verlies, ondanks een goed operationeel resultaat. Het verlies komt met name door een bijzondere (eenmalige) waardevermindering van de verrijkingsfaciliteit in de VS. Dit had effect op het rendement op het eigen vermogen van UCN, dat daardoor sterk afwijkt van het vijfjarige gemiddelde.

6.4 Dividend

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

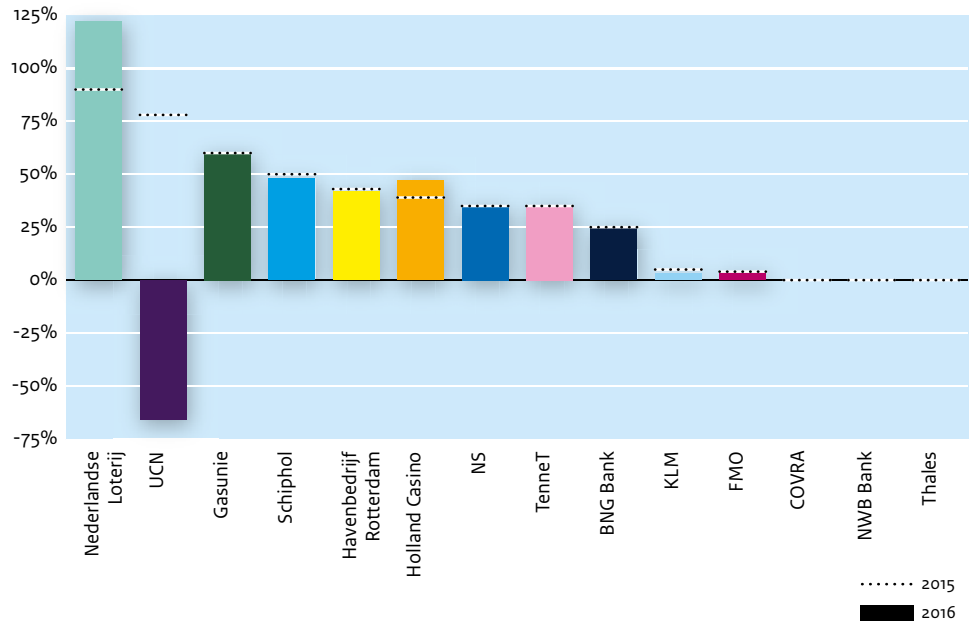
Elke staatsdeelneming heeft een dividendbeleid waarin vastligt welk deel van de winst de onderneming jaarlijks als dividend aan de aandeelhouder uitkeert (de zogenoemde pay-out ratio of uitkeringspercentage). Op basis van het dividendbeleid doen de raad van bestuur en de raad van commissarissen jaarlijks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

Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	**(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')**
RvB	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
RvC		RvC keurt voorstel RvB goed.
AvA	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA neemt besluit en kan RvB (schriftelijk) verzoeken om een voorstel te doen. De AvA kan het voorstel van de RvB afwijzen en de RvB nogmaals verzoeken om een voorstel te doen (dat opnieuw door de RvC goedgekeurd moet worden). Als AvA ook dit tweede voorstel afwijst, of de RvB niet tijdig met een voorstel komt, staat het de AvA vrij om een uitkeringsbesluit te nemen.

Het uitkeringspercentage verschilt per deelneming. Bij de vaststelling speelt de balans tussen enerzijds een vergoeding op het aandelenkapitaal en anderzijds het belang van een duurzame gezonde financiële positie een belangrijke rol. Onder andere de gewenste vermogenspositie en de investeringsagenda voor de toekomst van de onderneming worden in samenhang met elkaar bezien. Het deel van de winst dat de staatsdeelneming niet als dividend uitkeert, wordt toegevoegd aan de reserves (het eigen vermogen) van het bedrijf. De staat stelt zich hierbij op als prudent aandeelhouder. Als een deelneming bijvoorbeeld een uitgebreide investeringsagenda heeft, kan het verstandig zijn een groter deel van de winst te reserveren (en dus minder dividend uit te keren). Of als er substantiële risico's bij een deelneming zijn gesignaleerd die de toekomstige resultaten onder druk kunnen zetten, kan het van wijsheid getuigen om een groter deel van het resultaat toe te voegen aan het eigen vermogen. Aan de hand van financiële ratio's die relevant zijn voor de credit rating van de deelnemingen en door een vergelijking met vergelijkbare ondernemingen, toetst de staat het dividendbeleid en de dividendvoorstellen van de deelnemingen. Figuur 6.7 geeft een overzicht van de uitkeringspercentages van de staatsdeelnemingen in 2015 en 2016.

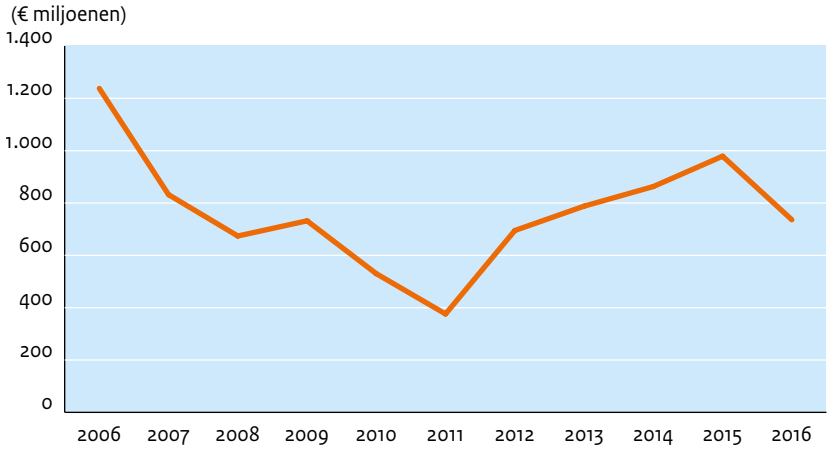
Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming in 2016 ten opzichte van 2015



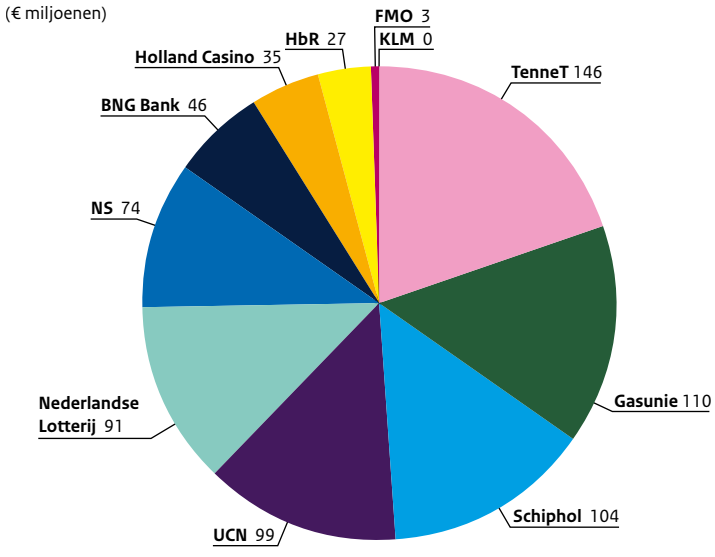
In 2016 heeft de staat € 736 miljoen aan dividend ontvangen uit de portefeuille staatsdeelnemingen (in 2015: € 977 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten is weergegeven in figuur 6.8. Figuur 6.9 geeft weer welke bijdrage de afzonderlijke staatsdeelnemingen in 2016 leverden aan de totale dividendontvangsten van de staat. Hieruit volgt dat de totale omvang van de dividendontvangsten sterk afhankelijk is van een klein deel van de staatsdeelnemingen: vier staatsdeelnemingen keren 62 procent van het totale dividend uit. TenneT draagt in 2016 met 20 procent het grootste deel bij aan de dividendontvangsten, gevolgd door Gasunie (15 procent), Schiphol (14 procent) en UCN (13 procent). Ook in eerdere jaren was een klein deel van de staatsdeelnemingen verantwoordelijk voor het grootste deel van de dividendontvangsten. In 2015 waren bovengenoemde deelnemingen zelfs goed voor 83 procent van de dividendopbrengsten. Dat deze deelnemingen in 2016 een kleiner deel van de totale dividendontvangsten voor hun rekening nemen komt met name door het fors lagere dividend van Gasunie.

Er zijn veel verschuivingen in de dividendopbrengsten ten opzichte van 2015. De grootste daling in de dividendontvangsten is te zien bij Gasunie (€ 222 miljoen lager). Grotendeels komt dit door het nieuwe methodebesluit van de ACM dat in het boekjaar 2016 een eenmalige waardevermindering van het Nederlandse gasnetwerk van Gasunie tot gevolg had. NS laat de grootste stijging zien (€ 33 miljoen hoger). Dit komt door een stijging van de winst en de uitkering van een bijzonder dividend vanwege afspraken gemaakt in het verleden. In hoofdstuk 7 is per deelneming een toelichting op het uitgekeerde dividend opgenomen.

Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen



Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2016



7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2016 was de staat aandeelhouder in 28 ondernemingen. Deze zijn onder te verdelen in twee categorieën, namelijk staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Sinds 2001 is de aandeelhoudersrol van staatsdeelnemingen zoveel mogelijk centraal belegd bij het ministerie van Financiën. Er zijn ook deelnemingen waarvoor het decentrale model geldt. Het aandeelhouderschap van deze bedrijven is ondergebracht bij een beleidsdepartement. In dit hoofdstuk worden de individuele deelnemingen uit beide categorieën beschreven. Iedere beschrijving bestaat uit een algemene omschrijving, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

Algemene gegevens, publiek belang, strategie

Elke deelneming is in eerste instantie opgenomen met de naam zoals deze bekend is in de volksmond. Bij 'Naam staatsdeelneming' wordt de volledige en/of statutaire naam van de deelneming genoemd. Per deelneming is allereerst een algemene beschrijving opgenomen: wat doet de onderneming, voor wie doet ze dat en hoeveel mensen werken er? Ook worden bedrijfsspecifieke kerncijfers gepresenteerd. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2016 waren.

Vervolgens wordt ingegaan op de juridische status van de deelneming en de zeggenschap die de staat heeft over deze onderneming. Daarna komt aan de orde wat het specifieke publieke belang is dat met de deelneming samenhangt en hoe dit geborgd wordt. Verder worden de buitenlandse activiteiten beschreven en is een korte vooruitblik opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agendapunten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken.

Corporate governance

Na de meer algemene thema's is er aandacht voor de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de directie of raad van bestuur en de raad van commissarissen is, welke wijzigingen zich daar in 2016 hebben voorgedaan en wat het gehanteerde beloningsbeleid was.

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

Daarnaast is er een schematisch overzicht opgenomen met daarin de bevoegdheden van de aandeelhouder en de raad van commissarissen ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Verder zijn in een tabel indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de naleving van de Corporate Governance Code. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI (Global Reporting Initiative) en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen.

Voor GRI is het door de staatsdeelneming gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen opgenomen. Voor de Transparantiebenchmark is de positie van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2016 vermeld. De Transparantiebenchmark 2016 beoordeelt de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2015. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2016 is nog niet gepubliceerd.

Financieel overzicht

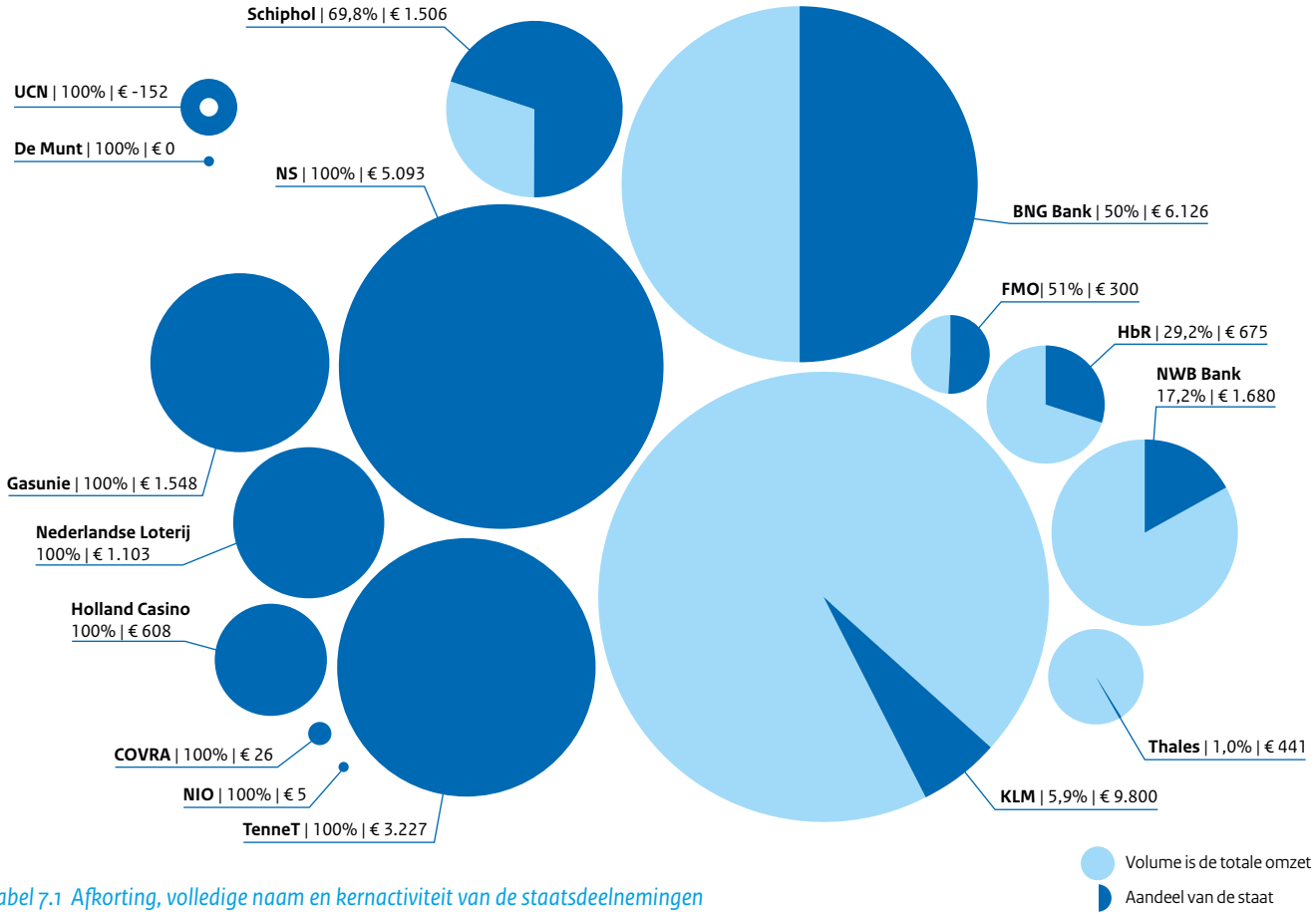
Het financieel overzicht bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Deze worden in tabel- en grafiekvorm gepresenteerd. Door deze meer generieke aanpak kan het voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke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

Investeringen

Ten slotte is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarbij worden indien relevant ook de in 2016 geldende investeringsdrempels vermeld.

7.1 Staatsdeelnemingen

Aandeel van de staat en totale omzet (in € mln.)



Tabel 7.1 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de staatsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BNG Bank	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank voor gemeenten, provincies en (semi)publieke sector.
COVRA	Centrale Organisatie voor Radioactief Afval	Verwerken en opslaan van radioactief afval.
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	Bank ter financiering van private projecten in ontwikkelingslanden.
Gasunie	Nederlandse Gasunie	Beheerder van het landelijk gastransportnet en uitvoerder van gasinfrastructuuractiviteiten.
HbR	Havenbedrijf Rotterdam	Beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied.
Holland Casino	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland	Aanbieder van casinospelen.
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij	Vervoerder van reizigers door de lucht.
De Munt	Koninklijke Nederlandse Munt	Producent van munten ten behoeve van o.a. de staat.
Nederlandse Loterij	Nederlandse Loterij	Aanbieder van loterijen.
NIO	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden	Beheerder van in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden; NIO geeft geen nieuwe leningen meer uit.
NS	Nederlandse Spoorwegen	Vervoerder van reizigers over het spoor.
NWB Bank	Nederlandse Waterschapsbank	Bank voor de Nederlandse (semi)publieke sector.
Schiphol	Schiphol	Exploitant van luchthavens.
Thales	Thales Nederland	Producent van geavanceerde elektronica voor defensie en openbaar vervoer.
TenneT	TenneT	Beheerder van het landelijk elektriciteitstransportnet.
UCN	Ultra Centrifuge Nederland	Houdstermaatschappij van URENCO, een internationaal opererende uraniumverrijkende onderneming.

BNG Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Renteresultaat (€ mln.)	405	450	444	530	473	462
Verstrekte kredieten (€ mln.)	87.576	89.366	90.732	92.074	90.699	90.775
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	12.328	12.797	11.681	11.530	11.729	11.647
BIS-ratio Tier 1 (%)	32%	27%	24%	24%	22%	20%
Capital ratio (%)	3,0%	2,6%	2,0%	2,3%	2,0%	1,8%
Aantal werknemers (fte)	292	285	278	273	279	278

Nieuwe langetermijn-kredietverlening
€ 10,2 mld

Beschrijving
N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank. Zij fungeert sindsdien als intermediair tussen (grote) beleggers aan de ene kant en gemeenten, provincies en de semipublieke sector aan de andere kant. Hoewel BNG Bank in de kern een kredietbedrijf is, biedt de bank haar klanten ook aanvullende diensten aan op het gebied van betalingsverkeer en gebiedsontwikkeling. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. BNG Bank had eind 2016 292 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
2016 was een goed jaar voor BNG Bank. De bank heeft haar doelen gehaald en een goed financieel resultaat geboekt. BNG Bank heeft haar leverage ratio verhoogd tot 3% (de verwachte Europese minimumeis) door winstinhouding en plaatsing van hybride kapitaal. BNG Bank is er in 2016 in geslaagd om overheden en semipublieke instellingen te voorzien van goedkope financiering en heeft op die manier een bijdrage geleverd aan het maatschappelijk belang. Duurzaamheid is voor BNG Bank een belangrijk thema en is als accent toegevoegd bij de recente strategieherziening van 2015. In 2016 heeft de bank dit vormgegeven met de uitgifte van duurzame obligaties, duurzame projectfinancieringen, de verwerving van een duurzaamheidsrating door het bureau Oekom en de lancering van de Energietransitie Financieringsfaciliteit.

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

Publiek belang
BNG Bank verzorgt op rendabele wijze financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. Hiermee draagt BNG Bank bij aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen. Dit publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- Wet Financieel Toezicht;
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

Buitenlandse activiteiten
BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 besloot BNG Bank de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en buitenlandse kredietverlening nog slechts in uitzonderlijke gevallen aan te gaan. BNG Bank bouwt de bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten af.

Strategie
BNG Bank is een bank voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. De strategie van BNG Bank is gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor financieringsvraagstukken. De solvabiliteitsvrije kredietverlening is de kernactiviteit van de bank. In 2016 heeft BNG verder invulling gegeven aan de nieuwe accenten in de herijkte strategie: duurzaamheid, een sterke klantoriëntatie en kennisdeling en flexibiliteit. Deze aanpassingen zijn besproken met het ministerie.

Vooruitblik
De focus van BNG Bank blijft het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi) publieke sector. In het kader van duurzaamheid zal BNG Bank naar verwachting in 2017 twee nieuwe SRI-obligaties uitgeven. BNG Bank voldoet reeds aan de verwachte Europese leverage ratio van 3%. Er wordt echter nog in Brussel onderhandeld over de implementatiedatum en over de exacte vormgeving van de leverage ratio.

Vestigingsplaats BNG Bank

Corporate governance
BNG Bank is ingericht volgens het structuurregime.

Raad van bestuur
De RvB bestaat uit drie leden, allen man. In 2016 is voor het laatst het beloningsbeleid bij BNG Bank vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel*)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. C. van Eykelenburg	Voorzitter	456	80	137	536	560	512	552	592	590
dhr. O.J. Labe	Lid	320		49	320	229	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. Reichardt	Lid	362	64	56	426	431	406	438	470	468

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

Raad van commissarissen
De RvC bestond ultimo 2016 uit negen leden, onder wie drie vrouwen. In 2016 kwamen de heer T.J.F.M. Bovens en de heer J.J. Nooitgedagt in aanmerking voor herbenoeming. Tijdens de AvA 2016 hebben de aandeelhouders hiermee ingestemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
mw. M. Sint	Voorzitter	42	34	30	26	11	n.v.t.
dhr. J.J. Nooitgedagt	Vice-voorzitter en secretaris	29	29	29	29	22	n.v.t.
dhr. C.J. Beuving	Lid	35	33	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M.M. Bolsius	Lid	26	26	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.J.F.M Bovens	Lid	26	26	26	26	20	n.v.t.
mw. P.H.M. Hofsté	Lid	29	29	29	22	n.v.t.	n.v.t.
mw. J. Kriens	Lid	32	30	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.B. S. Conijn	Lid	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C.M. van Rutte	Lid	29	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij BNG Bank

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
BNG Bank had in 2016 een balanstotaal van € 154 miljard (2015: € 149,5 miljard) en behaalde een winst van € 369 miljoen. Het rendement op eigen vermogen bedroeg 9,9%. De gewijzigde internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken. Per eind 2016 voldeed BNG Bank aan de verwachte Europese minimumeis van de zogeheten leverage ratio van 3%. Om op de verwachte eis in te spelen keerde BNG Bank over het boekjaar 2016 25% van de nettowinst als dividend uit (voorheen: 50%). De staat ontving € 45,5 miljoen aan dividend.

Investeringen
Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De kredietportefeuille bedroeg in 2016 € 87,6 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2016 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

Financieel overzicht

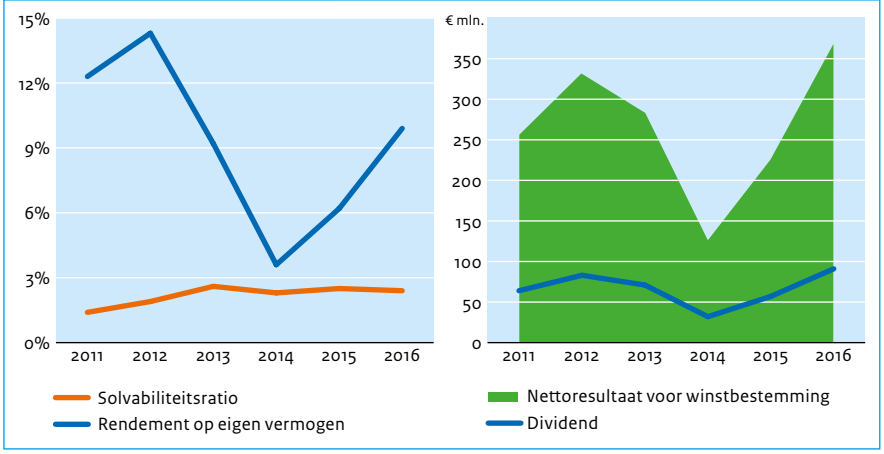
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	154.000	149.511	153.505	131.183	142.228	136.460
Eigen vermogen	3.753	3.739	3.582	3.430	2.752	1.897
Vreemd vermogen	150.247	145.772	149.923	127.753	139.476	134.563
Inkomsten*	6.126	998	1.258	1.514	2.115	2.327
Winst	369	226	126	283	332	256
Dividend	91	57	32	71	83	64
Ontvangen door staat	46	28,5	16	35	41	32
Solvabiliteitsratio	2,4%	2,5%	2,3%	2,6%	1,9%	1,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen**	9,9%	6,2%	3,6%	9,2%	14,3%	12,3%
Pay-out ratio	25%	25%	25%	25%	25%	25%

* Voor de BNG Bank betreft het hier de rentebaten. In de jaarrekening 2015 werden zowel de rentebaten als de rentelasten op activa en de bijbehorende derivaten van totaal EUR 998 miljoen over 2015 opgenomen onder de post Rentebaten. In de jaarrekening 2016 zijn over 2015 de rentebaten van alle activa en passiva van totaal EUR 6.278 miljoen opgenomen onder de post Rentebaten.
De post Rentebaten over 2015 is door deze presentatiewijziging gestegen met EUR 5.280 miljoen.
** Het rendement op eigen vermogen wijkt af van hetgeen daarover in het jaarverslag van BNG Bank is gerapporteerd vanwege een andere berekeningswijze.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	186	179	184	186	185	161
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	A+	A+	B+
Code Banken	√	√	√	√	√	√
Nederlandse Corporate Governance Code	√	√	√	√	√	√

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m^3)	31.731	31.525	29.612	27.967	25.724	23.444
Totale volume opgeslagen hoog-radioactief afval (m^3)	98,8	98,2	90,8	85,6	73,0	67,9
Aantal bezoekers voorlichtings-centrum	2.111	2.567	2.540	2.857	2.839	3.365
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	80%	82%	72%	69%	33%	4%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	58,1	55,3	56,3	55,7	54,3	53,3

Opgeslagen radioactief afval
31.830 m^3

Beschrijving
De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA geeft uitvoering aan het nationale radioactief afvalbeleid waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens overname van het radioactief afval van producenten, verwerking hiervan en opslag onder gecontroleerde omstandigheden en de voorbereiding van een geologische eindberging. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het resterende radioactieve deel wordt ondergebracht in een eindbergingsfaciliteit in de diepe ondergrond. Leveranciers van het afval betreffen onder meer de producent van verrijkt uranium Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (ECN/NRG) en ziekenhuizen. COVRA heeft 61 medewerkers in dienst.

2016 in vogelvlucht
COVRA is gestart met de voorbereidingen op uitbreiding van de opslaglocatie voor hoog radioactief afval en met de bouw van een extra opslaggebouw voor verarmd uranium afkomstig van Urenco. Ondanks een positief bedrijfsresultaat en een positieve kasstroom, leed COVRA een nettoverlies van € 5,1 miljoen (2015: € 1,5 miljoen verlies). Dit was voornamelijk het gevolg van de lage rendementen op de middelen die zijn gereserveerd voor de opslag en eindberging en, welke achterbleven bij de rendementsdoelstelling.

Juridische status en eigendom
COVRA is een naamloze vennootschap met de staat als 100% aandeelhouder. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol bij COVRA. De minister van Infrastructuur en Milieu draagt de verantwoordelijkheid voor nucleaire veiligheid, waaronder aangelegenheden op het terrein van radioactief afval.

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

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

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

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

Strategie
De in 2015 herijkte strategie van COVRA is gericht op het bieden van blijvende zorg voor het Nederlands radioactief afval om mens en milieu te beschermen. COVRA opereert als professionele organisatie, wordt gezien als kenniscentrum op het gebied van tot radioactief afval en draagt door het inzetten van deze expertise bij aan de vorming van spelregels omtrent radioactief afval.

Vooruitblik
In 2017 wordt het nieuwe opslaggebouw voor verarmd uranium (VOG2) opgeleverd. Daarnaast stelt de aandeelhouder naar verwachting in 2017 een vernieuwd beleggingsmandaat vast, waarna COVRA kan beginnen met de implementatie hiervan. Het Onderzoeksprogramma Eindberging Radioactief Afval (OPERA) wordt afgerond en het vervolgtraject ingericht. COVRA werkt verder aan ontwikkeling en borging van kennis en kunde in haar organisatie.

Vestigingsplaats COVRA

Corporate governance
COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Raad van bestuur
COVRA heeft één directeur: de heer J. Boelen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J. Boelen	directeur	169	0	28	169	156	147	25	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit vier leden, allen man. In 2016 is de heer T.H.J.J. van der Hagen herbenoemd. Bij het benoemen van nieuwe leden wordt gestreefd naar een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen. In 2016 is nieuw beloningsbeleid vastgesteld dat in lijn ligt met het beleidskader dat het ministerie van Financiën hiervoor hanteert.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. J.J. Verwer	Voorzitter	21	21	21	21	21	14
dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid	16	16	16	16	14	6
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	16	16	16	16	7	n.v.t.
dhr. J. Lintjer	Lid	16	16	16	16	14	11

Zeggenschap bij COVRA

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af; na 2 maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Kan bestuurder schorsen na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Voorstel aan AvA.	Ontslaat als gevolg van niet bindend voorstel van RvC of op eigen initiatief na raadplegen RvC.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast op voorstel van RvC en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van tevoren geïnformeerd is over de hoogte van de bezoldiging.	AvA wordt 14 dagen voorafgaand aan vaststelling geïnformeerd over de hoogte van de bezoldiging.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA na aanbevelingsrecht Aandeelhouders en Ondernemingsraad.	Benoemt of wijst voordracht af; na 2 maal afwijzen voordracht, is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de vennootschap, RvC of Ondernemingsraad.	Verzoek aan Ondernemingskamer doen namens de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		AvA kan bij met redenen omkleed besluit vertrouwen opzeggen in RvC. Voormeld besluit wordt niet genomen dan nadat de directie de OR van het voorstel voor het besluit en de gronden daartoe in kennis heeft gesteld.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies hebben gevraagd.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Kenmerkend voor de balans van COVRA zijn de voorzieningen ter dekking van de toekomstige kosten van de opslag en de eindberging van het radioactief afval (rond 2130). COVRA indexeert de voorzieningen met 4,3% (2,3% reëel doelrendement + 2% inflatie) per jaar. De middelen groeien op twee manieren. Door de vergoeding die aanbieders van afval aan COVRA betalen voor het gehele traject van behandeling, opslag en de eventuele eindberging en daarnaast door het realiseren van rendement op de reeds gespaarde middelen. In 2016 heeft COVRA het doelrendement op de middelen voor langetermijnopslag en eindberging wederom niet gehaald door de lage rentestand. De aangroei van deze middelen blijft hierdoor al enige jaren achter bij de aangroei van de voorzieningen. Dit resulteert in een negatief 'renteresultaat'. COVRA heeft hierdoor een nettoverlies geleden van € 5,1 miljoen (2015: € 1,5 miljoen negatief), ondanks een positief bedrijfsresultaat van € 3,6 miljoen (2015: € 5,2 miljoen). Het in 2016 geleden verlies komt ten laste van de algemene reserve van COVRA. Over het achterblijvende rendement op de gereserveerde middelen en het voornemen het beleggingsmandaat te verruimen is de Tweede Kamer schriftelijk geïnformeerd[2]. COVRA werkt dit mandaat uit en legt dit voor aan de aandeelhouder.

Investeringen
In 2016 heeft COVRA geen investeringen gedaan die ter goedkeuring dienden te worden voorgelegd aan de aandeelhouder. De investeringen rondom de uitbreiding van opslagruimte voor radioactief afval, zijn voor rekening en risico van de aanbieders van het afval.

Financieel overzicht

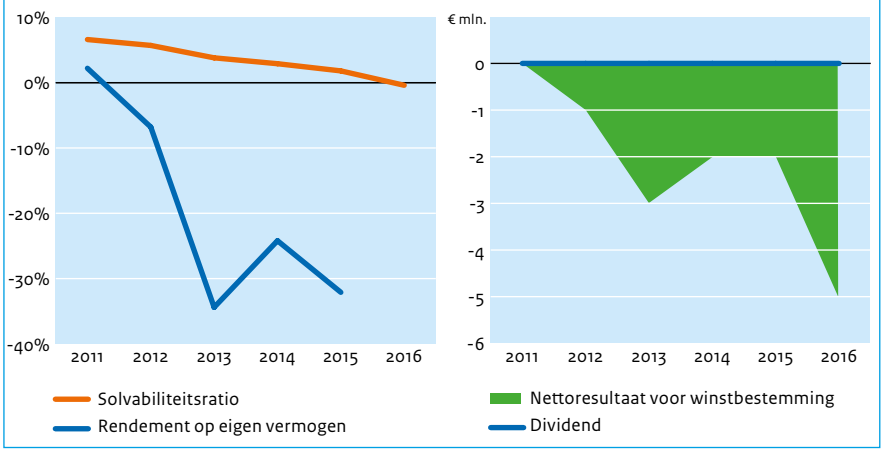
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	242	227	199	190	181	189
Eigen vermogen	-1	4	5	7	10	11
Vreemd vermogen*	243	223	194	183	171	179
Inkomsten	26	45	17	18	18	27
Winst	-5	-2	-2	-3	-1	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-0,4%	1,7%	2,7%	3,7%	5,5%	5,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	–**	-32,1%	-24,2%	-34,4%	-6,8%	2,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Hoofdzakelijk voorzieningen opslag en eindberging.
** Omdat het eigen vermogen ultimo 2016 licht negatief was, is het rendement op gemiddeld eigen vermogen niet opgenomen. Voor een duiding van het rendement van COVRA wordt verwezen naar paragraaf 6.3.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	178	117	142	158	155	106
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	C+	C+	C+	C+	C+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

2 Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, 25422, nrs. 142 en 153.

FMO

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Financierings-Maatschappij Voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1970
Website	www.fmo.nl
Belang staat der Nederlanden	51%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
BIS Solvency ratio	24%	24%	21%	28%	29%	29%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.828	1.500	1.149	962	914	795
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	4.527	4.307	3.860	2.981	2.817	2.585
Aantal werknemers (fte)	404	372	362	342	306	283

Investeringen
in meer dan
85 landen

Beschrijving
De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele projecten in voornamelijk de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat alleen om projecten die marktpartijen onder identieke condities niet zouden financieren en die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en 'good governance'. FMO had in 2016 gemiddeld 404 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
De financiële cijfers over 2016 waren over het algemeen goed. FMO realiseerde de hoogste winst ooit, hoewel dit deels kwam door het vrijvallen van een voorziening. Tegelijkertijd is een aantal voor 2016 verwachte verkopen van participaties doorgeschoven naar 2017. De ontwikkelingsdoelstellingen, het verdubbelen van de ontwikkelingsimpact en het halveren van de ecologische voetafdruk in 2020, bleven enigszins achter. Dit komt met name doordat er in 2016 minder geïnvesteerd is in projecten voor hernieuwbare energie. In 2016 heeft FMO samen met Rabobank en Norfund het nieuwe financieringsplatform Arise opgezet en EU funding voor het ElectriFi fonds weten aan te trekken. Daarnaast heeft de moord op de activiste Berta Caceres, die onder andere protesteerde tegen een mede door FMO gefinancierd project (Agua Zarca), veel impact gehad. FMO is bezig om zich op een verantwoorde wijze terug te trekken uit dit project. Dit gebeurt in nauw overleg met onder meer de lokale bevolking.

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

Publiek belang
Het publiek belang van FMO betreft het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Het verminderen van armoede door middel van het versterken van de private sector in deze landen is een afgeleide van dit publiek belang. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent financiële diensten voor zover de markt daar niet of in onvoldoende mate en niet op redelijke voorwaarden in voorziet. Daarnaast maximaliseert en katalyseert FMO de stroom van financieringen door andere partijen. FMO stelt daarbij voorwaarden op het punt van 'goed bestuur' aan het beschikbaar stellen van financiering. Door de staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken. Het publiek belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO van 16 november 1998. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

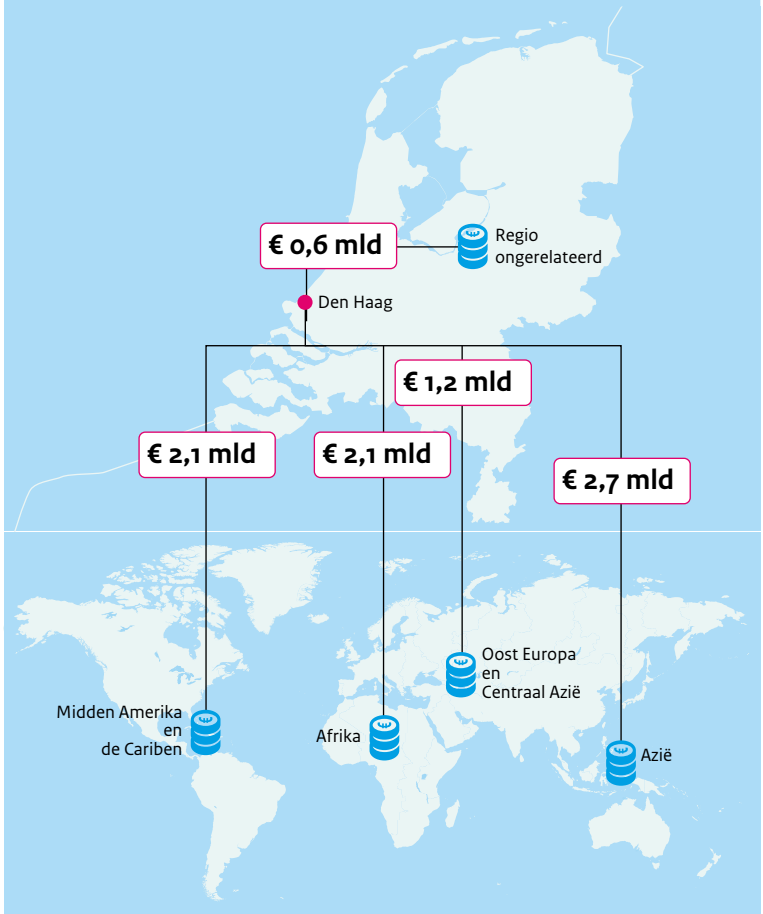
Buitenlandse activiteiten
FMO investeert vanuit haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. De onderneming houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden. De risico's die FMO hierbij loopt zijn inherent aan het bedrijfsmodel. FMO doet in de beoordelingsfase van een project uitgebreid klantonderzoek, waarbij FMO onder meer kijkt naar de effecten op sociale omstandigheden, het milieu en de governance. Het voornaamste risico is dat een klant niet langer in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen, bijvoorbeeld als gevolg van een verslechterende financiële situatie, gewijzigde regelgeving en/of politieke instabiliteit. Deze risico's zijn ingeprijsd in de rente die FMO op leningen vraagt.

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

Strategie
In 2012 heeft FMO een nieuwe strategie vastgesteld voor de periode 2013-2016. FMO's doel is om in 2020 haar ontwikkelingsimpact te verdubbelen en haar ecologische voetafdruk te halveren. FMO richt zich primair op de financiële, energie- en agrarische sector in ontwikkelingslanden. In de strategie stelt FMO zich ten doel om 35% van de investeringen te laten plaatsvinden in de 55 armste ontwikkelingslanden uit zowel de lijst van de Low Income Countries als de lijst van Low to Middle Income Countries. Deze strategie wordt momenteel herzien, waarbij de focus in ieder geval blijft liggen op de eerdergenoemde sectoren. FMO verwacht de herziening van de strategie medio 2017 af te ronden en bespreekt deze met de staat als aandeelhouder.

Vooruitblik
Vooruitkijkend naar 2017 verwacht FMO een volatiele markt. Dit vereist dat FMO voorzichtig is met het beheer van haar balans en in het bijzonder met het kredietrisico van de opkomende markten in de portefeuille. Voor FMO is het van belang om te voldoen aan de regels voor kapitaalvereisten en financiële verslaglegging. Op dit terrein wordt nieuwe regelgeving verwacht. FMO neemt hier maatregelen voor, zodat de financiële duurzaamheid van FMO gewaarborgd blijft.

FMO investeringen in verschillende regio's van de wereld



Corporate governance
De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.

Raad van bestuur
De RvB bestaat per 31 december 2016 uit twee leden, de heer J. Rigterink (CEO) en mevrouw L.G. Broekhuizen (CIO). De heer N.D. Kleiterp is per 1 oktober 2016 teruggetreden als CEO, waarna de CRFO is doorgeschoven naar de CEO positie. De vacature voor CRFO is momenteel vacant. In 2016 is het nieuwe beloningsbeleid vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Overig	Pensioen**	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J. Rigterink	CRFO*	237	0	42	63	237	241	227	227	227	241
mw. L.G. Broekhuizen	CIO	243	0	20	57	243	241	227	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. N.D. Kleiterp (tot 1 oktober 2016)	CEO*	*303*	*0*	*32*	*104*	*303*	*300*	*297*	*297*	*297*	*316*

* Sinds 1 oktober 2016 is dhr. Kleijterp teruggetreden als CEO. Per 1 oktober is hij opgevolgd door dhr. Rigterink.
** Dit is inclusief de toelage voor pensioenopbouw boven de aftoppingsgrens.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat op dit moment uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. De heer A. Bruggink en mevrouw A.M. Jongerius zijn in 2016 teruggetreden als commissaris en mevrouw T. Menssen en de heer D.J. van den Berg zijn als commissaris benoemd. Er zijn momenteel twee vacatures.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2013	2013	2012	2011
dhr. J.M.G. Frijns	Voorzitter	26	28	28	28	28	25
dhr. P. Vellinga	Vice-voorzitter	19	20	18	18	18	18
dhr. A. Bruggink	Lid	8	19	19	18	19	19
mw. A.M. Jongerius	Lid	8	19	19	19	18	17
mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	19	18	18	18	11	n.v.t.
mw. T. Menssen	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Lid	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij FMO

Wat?		Wie? RvC	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen	RvC benoemt. Legt benoeming ter kennisgeving voor aan AvA.	Neemt kennis van benoeming.
	Schorsen	RvC heeft te allen tijde bevoegdheid tot schorsing bestuurder onder opgave van redenen.	
	Ontslaan	RvC heeft te allen tijde bevoegdheid tot ontslag bestuurder onder opgave van redenen.	AvA wordt gehoord vooraf aan voorgenomen ontslag.
	Bezoldigingsbeleid	RvC doet voorstel aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast op voorstel van RvC.
	Bezoldiging	RvC doet voordracht bezoldiging zoals is vastgelegd in bezoldigingsbeleid aan AvA.	AvA stelt bezoldigingsbeleid vast waarin een beloningsplafond voor de CEO is opgenomen.
Commissaris	Benoemen	Op voordracht RvC door AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan RvC voor voordracht te doen. De AvA kan met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste ⅓ van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen.
	Schorsen	RvC kan zelfstandig en direct schorsen. De schorsing vervalt van rechtswege indien de RvC niet binnen een maand na schorsing een verzoek tot ontslag aan de Ondernemingskamer heeft ingediend.	
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer tot ontslag commissaris kan worden ingediend ingediend door de vennootschap te dezen vertegenwoordigd door de RvC, alsmede door een vertegenwoordiger van de AvA of een van de Ondernemingsraad.	
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, verrtegenwoordigend ten minste ⅓ van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de RvC opzeggen. Besluit AvA na raadpleging OR; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging RvC vast.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Van 1999 tot en met 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee heeft de staat meer dan 90% van FMO's gestorte eigen vermogen verschaft. Inmiddels is het eigen vermogen door winstinhouding gegroeid tot ongeveer € 2,8 miljard. FMO realiseerde in 2016 een nettowinst van € 176 miljoen (2015: € 174 miljoen). Het rendement op eigen vermogen in 2016 was 6,7%, waarmee wordt voldaan aan het vastgestelde normrendement voor FMO. De staat als aandeelhouder ontving over 2016 € 3,4 miljoen aan dividend. De kredietwaardigheid is in 2016 gelijk gebleven: AAA.

Investeringen
FMO heeft in 2016 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. FMO heeft een zeer gespreide investeringsportefeuille, waardoor investeringen en financiering boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project uitzonderlijk zijn. De grote spreiding in de portefeuille verkleint het risico van de portefeuille.

In 2016 heeft FMO in totaal voor € 1,6 miljard aan nieuwe investeringen gedaan. Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van Buitenlandse Zaken € 118 miljoen geïnvesteerd (2015: € 184 miljoen). Met de bijdrage van FMO zijn volgens FMO 812.000 banen ondersteund en is 500.000 ton CO_2-uitstoot voorkomen. De totale investeringsportefeuille was eind 2016 € 9,8 miljard, waarvan € 1,2 miljard voor rekening van de overheidsfondsen.

Financieel overzicht

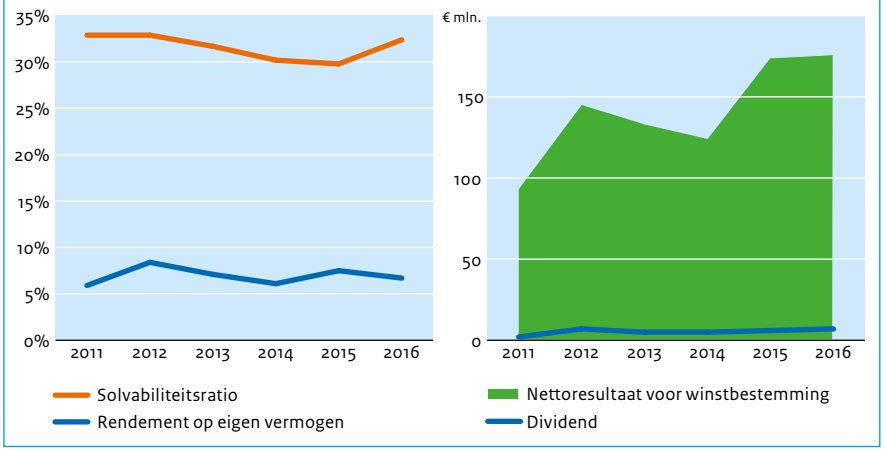
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	8.553	8.421	7.088	6.184	5.564	5.059
Eigen vermogen	2.774	2.511	2.138	1.963	1.815	1.665
Vreemd vermogen	5.779	5.910	4.950	4.221	3.749	3.394
Inkomsten	300	320	260	254	271	238
Winst	176	174	124	133	145	93
Dividend	7	6	5	5	7	2
Ontvangen door staat	3	3	2	3	3	1
Solvabiliteitsratio	32,4%	29,8%	30,2%	31,7%	32,6%	32,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,7%	7,5%	6,1%	7,1%	8,4%	5,9%
Pay-out ratio	4%	4%	4%	4%	5%	2%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	187	146	143	170	175	152
Global Reporting Initiative (GRI)*	G4	G4	n.v.t.	B+	B+	B+
Code Banken	√	√	√	√	√	√

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

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m³)	99	95	100	116	105	102
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m³)	27	25	26	24	24	25
Investeringen materiële vaste activa (€ mln.)	294	357	507	678	501	681
Aantal werknemers (fte)	1.771	1.748	1.704	1.664	1.685	1.683

Getransporteerd gas
126 mld m³

Beschrijving
N.V. Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. Gasunie is een gasinfrastructuurbedrijf met als kernactiviteiten de exploitatie en het beheer van gasinfrastructuur in Nederland. De activiteiten van Gasunie in Europa dragen hier aan bij. Gasunie beschikt over ongeveer 15.500 km aan gasleidingen, waarvan circa 12.000 km in Nederland en 3.500 km in Duitsland. Tevens is Gasunie actief in gasopslag en LNG-infrastructuur. Gasunie had eind 2016 1.771 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
In 2016 is ruim 5% meer gas door het netwerk van Gasunie getransporteerd ten opzichte van 2015. Door de productiebeperking van het Groningenveld is de Nederlandse gasimport toegenomen. Dit gas wordt vermengd met stikstof om dezelfde gaskwaliteit als het gas uit het Groningenveld te leveren. Het nieuwe methodebesluit van toezichthouder ACM voor dochteronderneming Gasunie Transport Services (GTS) per 2017 had een bijzondere waardevermindering van € 450 miljoen in 2016 tot gevolg. De overige activiteiten van Gasunie zorgden ervoor dat ondanks deze afwaardering Gasunie toch een dividend heeft kunnen uitkeren aan de aandeelhouder over de resultaten van 2016.

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

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

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

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

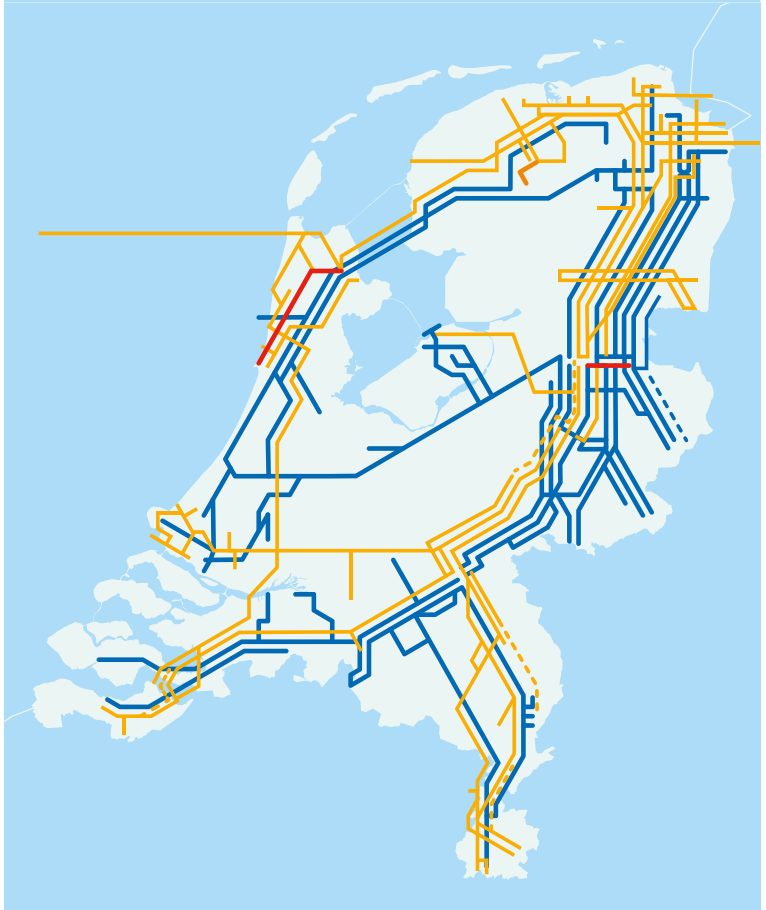
Buitenlandse activiteiten
Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals Nord Stream (een leiding onder de Baltische Zee). De buitenlandse activiteiten zorgen onder andere voor consolidatie van activiteiten en dragen bij aan een effectieve en efficiënte Europese gasinfrastructuur. De totale waarde van de buitenlandse activa was eind 2016 ongeveer € 2,2 miljard. Van de totale omzet van Gasunie was 15% (€ 235 miljoen) afkomstig van de gereguleerde activiteiten in het buitenland. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

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

- het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied
- bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor een goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markten
- het versnellen van de transitie naar een CO_2-neutrale energievoorziening

Vooruitblik
Door het methodebesluit dat de ACM in 2017 heeft genomen, dalen de tarieven die GTS in rekening mag brengen in 2017. Hierdoor daalt het bedrijfsresultaat uit de reguliere activiteiten ten opzichte van 2016. Voor Gasunie Deutschland wordt in 2017 een nieuw methodebesluit genomen. In het Operational Excellence programma stuurt Gasunie de komende jaren op een kostenbesparing van 3% per jaar door effectiviteit en efficiency te verbeteren. De veranderende rol van aardgas in de toekomstige energievoorziening zal ook een impact hebben op Gasunie. Daarom is Gasunie actief aan het bekijken hoe zij kan bijgedragen aan het versnellen van de energietransitie en welke rol Gasunie en gas in de toekomstige energievoorziening spelen.

Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



Corporate governance
Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Raad van bestuur
De raad van bestuur is in 2016 uitgebreid met twee niet-statutaire bestuursleden. Daarmee bestaat de Raad van Bestuur uit een CEO en CFO als statutaire bestuursleden en de Algemeen Directeur Participaties en de Algemeen Directeur GTS als niet-statutaire bestuursleden. Per 1 april 2017 is laatstgenoemde vertrokken, waarmee een vacature is ontstaan. Het beloningsbeleid voor de RvB wordt in 2017 herijkt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J.J. Fennema	CEO	301	48	64	350	346	340	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. I.M. Oudejans	CFO	278	45	59	323	319	314	324	79	n.v.t.
mw. A.J. Krist (vanaf 1 mei 2016)*	Directeur GTS	161	26	34	187	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. U. Vermeulen (vanaf 1 mei 2016)*	Directeur P&BD	161	26	34	187	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Variabele beloning betreft de variabele beloning voor de periode van zitting in de Raad van Bestuur.

Raad van commissarissen.
De RvC bestaat uit zes leden, van wie twee vrouwelijke leden. De heer W.I.A.H. Schoeber is in 2016 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Begin 2017 zijn mevrouw M.M. Jonk en mevrouw M.J. Poots-Bijl herbenoemd voor een nieuwe termijn van vier jaar.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. R. de Jong	Voorzitter	33	32	37	43	15	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	26	26	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.M. Jonk	Lid	23	22	22	6	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.J. Poots-Bijl	Lid	27	27	27	29	29	9
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	26	25	25	6	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.P.H.J. Vermeire	Lid	26	25	22	30	30	30

Zeggenschap bij Gasunie

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,3 miljard per eind 2016 (2015: € 10,4 miljard). Gasunie realiseerde in 2016 een omzet van ruim € 1,5 miljard (2015: € 1,6 miljard) en een winst van € 183 miljoen (2015: € 553 miljoen). Van die winst is € 110 miljoen (60% van de winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 3,2%. Ten opzichte van 2015 is de kredietwaardigheid van Gasunie gelijk gebleven: AA- (Standard & Poor's) en A2 (Moody's).

Investeringen
De investeringen van Gasunie in 2016 bedroegen in totaal € 350 miljoen (2015: € 356 miljoen). Deze bestonden voornamelijk uit reguliere onderhoudsinvesteringen in de netten van Gasunie en de uitvoering van uitbreidingsinvesteringen die in eerdere jaren zijn goedgekeurd. Er is in 2016 één investeringsvoorstel voorgelegd aan de aandeelhouder, dat is goedgekeurd. Dit betrof de uitbreiding van het aandeel van Gasunie Deutschland (van 30% naar 50%) in de NETRA-pijplijn, één van de grootste pijplijnen in Duitsland.

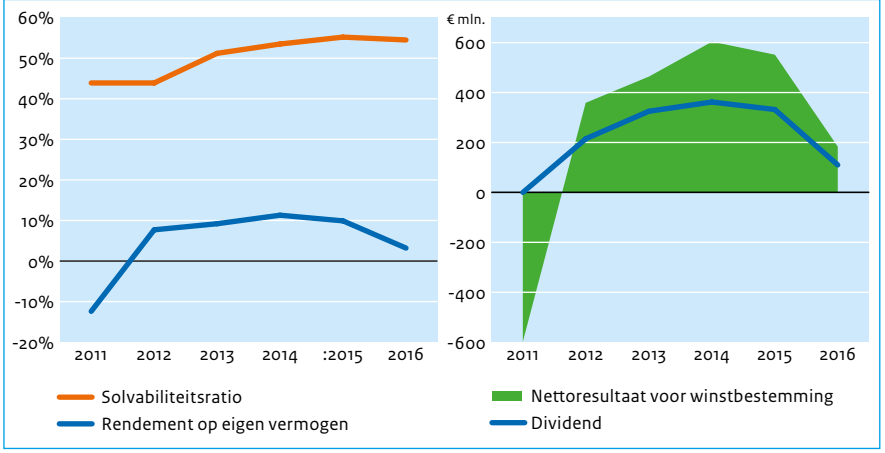
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	10.271	10.362	10.299	10.188	11.073	10.109
Eigen vermogen	5.602	5.718	5.505	5.214	4.857	4.437
Vreemd vermogen	4.669	4.644	4.794	4.974	6.216	5.672
Inkomsten	1.548	1.631	1.651	1.464	1.506	1.726
Winst	183	553	603	464	359	-602
Dividend	110	332	362	325	215	0
Ontvangen door staat	110	332	362	325	215	0
Solvabiliteitsratio	54,5%	55,2%	53,5%	51,2%	43,9%	43,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,2%	9,9%	11,3%	9,2%	7,7%	-12,4%
Pay-out ratio	60%	60%	60%	70%	60%	0%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	192	181	161	156	164	157
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C	C	C	C

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Overslag (mln. metric tons)	461	466	445	440	442	435
Aantal bezoeken zeeschepen	29.022	29.122	29.027	29.448	32.057	33.681
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	38%	38%	37%	38%	38%	37%
Aantal werknemers (fte)	1.130	1.113	1.128	1.118	1.149	1.210

29.022
bezoeken
van zeeschepen

Beschrijving
Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Via langlopende contracten verhuurt Havenbedrijf Rotterdam haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-) chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf Rotterdam had eind 2016 in totaal 1.130 medewerkers in dienst.

2016 in vogelvlucht
De overslag van goederen in de Rotterdamse haven is in 2016 met 1,1% afgenomen, met name door afnemende droge bulk overslag (kolen en ijzererts). De overslag van ruwe olie en minerale olieproducten was in 2016 vrijwel gelijk aan 2015. De overslag van containers groeide in 2016 licht. Het marktaandeel in de zogenaamde Hamburg-Le Havre range (een serie havens van de haven van Hamburg in Duitsland tot de haven van Le Havre in Frankrijk, waaronder de Haven van Antwerpen daalde licht naar 37,6% (38% in 2015). De omzet bleef met € 675 miljoen vrijwel stabiel, terwijl de winst steeg naar € 222,2 miljoen.

Juridische status en eigendom
Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf tot Havenbedrijf Rotterdam N.V. in 2004 is in 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder, naast de gemeente Rotterdam. Het aandelenbelang van de gemeente Rotterdam en de staat is respectievelijk 70,83% en 29,17%. Er is sprake van joint control: beide aandeelhouders hebben evenveel zeggenschap. De minister van Infrastructuur en Milieu is verantwoordelijk voor het zeehavenbeleid.

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
Het Havenbedrijf Rotterdam werkt wereldwijd aan het bevorderen van de handel met Rotterdam. De buitenlandse activiteiten zijn gericht op het creëren van een verdieping van het commerciële netwerk van het Havenbedrijf Rotterdam in groeimarkten. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft buitenlandse deelnemingen in Oman, Brazilië en Indonesië. In 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam een joint venture overeenkomst getekend met Pelindo I, een Indonesisch staatshavenbedrijf, om gezamenlijk een haalbaarheidsstudie uit te voeren voor de havenontwikkeling op Sumatra. Ook in Brazilie is Havenbedrijf Rotterdam door middel van een joint venture betrokken bij de ontwikkeling van een haven. Doel van deze activiteiten is waardecreatie voor klanten en de Nederlandse economie, maar ook om als bedrijf te leren en beter te worden. In Oman participeert Havenbedrijf Rotterdam voor 50% in de haven van Oman, een van de snelst groeiende havens ter wereld. De buitenlandse dochterondernemingen droegen in 2016 € 8,9 miljoen bij aan het financiële resultaat, dat is 4% van de winst. De waarde van de buitenlandse deelnemingen bedraagt 1,0% van het balanstotaal van Havenbedrijf Rotterdam.

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

Vooruitblik
Vanaf 1 januari 2017 zijn de Nederlandse Zeehavens, waaronder het Havenbedrijf Rotterdam, vennootschapsbelastingplichtig. De exacte gevolgen van de vennootschapsbelastingplicht worden naar verwachting in 2017 duidelijk.
CO_2 is een ander belangrijk onderwerp. Circa 20% van de CO_2-uitsoot is afkomstig uit de Rotterdamse haven. Havenbedrijf Rotterdam heeft daarom de ambitie om de CO_2-uitstoot in de haven verregaand terug te dringen, mede om bij te dragen aan de (inter)nationale doelstellingen om de CO_2-uitstoot te reduceren. In dit kader zal Havenbedrijf Rotterdam in 2017, samen met andere partners waaronder gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland en Gasunie, bezien of er een businesscase is voor een warmtenet voor de levering van restwarmte uit de Rotterdamse haven aan woningen in Leiden en Den Haag en de glastuinbouw in het Westland.

Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam

Corporate governance
Op Havenbedrijf Rotterdam is het verlicht structuurregime van toepassing.

Raad van bestuur
De RvB bestaat uit drie leden (CEO, CFO en COO), allen zijn man. In 2016 is de COO (de heer R. Paul) herbenoemd voor een periode van vier jaar. Het beloningsbeleid voor de RvB dateert uit 2012. Er zijn gesprekken gaande tussen aandeelhouders en RvC om dit te herijken.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. A.S. Castelein	CEO	381	98	56	480	391	398	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	305	100	47	405	312	318	310	307	175
dhr. R. Paul	COO	305	100	44	405	312	318	310	99	n.v.t.

* De variabele beloning 2016 bevat de variabele beloning voor de lange termijn (2013-2016).

R2ad van commissarissen
De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, onder wie één vrouw. Per 1 maart 2016 is afscheid genomen van de heer T. Huges. Op 1 januari 2016 is mevrouw M. Maes toegetreden tot de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. R.P.M. van Slobbe	President-commissaris	35	35	35	35	35	33
dhr. R. Frohn	Lid	30	30	30	30	30	n.v.t.
dhr. T.H. Huges	Lid	5	30	30	30	25	n.v.t.
dhr. J.M. Kroon	Lid	34	30	30	30	30	30
mw. M.H. Maes	Lid	30	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De vermogenspositie van Havenbedrijf Rotterdam is goed, met een solvabiliteitsratio van ruim zestig procent. De winst over 2016 was € 222,2 miljoen. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2015, ondanks een iets lagere omzet. Havenbedrijf Rotterdam voldeed aan de rendementseis. De dividend-uitkering van € 93 miljoen was in lijn met de dividendafspraken zoals gemaakt ten tijde van de aanleg van de Tweede Maasvlakte.

Investeringen
Om concurrerend te zijn en de beste haven van Europa te blijven, investeert Havenbedrijf Rotterdam actief in duurzame groei van het haven- en industriegebied, zodat dit ook in de toekomst maatschappelijke en economische waarde blijft creëren. Havenbedrijf Rotterdam creëert een vitaal gebied met uitstekende vestigingscondities voor bestaande en nieuwe klanten, breidt het internationale havennetwerk uit en zet in op ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten. In dit kader zijn in 2016 een viertal investeringsvoorstellen aan de aandeelhouders voorgelegd, met een totale waarde van € 271 miljoen.
Vanwege een capaciteitsknelpunt voor het vervoer van goederen uit de Rotterdamse haven per spoor legt Havenbedrijf Rotterdam het zogenaamde Theemswegtracé aan.
Dit betreft een investering van € 96 miljoen.
Voor de efficiënte, betrouwbare en snelle uitwisseling van containers op de Tweede Maasvlakte investeert Havenbedrijf Rotterdam € 175 miljoen in de zogenaamde Container Exchange Route. Daarnaast is Havenbedrijf Rotterdam een tweetal joint ventures aangegaan in het buitenland, als onderdeel van het uitbreiden van het internationale netwerk. Met deze joint ventures is een bedrag gemoeid ad. € 0,3 miljoen.

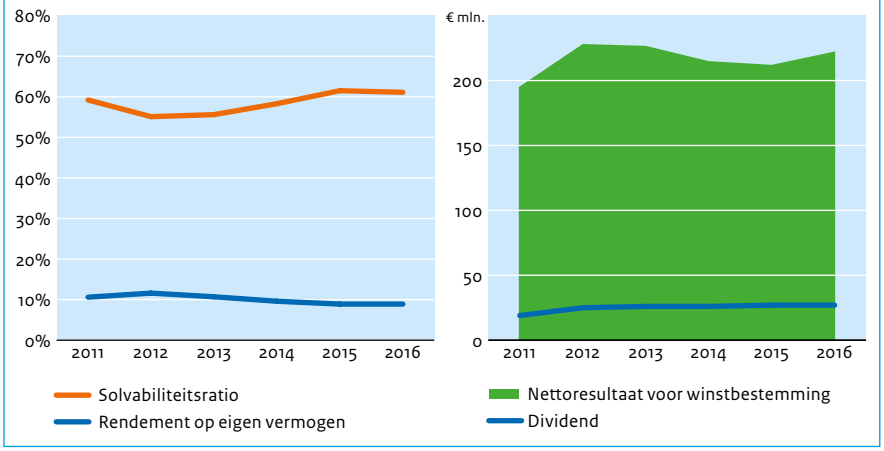
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	4.216	3.967	3.961	3.918	3.698	3.215
Eigen vermogen	2.575	2.440	2.311	2.178	2.038	1.902
Vreemd vermogen	1.641	1.527	1.650	1.740	1.660	1.313
Inkomsten	675	677	660	640	615	588
Winst	222	212	215	227	228	195
Dividend	93	91	89	87	86	65
Ontvangen door staat	27	27	26	26	25	19
Solvabiliteitsratio	61,1%	61,5%	58,3%	55,6%	55,1%	59,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,9%	8,9%	9,6%	10,7%	11,6%	10,6%
Pay-out ratio	42%	43%	41%	39%	38%	33%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	186	191	186	193	193	176
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	Core	A+	A+	A+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 mln.	€ 0
Overname / participatie	⅓ van het bedrag van de financiële vaste activa die betrekking hebben op de deelnemingen van de vennootschap.	€ 0

Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal bezoeken (duizendtallen)	5.931	5.832	5.465	5.403	5.594	5.699
Besteding per bezoek (€)	103	99	95	93	97	98
Afgedragen kansspelbelasting (mln. €)	162	153	137	131	140	145
Aantal medewerkers (fte)	2.519	2.360	2.308	2.621	3.079	3.210

Aantal bezoekers
5,9 miljoen

Beschrijving
Holland Casino is in 1974 opgericht om een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen. Sinds 1975 is Holland Casino de enige vergunninghouder in Nederland voor het aanbieden van casinospelen. In 2016 bezochten 1,1 miljoen bezoekers één van de veertien casino's van Holland Casino. In totaal ging het om 5,9 miljoen bezoeken, een stijging van 1,7% ten opzichte van een jaar eerder. Eind 2016 had Holland Casino in totaal 2.519 medewerkers (fte).

2016 in vogelvlucht
In 2016 bestond Holland Casino veertig jaar, een bijzondere mijlpaal. Net als in 2015 heeft Holland Casino een succesvol financieel jaar achter de rug. De omzet steeg met € 32 miljoen naar € 608 miljoen, waarbij het resultaat na belasting toenam naar € 74,1 miljoen. Over 2016 heeft de staat € 35,0 miljoen aan winstafdracht ontvangen. Sinds 2016 dient Holland Casino vennootschapsbelasting af te dragen. De klanttevredenheid score bleef nagenoeg gelijk en het ziekteverzuim onder medewerkers daalde verder in vergelijking met de twee voorgaande jaren.

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

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Strategie
In 2013 heeft Holland Casino haar strategie herijkt. Hierbij zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. In 2016 is deze strategie geactualiseerd en zijn er vijf pijlers geformuleerd waarin extra nadruk gelegd wordt op innovatie, samenwerkingsverbanden en bijdrage aan de samenleving. Het ministerie van Financiën is geconsulteerd over de strategie.

Vooruitblik
2017 staat in het teken van de voorbereiding op de legalisering van online kansspelen in Nederland, de voor 2017 beoogde modernisering van de landbased casinomarkt en de voor 2019 voorziene privatisering van de onderneming. Daarnaast staan er enkele grote verbouwingen en de opening van een nieuwe vestiging gepland. Ook voert Holland Casino gesprekken met de vakbonden om te komen tot een modernisering van de cao, waarin de belangen van de medewerkers en de financiële gezondheid van de onderneming ook voor de lange termijn geborgd worden.

Holland Casino vestigingen

Corporate governance

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

Raad van bestuur

De RvB bestaat uit twee leden (CEO en CFO). Mevrouw A.M.J.H. de Kleijn fungeerde tot 7 maart 2016 als waarnemend bestuursvoorzitter naast haar functie als CFO. Per 7 maart 2016 is de heer E. van Lambaart aangetreden als nieuwe CEO. Op 22 december 2016 is mevrouw A.M.J.H. de Kleijn overleden. Met ingang van 21 maart 2017 is de heer R.J. Bergervoet benoemd als haar opvolger. Het huidige beloningsbeleid is vastgesteld per 1 januari 2011. De CFO heeft over 2016 een extra vergoeding ontvangen voor het tijdelijk waarnemen van de CEO-taken, alsmede een overlijdensuitkering.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. E. Van Lambaart (vanaf 7 maart 2016)	CEO	204	38	30	242	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.J.H. de Kleijn	CFO	228	21	32	249	303*	200	200	33	n.v.t.

* Op last van de accountant van Holland Casino is in het jaarverslag van Holland Casino de beloning over 2015 gecorrigeerd van 301.000 naar 303.400.

Raad van commissarissen

De RvC bestond ultimo 2016 uit vijf leden, onder wie twee vrouwen. In 2016 zijn de heer A. Schouwenaar (voorzitter), mevrouw A. Schaapveld en de heer W. Stevens afgetreden vanwege het voltooien van hun laatste termijn. In deze vacatures is voorzien door de benoeming van de heer W. Bröcker (voorzitter), mevrouw R. Dekker en de heer J.W. Baud. Ultimo 2016 voldeed de RvC aan het wettelijke streefcijfer voor diversiteit. De RvB bestond ultimo 2016 uit één lid.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. W.L.J. Bröcker (vanaf 20 juli 2016)	Voorzitter	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.M. van Zuijlen	Lid	23	23	23	22	22	12
mw. R.E. Dekker (vanaf 20 juli 2016)	Lid	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Roks	Lid	21	21	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. Baud (vanaf 19 december 2016)	Lid	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Schouwenaar (tot 1 december 2016)	*Voorzitter*	*26*	*29*	*29*	*29*	*29*	*29*
mw. A.E.J.M. Schaapveld (tot 1 juli 2016)	*Lid*	*12*	*23*	*23*	*23*	*23*	*22*
dhr. W.F.C. Stevens (tot 31 december 2015)	*Lid*	*n.v.t.*	*21*	*21*	*21*	*21*	*21*

Het overige salaris van de CFO betreft een overlijdensuitkering en afkoop vakantierechten.

Zeggenschap bij Holland Casino

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De omzet steeg met € 32 miljoen naar € 608 miljoen. Holland Casino sloot het jaar af met een resultaat na belasting van € 74,1 miljoen (2015: € 70,7 miljoen). Gezien het feit dat Holland Casino voor het eerst vennootschapsbelasting diende te betalen, is dit een goed resultaat. Het resultaat voor belasting nam toe van € 70,8 miljoen naar € 81,7 miljoen. Holland Casino heeft € 35,0 miljoen als winstafdracht uitgekeerd aan de staat (2015: € 27,3) en € 39,1 miljoen wordt gebruikt om het eigen vermogen van Holland Casino te versterken. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 50,4 %.

Investeringen
Eén nieuw voorstel voor de verplaatsing van de vestiging in Utrecht is door de aandeelhouder goedgekeurd. Holland Casino heeft verder in 2016 € 65,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betreft onder andere investeringen in nieuwe speelautomaten van € 27,8 miljoen (2015: € 9,7 miljoen), bouw- en verbouwingsprojecten in Amsterdam West, Rotterdam en Venlo (€ 17,7 miljoen) en reguliere vervangingsinvesteringen (€ 19,8 miljoen).

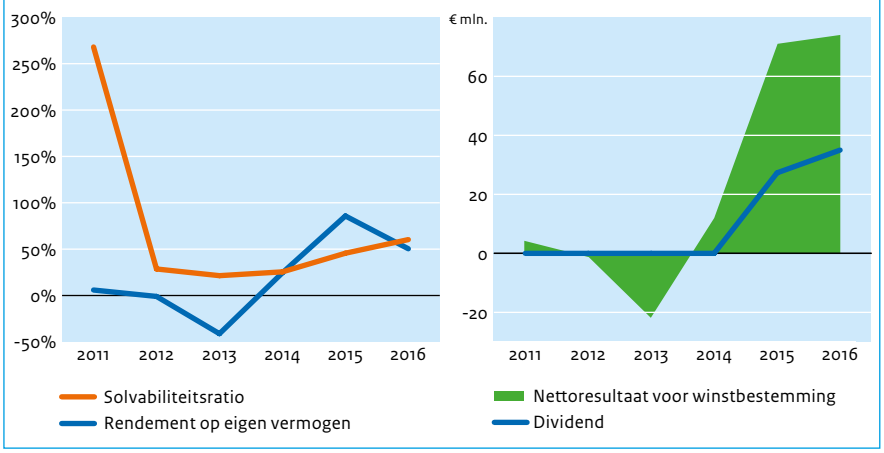
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	305	241	215	200	228	246
Eigen vermogen	184	110	55	43	65	66
Vreemd vermogen	121	131	142	140	152	164
Inkomsten	608	576	521	504	540	558
Winst	74	71	12	-22	-1	4
Dividend	35,0	27,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	35,0	27,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	60,3%	45,6%	25,5%	21,4%	28,6%	26,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	50,4%	85,8%	24,5%	-41,2%	-1,0%	5,9%
Pay-out ratio	47%	39%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	120	92	70	178	164	138
Global Reporting Initiative (GRI)	4 core	4 core	Niet gerapporteerd	C	C	C

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	⅓ van de activa	⅓ van de activa

KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013*	2012	2011**
Bezettingsgraad passagiers (%)	87,2%	86,4%	86,5%	85,8%	85,7%	85,6%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	65,9%	67,4%	68,9%	68,8%	69,1%	70,4%
Aantal werknemers (fte)	31.876	32.343	32.694	32.505	32.850	33.918

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

Vervoerde passagiers
30 miljoen

Beschrijving
Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Onder de KLM groep vallen verder de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM groep deel uit van de Air France KLM groep. In 2016 vervoerde KLM 30,4 miljoen passagiers en 636 duizend ton vracht. De KLM groep had in 2016 wereldwijd gemiddeld 31.876 fte in dienst.

2016 in zogelvlucht
Mede door de aanhoudende lage olieprijs was 2016 financieel gezien een relatief goed jaar voor KLM. Het blijft echter belangrijk dat er continue stappen gezet worden om KLM concurrerender te maken en gezond voor de toekomst. KLM werkt hard aan de implementatie van haar nieuwe strategie, door met behulp van productiviteitsverbetering en kostenverlaging te investeren in groei. In 2016 staat KLM samen met Air France voor de twaalfde achtereenvolgende keer op de eerste plaats op de Dow Jones Sustainability Index, als meest duurzame luchtvaartmaatschappij.

Juridische status en eigendom

De KLM groep maakt onderdeel uit van de Air France KLM groep. KLM is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 5,9% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn Air France KLM S.A, die 49% van de stemgerechtigde aandelen houdt, Stichting Administratiekantoor KLM (SAK I) met 33,6% van de stemrechten en Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen (SAK II) met een belang van 11,3%. Verder is er een aantal minderheidsaandeelhouders, die in totaal 0,2% van de stemgerechtigde aandelen houden. Air France KLM heeft via het economisch eigendom in SAK I en SAK II 93,9% van het economisch eigendom van de KLM groep. Het luchtvaartbeleid is belegd bij de minister (in casu de staatssecretaris) van Infrastructuur en Milieu.

Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen dat vanaf mainport Schiphol wordt aangeboden is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse luchtvaartmaatschappij met Schiphol als thuisbasis en met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Het publiek belang van KLM is vooral verbonden met netwerkkwaliteit, marktoegang en luchtvaartpolitiek. Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- State assurances[3];
- Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

Buitenlandse activiteiten

Air France KLM SA is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM als luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat KLM op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (bijvoorbeeld de verkoop van vliegtickets in lokale valuta). Een belangrijk risico van deze buitenlandse activiteiten is een verandering in wisselkoersen. KLM gebruikt verschillende financiële instrumenten om dit risico zoveel mogelijk te mitigeren. Naast haar eigen activiteiten in het buitenland heeft KLM ook belangen in enkele buitenlandse luchtvaartmaatschappijen: KLM houdt 27% van de aandelen in Kenya Airways en, via dochtermaatschappij Transavia Airlines C.V., 40% van de aandelen in Transavia France S.A.S.

3 Kamerstuk 2009 – 2010, 29232, nr. 6

Strategie

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

Vooruitblik

In 2017 zal KLM verder gaan met investeren, innoveren, het verbeteren van de prestaties en het enthousiastmeren van de klanten over KLM. Verdere kostenreductie en productiviteitsverhoging zullen daarbij centraal staan. Voor KLM zal een voldoende autonome positie binnen de holding een belangrijk onderwerp op de agenda blijven.

KLM vliegt wereldwijd op 148 bestemmingen, met 14 nieuwe bestemmingen in 2016

Corporate governance
KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Raad van bestuur
De RvB heeft per eind 2016 een driehoofdige directie, bestaande uit de heer P.J.Th. Elbers, CEO, de E.R. heer Swelheim, CFO en de heer R.M. De Groot, COO. In 2015 heeft de aandeelhoudersvergadering in meerderheid een nieuw beloningsbeleid voor de RvB goedgekeurd. De staat heeft tegen het nieuwe beloningsbeleid gestemd, omdat het niet conform het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen is. Ook in 2016 heeft de staat daarom aangegeven tegen de vastgestelde beloning van de directie te zijn.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011*
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	450	405	107	855	824	511	588	303	n.v.t.
dhr. R.M. de Groot	COO	310	166	74	476	313	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.R. Swelheim	CFO	300	153	72	453	455	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

Raad van commissarissen
De RvC bestond eind 2016 uit negen leden, waarvan zes mannen en drie vrouwen. In 2016 zijn de heer H.N.J. Smits, mevrouw I.P. Asscher-Vonk en de heer P. Calavia herbenoemd. Daarnaast zijn de heer F. Enaud en de heer P.F. Riolacci benoemd voor een eerste termijn.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011*
dhr. H.N.J. Smits	Voorzitter	44	46	42	31	31	24
mw. I.P. Asscher-Vonk	Lid	28	30	30	29	33	22
dhr. P. Calavia**	Lid	27	27	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Dautry-Varsat	Lid	27	27	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C. 't Hart	Lid	31	29	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Peyrelevade	Lid	35	31	29	27	27	20
mw. A.J.M. Roobeek	Lid	31	29	29	29	29	14
dhr. F. Enaud (vanaf 26 april 2016)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Riolacci	Lid	-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Guillaume (tot 26 april 2016)	*Lid*	*9*	*29*	*29*	*29*	*29*	*22*
dhr. R. Laan (tot 26 april 2016)	*Lid*	*10*	*31*	*31*	*30*	*36*	*22*

* Het betreft een periode van 9 maanden, namelijk april 2011 tot en met december 2011.
** Afgetreden als CFO Air France KLM eind januari 2014.

Zeggenschap bij KLM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De omzet van KLM is in 2016 met 1% gedaald naar € 9,8 miljard (2015: € 9,9 miljard). Het aantal passagiers nam in 2016 toe met 6% naar 30,4 miljoen. Het operationeel resultaat is gestegen, van € 384 miljoen in 2015 naar € 681 miljoen in 2016. De winst van KLM kwam uit op € 519 miljoen (2015: € 54 miljoen). Met name door deze winst steeg het eigen vermogen van KLM van € 392 miljoen naar € 987 miljoen. Over 2016 heeft KLM € 16,9 miljoen dividend uitgekeerd aan de gewone aandeelhouders en € 1,2 miljoen aan de preferente aandeelhouders, waaronder de staat der Nederlanden.

Investeringen
De netto investeringskasstroom van de KLM groep bedroeg in 2016 € 76 miljoen. Dit bedrag bestaat onder meer uit € 534 miljoen voor de vernieuwing van de vloot en aanpassingen aan de vliegtuigen. Daarnaast heeft de KLM groep voor € 200 miljoen aan de vloot gerelateerde investeringen gedaan en € 147 miljoen aan overige investeringen. Verkoop van vliegtuigen en andere activa leidde tot een opbrengst van € 120 miljoen. KLM heeft in 2016 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

Financieel overzicht

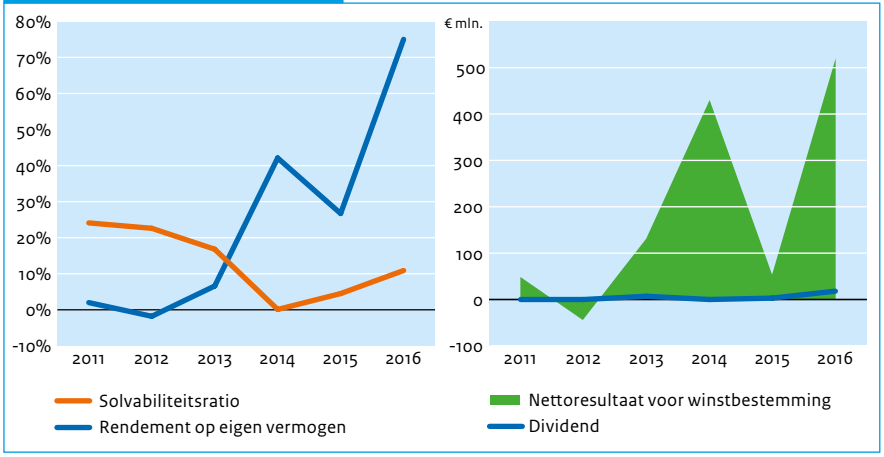
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013*	2012	2011**
Totaal activa	9.028	8.725	8.499	9.609	10.788	10.617
Eigen vermogen	988	396	9	1.611	2.441	2.558
Vreemd vermogen	8.040	8.329	8.490	7.998	8.347	8.059
Inkomsten	9.800	9.905	9.643	9.688	9.473	6.985
Winst	519	54	341	133	-44	48
Dividend	18	3	0	7	0	0
Ontvangen door staat	0	1	0	0	0	1
Solvabiliteitsratio	10,9%	4,5%	0,1%	16,8%	22,6%	24,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	75,0%	26,7%	42,1%	6,6%	-1,8%	2,0%
Pay-out ratio	3%	5%	0%	5%	0%	0%

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

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	184	166	168	168	169	170
Global Reporting Initiative (GRI)	n.n.b.	G4 core	A	A	A	A

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	⅓ van het bedrag van de activa volgens de balans.	⅓ van het bedrag van de activa volgens de balans.
Overname / participatie	⅓ van het bedrag van de activa volgens de balans.	⅓ van het bedrag van de activa volgens de balans.

De Munt

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016*	2015	2014	2013	2012	2011
Productie van euromunten (mln.)	-	57,4	71,2	39,1	16,4	26,2
Aantal werknemers (fte)	-	107	99	88	88	84

* In verband met de verkoop van alle aandelen op 22 november 2016 is er geen jaarrekening vastgesteld onder verantwoordelijkheid van de staat.

Geen staatsdeelneming meer sinds november 2016

Beschrijving

De basis van de Koninklijke Nederlandse Munt (De Munt) werd in 1567 gelegd als munthuis van Utrecht. De Munt is in 1994 verzelfstandigd met de staat als enig aandeelhouder. De taken van De Munt zijn het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten. Dit alles ten behoeve van de Nederlandse staat, andere overheden, consumenten en commerciële partijen. De Munt produceert ook munten die de staat voor bijzondere gelegenheden uitgeeft, de Koninklijke onderscheidingen en de onderscheidingen voor de Huisorde van Oranje.

2016 in vogelvlucht

In 2016 is de periodieke strategische heroriëntatie op het aandeelhouderschap van de staat afgerond. Verschillende toekomstvarianten voor De Munt zijn onderzocht. De conclusie daarvan was dat het voor het borgen van het publiek belang niet langer noodzakelijk is om het aandeelhouderschap van de staat in De Munt aan te houden. In april 2016 heeft het kabinet besloten om de aandelen te verkopen. Na een marktverkenning en een verkooptraject, verkocht de staat in november 2016 het muntgebouw en de aandelen aan Groep Heylen.

Juridische status en eigendom
De Munt was een naamloze vennootschap. De oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt N.V. d.d. 27 april 1994. De staat hield 100% van de aandelen van De Munt, welk belang in november 2016 volledig is verkocht. De beleidsverantwoordelijkheid ligt bij de directie Financiële Markten van het ministerie van Financiën.

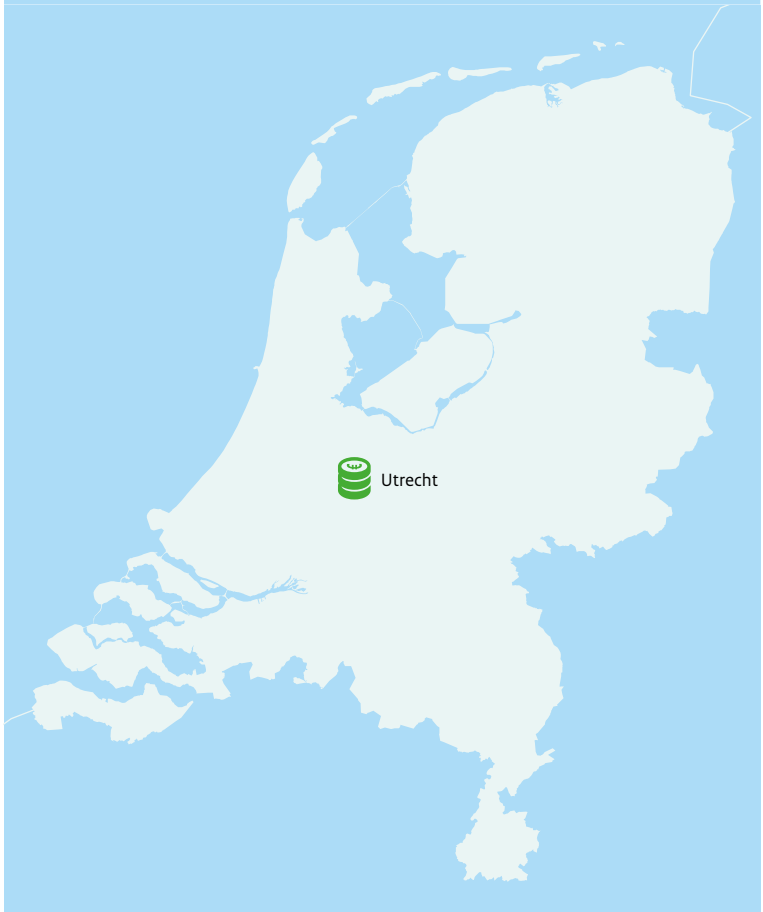
Publiek belang
De Munt vervult een rol binnen het publiek belang van een onverstoord verloop van de chartale geldmarkt, namelijk de productie van betrouwbaar contant muntgeld. Na de verkoop van De Munt is De Nederlandse Bank (DNB) belast met het toezicht op deze productie van de Nederlandse circulatiemunten. DNB heeft de activiteiten ter bescherming van de euro tegen valsemunterij overgenomen van De Munt. De hiervoor benodigde regelgeving is per 1 januari 2017 in werking getreden. Tot die tijd heeft De Munt de activiteiten waargenomen.

Buitenlandse activiteiten
De Munt had een 16,7% deelneming in World Money Fair Berlijn in Duitsland. Naast de productie van Nederlandse euromunten droegen buitenlandse klanten voor een aanzienlijk deel bij aan de omzet, door opdrachten aan De Munt voor de productie van buitenlandse circulatiemunten.

Strategie
Met het oog op de verkoop van de aandelen was de strategie in 2016 erop gericht om de bestaande activiteiten zo goed mogelijk voort te zetten en een problematisch verlopen order voor de centrale bank met Chili zo snel mogelijk af te ronden.

Vooruitblik
Onder de nieuwe private handen loopt het muntcontract tot en met eind 2019 door.

Vestigingsplaats De Munt



Corporate governance
De Munt kende een verlicht structuurregime.

Raad van bestuur
De RvB bestond uit één statutair benoemde directeur. Het beloningsbeleid is begin 2012 vastgesteld. De heer K. Bruinsma heeft De Munt tot aan de verkoop in 2016 als interim-bestuurder geleid.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016* (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. C.J. Bruinsma (t/m 22 november 2016)	*Directeur*				-	*214*	*226*	*186*	*185*	*181*

Raad van commissarissen
De RvC bestond uit drie leden, onder wie één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016*	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. A. Verberk RA (t/m 22 november 2016)	*Voorzitter*	-	*22*	*22*	*22*	*22*	*20*
dhr. M.H. Hendrikse (t/m 22 november 2016)	*Lid*	-	*15*	*15*	*15*	*15*	*3*
mw. W.A.A. Peek-Vissers (t/m 22 november 2016)	*Lid*	-	*15*	*15*	*15*	*15*	*14*

* In verband met de verkoop van alle aandelen op 22 november 2016 is er geen jaarrekening vastgesteld onder verantwoordelijkheid van de staat.

Zeggenschap bij De Munt

Niet meer relevant.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Door de verkoop in november 2016 zijn de jaarcijfers 2016 door de nieuwe aandeelhouder vastgesteld. Deze cijfers zijn derhalve niet meer in dit jaarverslag opgenomen.
De voor De Munt problematisch verlopen order voor de centrale bank van Chili, met als gevolg enkele verliesjaren, is in het najaar van 2016 afgerond. De opgelopen vordering van de staat op De Munt (€ 17,1 miljoen) is voor € 15,9 miljoen geconverteerd naar eigen vermogen. Vlak voor de verkoop van de aandelen is het muntgebouw verkocht en kon daaruit de resterende vordering van € 1,2 miljoen worden afgelost en een interim dividend van € 0,5 miljoen worden uitgekeerd. De aandelen van De Munt zijn voor € 0,67 miljoen verkocht.

Investeringen
In 2016 heeft De Munt geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

Financieel overzicht

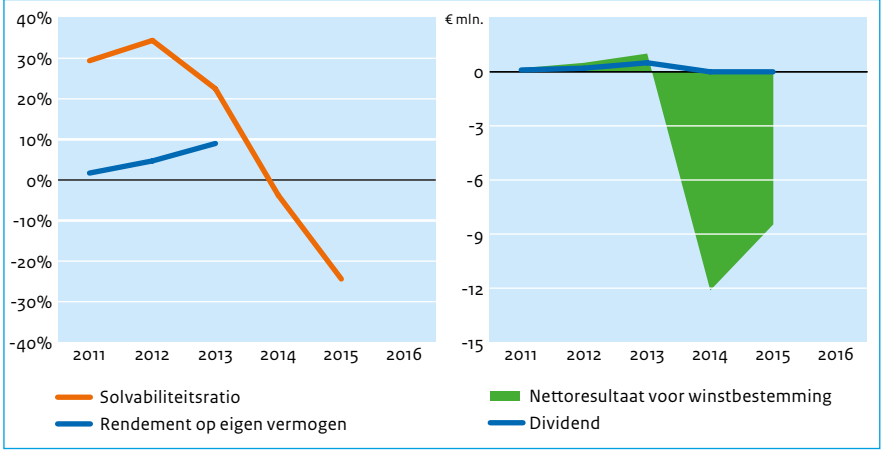
(€ mln.)	2016*	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	-	41	53	49	31	35
Eigen vermogen	-	-10	-2	11	11	10
Vreemd vermogen	-	27	27	38	20	25
Inkomsten	-	46,1	39,8	42,7	28,2	32,2
Winst	-	-8,5	-12,1	1,0	0,5	0,2
Dividend	-	0,0	0,0	0,5	0,2	0,1
Ontvangen door staat	-	0,0	0,0	0,5	0,2	0,1
Solvabiliteitsratio	-	-24,4%	-3,8%	22,5%	34,4%	29,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-	negatief	negatief	9,0%	4,7%	1,7%
Pay-out ratio	-	0%	0%	50%	50%	50%

* In verband met de verkoop van alle aandelen op 22 november 2016 is er geen jaarrekening vastgesteld onder verantwoordelijkheid van de staat.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	-	-	-	105	102	73
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	C+	C+	C+	C+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Nederlandse Loterij

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Loterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Rijswijk
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.nederlandseloterij.nl
Belang staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Bruto-uitkeringspercentage	66%	68%	69%	69%	69%	70%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	725	473	512	530	546	573
Aantal verkooppunten	6.000	5.000	6.000			
Aantal werknemers (fte)	218	132	147	158	151	136

Uitgekeerd prijzengeld (inclusief kansspelbelasting)
€ 725 mln

Beschrijving
Nederlandse Loterij is in 2016 ontstaan uit de fusie tussen de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. De Nederlandse Staatsloterij is opgericht in 1992. In dat jaar is de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, verzelfstandigd met de oprichting van de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij. Staatsloterij organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdagtrekking en de Oudejaarstrekking. Daarnaast organiseert Staatsloterij ook wekelijks het 'Miljoenenspel'. De geschiedenis van De Lotto gaat terug tot 1957 toen de eerste nationale Toto van start ging, waarvan de inkomsten voor de clubkas van voetbalverenigingen was bestemd. In 1961 is de Stichting Nationale Sporttotalisator opgericht. De Lotto organiseert de Toto, de wekelijkse lottotrekking, Lucky Day, Eurojackpot en verkoopt krasloten. Staatsloterij blijft als merknaam bestaan onder de paraplu van Nederlandse Loterij, net als de merknamen van De Lotto. Bij Nederlandse Loterij waren eind 2016 218 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
2016 heeft in het teken gestaan van de fusie tussen Staatsloterij en De Lotto, die op 31 maart 2016 een feit was. Daarna heeft Nederlandse Loterij gewerkt aan de integratie van de twee bedrijven. Naast het in goede banen leiden van de fusie en de integratie heeft Nederlandse Loterij ook in 2016 gewerkt aan het bereiken van een oplossing in de zaak van de misleidende reclame in de periode 2000-2008. Nederlandse Loterij heeft inmiddels een gebaar gemaakt richting alle spelers uit die periode. De resultaten van Nederlandse Loterij waren goed. De omzet van Staatsloterij is uit het dal gekomen en ook de meeste andere merken presteren goed.

Juridische status en eigendom

Tot 31 maart 2016 was Nederlandse Staatsloterij een stichting. De staat had volledige zeggenschap in deze stichting. Het beheer was vormgegeven zoals bij andere staatsdeelnemingen. De staatssecretaris van Financiën was verantwoordelijk voor het beheer. In het kader van de fusie is de rechtsvorm van zowel Staatsloterij als De Lotto omgezet van een stichting in een B.V. Na de fusie met De Lotto is op 31 maart 2016 een holding opgericht, Nederlandse Loterij B.V. Hieronder zijn de dochterondernemingen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Online B.V en een shared service center ondergebracht. De staat heeft 99,01% van de gewone aandelen van Nederlandse Loterij B.V. in handen. De overige stemrechtloze aandelen zijn – via een stichting administratiekantoor – in handen van NOC*NSF en Stichting Aanwending Loterijmiddelen Nederland (ALN). Het ministerie van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid en is als beleidsdepartement betrokken bij Nederlandse Loterij.

Publiek belang

Het publiek belang van Nederlandse Loterij is na de fusie niet gewijzigd. Dit publiek belang is verankerd in het kansspelbeleid. Het ministerie van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid. Het belangrijkste doel hiervan 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. Specifieke doelstellingen van het kansspelbeleid voor Nederlandse Loterij zijn:

- 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.

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

Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

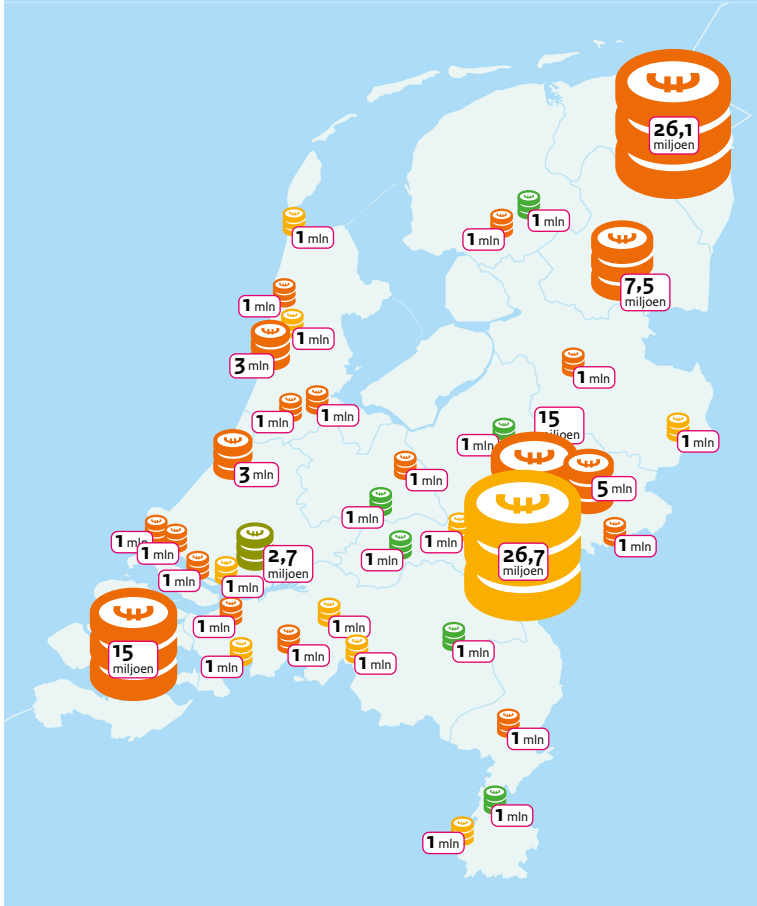
Strategie

Na de fusie heeft Nederlandse Loterij gewerkt aan een nieuwe strategie. Eind 2016 heeft het bestuur de strategie met de aandeelhouder besproken. Nederlandse Loterij heeft de ambitie om marktleider op de Nederlandse loterijmarkt te zijn. Ook op het gebied van sportweddenschappen en bij online kansspelen (zodra de markt daarvoor is geopend) wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een consistente groei van afdrachten aan de staat, de sport en aan maatschappelijke doelen. Nederlandse Loterij wil een betrouwbare aanbieder met een verantwoord spelaanbod zijn.

Vooruitblik

In 2017 zal Nederlandse Loterij de integratie van de twee gefuseerde bedrijven afronden. Daarnaast zal de focus liggen op het implementeren van de strategische doelstellingen. Nederlandse Loterij zal 2017 benutten om het dossier van de misleidende reclame bij Staatsloterij af te sluiten. Een belangrijke stap daarin is de organisatie van de eenmalige loterij waarmee Nederlandse Loterij een gebaar heeft gemaakt waar een groot aantal oud-spelers van Staatsloterij aan deelneemt.

Spreiding miljoenenprijzen in 2016



Corporate governance

De Nederlandse Staatsloterij was tot 31 maart 2016 een stichting, waarbij in de governance zoveel mogelijk aansluiting bij een kapitaalvennootschap is gezocht. Per 31 maart 2016 is de staat aandeelhouder van Nederlandse Loterij B.V., waar de Staatsloterij B.V. en De Lotto B.V. dochtervennootschappen zijn. De statuten van Nederlandse Loterij B.V. zijn overeenkomstig het verlicht structuurregime ingericht.

Raad van bestuur

Tot de fusie had de Staatsloterij één statutair bestuurder (man). Nederlandse Loterij heeft twee statutair bestuurders, een CEO en een CFO (beiden man). De positie van CEO is van 1 april 2016 tot 1 november 2016 ingevuld door de heer F. van Steenis.
Per 1 september 2016 is de heer N.R. Onkenhout benoemd als bestuurder, hij heeft op 1 november 2016 de CEO-positie overgenomen. Direct na de fusie is mevrouw C.B. Lurvink benoemd als CFO. Zij is per 1 november 2016 opgevolgd door de heer A. Blok. De beloning past binnen het beloningsbeleid dat in 2016 is vastgesteld.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. N.R. Onkenhout (vanaf 1 november 2016)	CEO	37	6	3	43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. Blok (vanaf 1 november 2016)	CFO	33	3	3	36	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F.H. van Steenis (tot 1 november 2016)	CEO	*200*	*16*	*56*	*216*	*216*	*213*	*212*	*197*	*200*
mw. C.B. Lurvink (van 1 april tot 1 november 2016)	CFO	*130*	*0*	*7*	*130*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

Raad van commissarissen

De RvC van Staatsloterij had vijf leden, die actief waren tot 31 maart 2016. Vanaf die datum is de RvC van Nederlandse Loterij actief, met eveneens vijf leden. Per 1 oktober 2016 is mevrouw S.J. Rijxman toegetreden tot de RvC, na het vertrek van de heer E. van Lambaart. Daarmee kwam het aantal vrouwen op twee. Inmiddels heeft mevrouw S.J. Rijxman de RvC weer verlaten. Haar positie is per 1 april 2017 overgenomen door mevrouw A. van Zutphen. M. Rintel neemt de plaats in van de heer J.E. Lagerweij die de RvC heeft verlaten per 1 april 2017. De heer J.D. Loorbach is vanaf die datum voorzitter van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. J.E. Lagerweij	Voorzitter	21	31	31	31	26	17
dhr. J.H.L. Albers (vanaf 1 april 2016)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.D. Loorbach	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van Maagdenburg (vanaf 1 april 2016)	Lid	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S.J. Rijxman (vanaf 1 oktober 2016)	Lid	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.F.C. Stevens (tot 1 april 2016)	*Vice-voorzitter*	*4*	*21*	*21*	*21*	*17*	*17*
dhr. J.A. Kamps (tot 1 april 2016)	*Lid*	*6*	*21*	*21*	*21*	*17*	*17*
dhr. E. van Lambaart (tot 1 oktober 2016)	*Lid*	*16*	*21*	*21*	*21*	*17*	*17*

Zeggenschap bij Nederlandse Loterij

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
Nederlandse Loterij heeft in het eerste jaar van haar bestaan als fusieorganisatie goed gepresteerd. De omzet bedroeg € 1.103 miljoen. Dit is hoger dan de gecombineerde omzet van Staatsloterij en De Lotto in 2015 (€ 1.050 miljoen). De totale afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 149 miljoen (2015: € 144 miljoen). Hiervan heeft de staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 91 miljoen ontvangen. In 2015 ontving de staat € 75 miljoen uit alleen Staatsloterij. NOC*NSF heeft € 42 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN), is € 16 miljoen afgedragen. Naast de wettelijk verplichte afdracht heeft Nederlandse Loterij geen restafdracht uitgekeerd.

Investeringen
Nederlandse Loterij heeft in 2016 één investering aan de aandeelhouder voorgelegd. Het ging om een contract voor een nieuw klantcontactcenter. De aandeelhouder heeft ingestemd met het voorstel.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2016*	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	408	244	273	240	244	251
Eigen vermogen	92	82	73	80	73	69
Vreemd vermogen	316	163	200	161	171	182
Inkomsten	1.103	692	738	773	787	821
Winst	122	84	83	98	98	110
Dividend	149	75	83	95	94	90
Ontvangen door staat	91	75	83	95	94	90
Solvabiliteitsratio	22,5%	33,5%	26,8%	33,1%	29,9%	27,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen**	0,0%	0,0%	0,7%	18,8%	16,6%	35,9%
Pay-out ratio	122%	90%	100%	92%	96%	86%

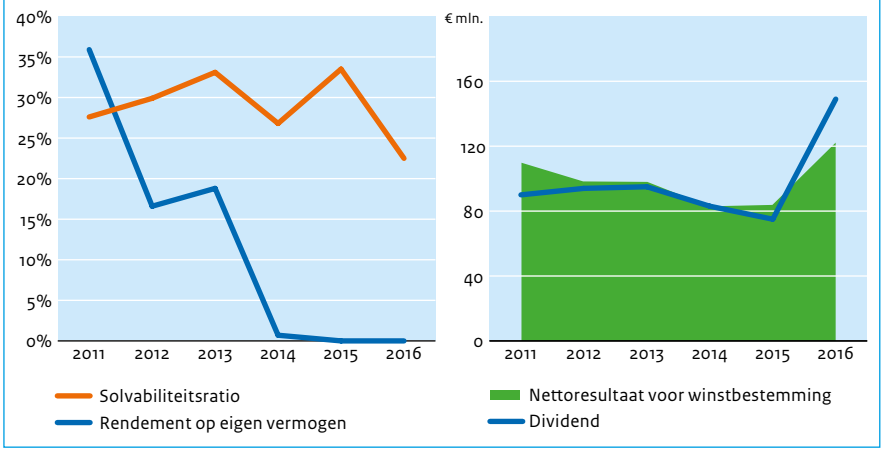
* Op 31 maart 2016 zijn de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto gefuseerd tot de Nederlandse Loterij. Over 2016 zijn gegevens over de fusie-organisatie opgenomen. Tot en met 2015 betreft het gegevens over alleen de Nederlandse Staatsloterij.
** Het gemiddeld rendement op eigen vermogen wordt berekend door uit te gaan van het resultaat na belastingen en de verplichte afdrachten aan de staat.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark***	114	110	128	157	146	90
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	B+	B+

*** De transparantiebenchmark is weergegeven voor de Staatsloterij.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

NIO

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Leningenportefeuille (€mln.)	325	386	429	480	533	586
Aantal leningen	64	74	87	101	113	123
Aantal landen met een lening	13	13	15	15	17	18
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0

Beschrijving
De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. De Nationale Investeringsbank, de voorloper van het huidige NIBC, was toen een volledige staatsbank, die in 1945 is opgericht om de Marshall-hulp te kanaliseren naar het Nederlandse bedrijfsleven. Dochteronderneming NIO had als doelstelling leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden onder gunstige voorwaarden zodat deze landen, die destijds geen toegang hadden tot de reguliere kapitaalmarkt, in staat waren om ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. De door NIO verstrekte leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Deze zogenaamde bilaterale concessionele leningen (alle verstrekt voor 2001) waren destijds een onderdeel van het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingbeleid. Eind jaren negentig is de Nationale Investeringbank geprivatiseerd. In 2000 zijn de aandelen van NIO overgenomen door FMO (waar de staat 51% van de aandelen in houdt). Sindsdien is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste resterende taak van NIO is het beheren van de aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Tussen deze taken en de kerntaak van FMO zijn weinig raakvlakken. FMO ondersteunt het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden, terwijl NIO zich richt op ondersteuning van overheden in ontwikkelingslanden. Op verzoek van FMO heeft de staat 17 november 2010 de aandelen NIO overgenomen voor het symbolische bedrag van € 1.

2016 in vogelvlucht
NIO verstrekt al geruime tijd geen nieuwe leningen meer aan overheden van ontwikkelingslanden. In 2016 is de leningenportefeuille van NIO verder afgenomen.

NIO | Verdieping

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

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

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

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

NIO | Governance

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. T.C. Sevenster*	Directeur	40			40	40	40	53	67	115

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011**
dhr. A. Betting	Voorzitter	2	2	2	2	2	n.v.t.

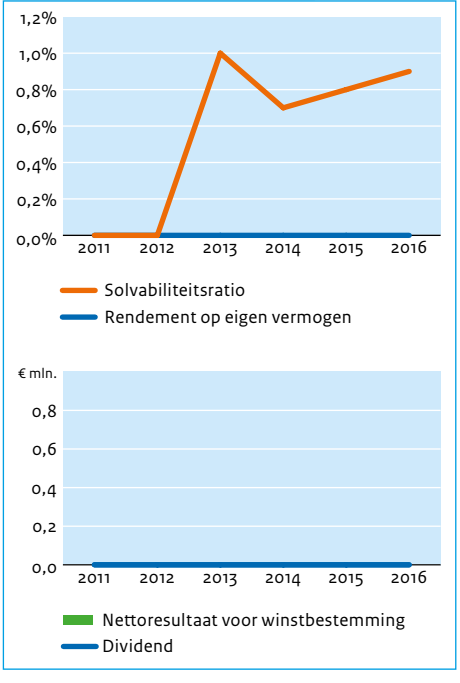
* NIO heeft een contract met T.C. Sevenster B.V. om een directeur, i.c. T.C. Sevenster ter beschikking te stellen aan NIO. De als vaste vergoeding genoemde getallen zijn inclusief de kantoor- en overige kosten die T.C. Sevenster B.V. maakt ten behoeve van de werkzaamheden van de ter beschikking gestelde directeur.
** NIO heeft sinds 2012 een RvC.

NIO | Financiële gegevens

Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	132	145	165	192	224	326
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	131	144	164	191	223	325
Inkomsten	5	5	6	7	11	13
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,9%	0,8%	0,7%	1,0%	0,0%	0,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



Nederlandse Spoorwegen

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	94%	94%	95%	94%	94%	95%
Aankomst punctualiteit trein NL	77%	75%	75%	75%	74%	74%
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	70%	70%	65%	60	57	NB
Aantal werknemers (in fte)	30.945	28.748	25.532	28.592	27.879	24.201

In Nederland ruim
1,2 miljoen
treinreizen
per werkdag

Beschrijving
In 1937 is de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht. De overheid beoogde destijds een concentratie van het aantal spoorwegmaatschappijen. NS werd een naamloze vennootschap met de staat der Nederlanden als enig aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. In 2001 werd dochterbedrijf Abellio opgericht ter uitvoering van de internationale strategie ter voorbereiding op de effecten van de liberalisering van de Europese spoormarkt. NS is met Abellio actief op de Engelse en Duitse spoormarkt. In 2016 had NS 30.945 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
2016 was het jaar waarin NS een moeilijke periode achter zich liet en de blik weer op de toekomst kon richten. NS heeft maatregelen getroffen voor structurele verbetering van de prestaties en paste de strategie aan. Daarnaast heeft NS veel aandacht besteed aan het verbeteren van de compliance en integriteit. Veel van de prestaties zijn in 2016 verbeterd ten opzichte van 2015. De algemene tevredenheid over het reizen met de trein op het hoofdrailnet steeg, net als de punctualiteit. Toch ging het nog niet op alle vlakken goed genoeg. Zo bleven de prestaties van de HSL-Zuid diensten achter bij wat gewenst is. De winst is toegenomen tot € 212 miljoen (2015: € 118 miljoen), bij een omzetstijging naar € 5.093 miljoen (2015: € 4.973). Daarmee presteerde NS binnen de bandbreedte van het door ons gestelde normrendement (6,2% in 2016 versus 3,6% in 2015).

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

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

Buitenlandse activiteiten
NS is met Abellio (100% dochter) actief op de buitenlandse spoormarkt. Met de activiteiten van Abellio op de dynamische en complexe markten in het buitenland vergaart NS kennis en ervaring om de prestaties voor de reiziger op het hoofdrailnet verder te verbeteren. De schaalvergroting en de ervaring die NS hiermee opdoet, verschaffen het bedrijf bovendien een stevigere positie om eventuele wijzigingen in de Europese marktordening (vierde spoorwegpakket) in de toekomst op te vangen. Daarnaast is het van belang dat NS voorbereid is op de eventuele toekomstige wijzigingen in de marktordening in Nederland. De belangrijkste risico's van de activiteiten in het buitenland zijn financieel van aard. Mogelijke verliezen in het buitenland kunnen uiteindelijk voor rekening van NS komen. Om die reden heeft de staat als aandeelhouder in 2016 grenzen gesteld aan de totale omvang van de buitenlandse activiteiten.[4]

Abellio behaalde over 2016 een omzet van ruim € 2,1 miljard en boekte daarbij een nettowinst van € 50 miljoen.

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

Vooruitblik
NS gaat in 2017 door op de ingeslagen weg, met een duidelijke focus op de prestaties op het hoofdrailnet, inclusief de HSL, de deur-tot-deur reis en de stations. NS wil de reiziger op de eerste, tweede én derde plaats zetten door zich te richten op de bovengenoemde kernactiviteiten. In 2019 is de mid-term review van de HRN-concessie en toetst het ministerie van Infrastructuur en Milieu of NS de afgesproken streefwaarden voor de prestatie-indicatoren voor 2019 heeft gerealiseerd. NS heeft met de herijking van de strategie in 2016 keuzes gemaakt om prestaties daadwerkelijk te verbeteren. Deze verbeteringen worden voortgezet in 2017.

Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt

4 Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 28 165, nr. 265 en 261

Corporate governance
NS is ingericht volgens het gemitigeerde structuurregime.

Raad van bestuur
De raad van bestuur bestaat met ingang van 1 april 2017 uit vijf personen, waarvan twee vrouwen. In december 2016 is de heer R.H.L.M. van Boxtel aangesteld als president-directeur tot augustus 2019. Tot die tijd vervulde hij die rol ad interim. Mevrouw S.M. Zijderveld is 1 februari 2016 in dienst getreden als directeur Risicobeheersing, Mevrouw M.E.F. Rintel in juli 2016 als directeur Operatie, de Heer H.L.L. Groenewegen in september 2016 als directeur Financiën en de heer T.M. Smit per 1 april 2017 als directeur Commercie & Ontwikkeling. De beloningen van de RvB zijn in lijn met het beloningsbeleid dat voor het laatst in 2012 is vastgesteld. Alle bestuurders hebben afgezien van een variabele beloning en hebben hier ook geen compensatie voor ontvangen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	439	0	55	439	179	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr H.L.L. Groenewegen (vanaf 15 september 2016)	directeur Financiën	101	0	13	101	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.E.F. Rintel (vanaf 15 juli 2016)	directeur Operatie	158	0	21	158	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Mw. S.M. Zijderveld (vanaf 1 februari 2016)	directeur Risicobeheersing	315	0	40	315	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E.M. Robbe (tot 1 juni 2016)	*directeur Financiën*	*177*	*0*	*32*	*177*	*415*	*461*	*392*	*379*	*471*

Raad van commissarissen
Mevrouw M.E. van Lier Lels en mevrouw J.L. Stuijt zijn per 3 februari respectievelijk 15 augustus toegetreden tot de RvC. Op 2 juni heeft mevrouw T.M. Lodder na twaalf jaar afscheid genomen als lid en laatstelijk ook voorzitter van de raad. Ook mevrouw I.M.G. Jankovich verliet de RvC. De heer G. van de Aast is per 2 juni benoemd tot voorzitter van de raad.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
mw. T.M. Lodder (tot 2 juni 2016)	Voorzitter	17	40	39	35	35	36
dhr. G. van de Aast (lid en voorzitter vanaf 16 augustus 2016)	Voorzitter	38	33	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Rosenmöller	Lid	37	33	30	30	30	30
dhr. J.J.M. Kremers	Lid	35	35	34	30	28	n.v.t.
mw. M.E. van Lier Lels	Lid	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.L. Stuijt	Lid	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I.M.G. Jankovich (tot 28 april 2016)	*Lid*	*10*	*30*	*30*	*24*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

Zeggenschap bij NS

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De omzet van NS bedroeg in 2016 € 5.093 miljoen. NS investeerde afgelopen jaar voor € 791 miljoen, vooral in treinen en stations. Over 2016 bedroeg de winst € 212 miljoen (2015: € 118 miljoen). Van de winst over 2016 is in 2017 35% (€ 74 miljoen) uitgekeerd als dividend. Daarnaast is € 4,7 miljoen aan bijzonder dividend uitgekeerd vanwege afspraken gemaakt in het verleden. De solvabiliteit is met 55% iets hoger dan vorig jaar (2015: 53%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 6,2% in 2016 (2015: 3,6%). Het rendement van NS valt binnen de bandbreedte (6%-8%) die de aandeelhouder hanteert bij NS.

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

Investeringen
In 2016 heeft NS dochter Abellio drie voorstellen voorgelegd om te participeren in de aanbesteding van openbaar vervoer-concessies. Het betrof twee spoorconcessies in het buitenland (Verenigd Koninkrijk en Duitsland) en een busconcessie in Nederland. Deze voorstellen vormen een onderdeel van de strategie Abellio. De aanbesteding van de concessie in Engeland is nog niet afgerond. De concessies in Duitsland en Nederland zijn niet door Abellio gewonnen.

In het kader van de aanbesteding voor de nieuwe generatie intercity's, een omvangrijke order, heeft de aandeelhouder in 2016 goedkeuring gegeven voor de aanschaf van een serie van deze treinen ter waarde van € 1,2 miljard.

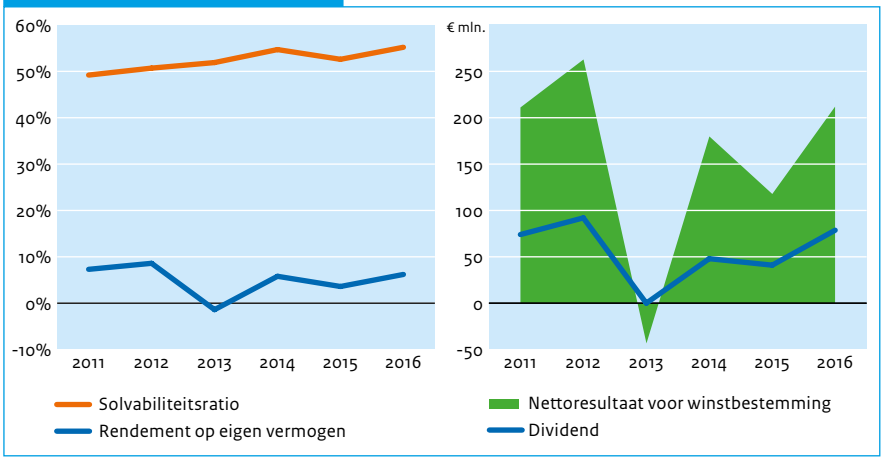
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050
Eigen vermogen	3.511	3.309	3.216	3.044	3.168	2.977
Vreemd vermogen	2.848	2.977	2.665	2.826	3.085	3.073
Inkomsten	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628
Winst	212	118	180	-43	263	211
Dividend	78,7	41	48	0	92	74
Regulier dividend ontvangen door staat	74	41	48	0	92	74
Bijzonder dividend ontvangen door staat	4,7	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	55,2%	52,6%	54,7%	51,9%	50,7%	49,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,2%	3,6%	5,8%	-1,4%	8,6%	7,3%
Pay-out ratio regulier dividend	35%	35%	27%	0%	35%	35%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	197	194	195	195	174	157
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	A+	A+	A+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Renteresultaat (€ mln.)	218	177	117	95	107	75
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	48.260	49.069	49.421	49.595	48.142	45.474
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.821	1.421	1.152	1.039	933	1.112
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	61%	80%	73%	101%	111%	90%
Capital ratio	2,3%	2,1%	1,8%	1,9%	1,6%	1,8%
Aantal werknemers (fte)	53,2	49,6	48,5	46,2	44,2	38,7

Nieuwe langetermijn-kredietverlening
€ 7,1 mld

Beschrijving
Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank) opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de Nederlandse (semi-)publieke sector. Momenteel vormen woningcorporaties de grootste klantengroep. NWB Bank had in 2016 53,2 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
NWB Bank heeft een goed jaar achter de rug. De nettowinst was € 107 miljoen. In 2016 heeft de bank haar marktaandeel kunnen handhaven, ondanks de toegenomen concurrentie van binnen- en buitenlandse institutionele beleggers. De nieuwe lange kredietverlening (inclusief renteherzieningen) van NWB Bank aan de Nederlandse publieke sector bedroeg in 2016 € 7,1 miljard. Naast de financiering van haar reguliere klanten, heeft de bank in 2016 haar positie op de markt voor Publiek-Private Samenwerking kunnen versterken (€ 370 miljoen aan PPS-transacties). Directievoorzitter R. Walkier bereikte in 2016 de pensioengerechtigde leeftijd en is per 1 september 2016 opgevolgd door de heer M. Snel.

Juridische status en eigendom

NWB Bank is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen in handen zijn van Nederlandse overheden. De staat bezit 17,2% van de stemgerechtigde aandelen en 7,7% van het economische belang[5]. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het ministerie van Financiën is het betrokken beleidsministerie voor de financiële markten.

Publiek belang

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

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

Buitenlandse activiteiten

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

Strategie

Sinds de oprichting houdt NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. NWB Bank beoogt met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. Daarnaast verzorgt NWB Bank projectfinanciering voor Publiek-Private Samenwerkingen. In 2016 is de duurzame investeringsagenda steeds centraler komen te staan in de missie van NWB Bank. Dit uit zich o.a. in de uitgifte van ongeveer € 1 miljard aan groene obligaties (waterobligaties) in 2016.

Vooruitblik

De strategie van de bank blijft gericht op het efficiënt en zo goedkoop mogelijk voldoen aan de kredietvraag van haar klantengroep en op het behoud van de hoogste kredietwaardigheid. Sinds 2011 heeft NWB Bank in verband met de introductie van de leverage ratio norm onder het Bazel III raamwerk belangrijke stappen gezet om te kunnen voldoen aan de verwachte toekomstige minimumeis. Zo heeft de bank begin 2011 besloten tot maximale reservering van de jaarlijkse nettowinst (derhalve geen dividenduitkeringen) en is zij in 2015 gestart met het aantrekken van aanvullend Tier 1-kapitaal.[6] Een eventuele verdere toekomstige uitgifte van hybride kapitaal is afhankelijk van de mate waarin hybride kapitaal nodig is om te kunnen voldoen aan (Europese) leverage ratio eisen. De Europese Centrale Bank houdt toezicht op NWB Bank en op de stappen die zij zet om te voldoen aan de te verwachten leverage ratio norm. Er is op dit moment echter nog geen bindende Europese leverage ratio norm afgesproken.

Vestigingsplaats NWB Bank

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

6 Common Equity Tier 1 (CET1): betreft doorgaans aandelenkapitaal, reserves en ingehouden winsten. Deze vorm van kapitaal kan ingezet worden voor alle onderdelen van zowel de risicogebaseerde als de ongewogen kapitaaleisen. Dit zogenaamd kernkapitaal is primair bedoeld om going concern verliezen op te vangen.

Corporate governance
NWB Bank kent geen verlicht structuurregime.

Directie
De directie van NWB Bank bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. In 2016 heeft de heer M. Snel de heer R.A. Walkier opgevolgd als voorzitter van de directie. Zijn bezoldiging is vastgesteld in lijn met het in 2015 door de aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid.

DIRECTIE

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. M. Snel (vanaf 1 september 2016)	Voorzitter	79	12	16	91	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.M.T. van Velden	Directielid	214	32*	64	246	240	239	241	231	229
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	214	32*	62	246	240	228	231	231	n.v.t.
Dhr. R. Walkier (tot en met april 2016)	*Voorzitter*	*94*	*0***	*38*	*94*	*280*	*277*	*277*	*277*	*304*

* Dit bedrag bestaat uit 21k korte termijn variabele en 11k lange termijn variabele beloning.
** Dhr. Walkier ziet i.v.m. de geldende dividendstop als voorzitter van de directie vanaf 2012 af van zijn variabele beloning.

Raad van commissarissen
De RvC bestond eind 2016 uit zes leden, onder wie twee vrouwen. Daarnaast bestaat er een in 2017 te vervullen vacature. In 2016 volgde de heer M. Schepers mevrouw E.F. Bos op. Tijdens de AvA van 2017 is mevrouw F. van den Maagdenberg benoemd als opvolger van de heer B.J.M. van Voorst tot Voorst. In de loop van 2017 wordt de vacature die ontstaat door het vertrek van mevrouw A. van Vliet-Kuiper ingevuld.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. A.F.P. Bakker	Voorzitter	45	32	27	20	21	n.v.t.
dhr. P.C.G. Glas	lid	25	18	16	14	15	9
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Vice-voorzitter	31	21	19	15	1	n.v.t.
dhr. M. Schepers (vanaf 26 april 2016)	Lid	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. van Vliet-Kuiper	Lid	23	18	16	12	1	n.v.t.
mw. P. van Hoeken	Lid	28	14	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. E.F. Bos (tot 26 april 2016)	*Lid*	*10*	*19*	*18*	*20*	*21*	*25*
dhr. B.J.M. van Voorst tot Voorst (tot 26 april 2016)	*Lid*	*8*	*16*	*19*	*17*	*19*	*24*

Zeggenschap bij NWB Bank

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De nettowinst van NWB Bank bedroeg € 107 miljoen in 2016 tegen € 95 miljoen in 2015. Deze stijging kwam geheel voort uit een forse verbetering van het renteresultaat. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 7,4% (2015: 7,0%). Hiermee voldeed de bank ruim aan het normrendement van 4.8%. NWB Bank heeft over 2016 geen dividend uitgekeerd omdat de leverage ratio uitkwam op 2,3% en daarmee onder de aangekondigde internationale norm van 3% lag. De credit ratings van NWB Bank waren in 2016 gelijk aan die van de Nederlandse staat: AAA van Standard and Poor's en Aaa van Moody's.

Investeringen
NWB Bank heeft in 2016 geen investering ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. Op basis van de statuten hoeven kredietverstrekkingen, die verreweg de belangrijkste investeringen van NWB Bank vormen, niet te worden voorgelegd. In 2016 verstrekte NWB Bank € 7,1 miljard (2015: € 7,4 miljard) aan langlopende kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en aan door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw en zorg.

Financieel overzicht

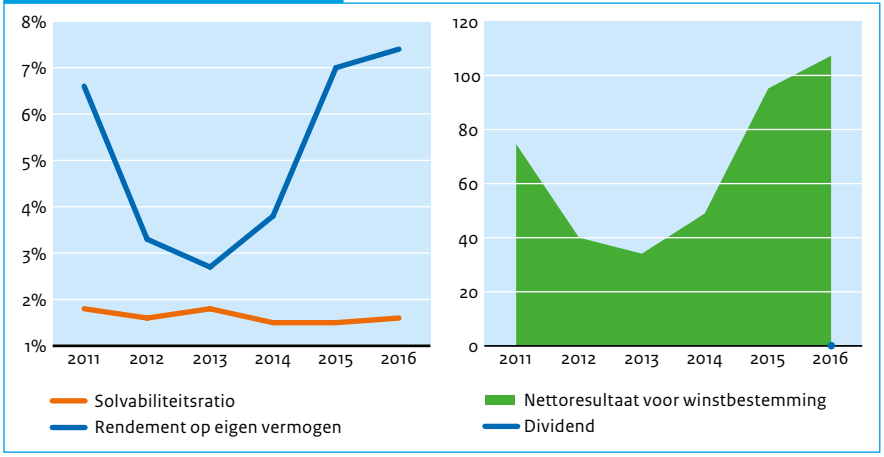
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	94.414	91.314	88.249	73.006	76.084	67.696
Eigen vermogen	1.507	1.399	1.303	1.256	1.226	1.188
Vreemd vermogen	92.907	89.915	86.946	71.750	74.858	66.508
Inkomsten*	1.680	1.759	1.852	1.862	1.864	1.832
Winst	107	95	49	34	40	75
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	1,6%	1,5%	1,5%	1,8%	1,6%	1,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,4%	7,0%	3,8%	2,7%	3,3%	6,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Voor de NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	35	31	28	21	32	80
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	Core	B+	B+	B+
Code Banken	√	√	√	√	√	√

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	(Des-)investeringen vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.	(Des-)investeringen vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.
Overname / participatie	Het nemen of afstoten van een deelneming of het ingrijpend vergroten of verminderen van een deelneming vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.	Het nemen of afstoten van een deelneming of het ingrijpend vergroten of verminderen van een deelneming vanaf een bedrag gelijk aan ten minste een derde gedeelte van het geplaatste kapitaal met de reserves van de vennootschap volgens haar balans of geconsolideerde balans.

Schiphol

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Luchthaven Schiphol
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Schiphol
Staatsdeelneming sinds	1958
Website	www.schiphol.nl
Belang staat der Nederlanden	69,77%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal lijnbestemmingen	322	322	319	323	317	313
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	12%	11%	11%	11%	11%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	14%	14%	15%	15%	14%	14%
Aantal werknemers (fte)	2.063	2.000	2.039	2.058	2.087	2.115

Vervoerde passagiers ruim
30 miljoen

Beschrijving
Royal Schiphol Group (Schiphol), opgericht in 1919, 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. De luchthaven is één van de thuishavens van Air France KLM. Schiphol had in 2016 gemiddeld 2.063 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
Schiphol bestond dit jaar 100 jaar, kreeg het predicaat 'koninklijk' en had een goed jaar. Het eigen vermogen steeg van € 3,7 miljard naar € 3,9 miljard, een stijging van 3,9%. Het aantal passagiers op de luchthavens in Nederland steeg van 64,3 naar 70,0 miljoen. Schiphol handelde hiervan 63,3 miljoen passagiers af. Het aantal vliegtuigbewegingen nam met 5,8% toe tot 527.285 op alle luchthavens. Op Schiphol nam het aantal met 6,3% toe tot 479.000. Het aantal bestemmingen waarop vanaf Schiphol kan worden gevlogen bleef gelijk op 322. Via Schiphol is 1,66 miljoen ton vracht vervoerd (2015: 1,62 miljoen ton vracht). De aandeelhouders van Schiphol hebben begin 2016 goedkeuring gegeven aan de investering in het A-gebied. Dit project bestaat onder meer uit de bouw van een nieuwe pier en terminal. Ook wordt extra parkeergelegenheid gecreëerd. Schiphol heeft per 1 april 2016 de luchthaventarieven verlaagd met ruim 11%.

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

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

Buitenlandse activiteiten
Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten op luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk, Hong Kong en de Verenigde Staten. De omvang van het resultaat van Schiphol in buitenlandse luchthavens bedroeg 22% van het nettoresultaat van Schiphol. De resultaten – samen met de opgedane kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten – versterken Schiphol en zijn daarmee van toegevoegde waarde voor het publiek belang dat Schiphol dient. Een voorbeeld is het uitwisselen van best practices op het gebied van beveiliging en energiemanagement. De risico's van buitenlandse activiteiten zijn in grote mate vergelijkbaar met die van Nederlandse activiteiten, bijvoorbeeld volumerisico's, reguleringsrisico's en financiële risico's. Tegelijkertijd zorgen deze activiteiten ook voor een betere spreiding van risico's.

Strateie
De strategie van Schiphol is gebaseerd op vijf pijlers: *Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group* en *Sustainable & Safe Performance*. Schiphol streeft ernaar om 'Europe's preferred airport' te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. Het versterken van de concurrentiepositie van Schiphol als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer is een belangrijke doelstelling van de onderneming. Schiphol heeft de aandeelhouder geïnformeerd over de strategie die is vastgesteld eind 2015 en de periode 2016-2020 betreft. Sinds het wijzigen van de statuten van Schiphol wordt de strategie voordat deze wordt vastgesteld besproken met de aandeelhouders.

Vooruitblik 2017
Het is de verwachting dat in 2017 het maximum aantal vliegtuigbewegingen dat is afgesproken met de Omgevingsraad Schiphol wordt bereikt. De haventarieven zijn sinds 1 april 2017 verlaagd met 7,1 procent . In 2018 zullen de tarieven weer gaan stijgen (nadat deze sinds 2015 cumulatief 23% zijn gedaald). De stijging wordt met name veroorzaakt door investeringen in capaciteit en kwaliteit in combinatie met de meer geringe passagiersgroei als gevolg van het bereiken van het maximum aantal vliegtuigbewegingen in de nabije toekomst. Verder worden de statuten in 2017 aangepast aan de standaardstatuten. De CFO, mevrouw E.A. de Groot heeft per 1 mei 2017 afscheid genomen en per 1 april is mevrouw J. van der Meijs als haar opvolger benoemd.

Luchthavens van Schiphol

Corporate governance
Schiphol is ingericht volgens een structuurregime.

Raad van bestuur
De RvB bestaat uit vier statutair directeuren: twee mannen en twee vrouwen. Per 1 april 2016 is de heer A. van den Berg benoemd als opvolger van de heer M.M. de Groof, wiens benoemingstermijn is afgelopen. De heer J.A. Nijhuis is herbenoemd voor 2 jaar tot eind 2018. Zijn remuneratie is aangepast aan het beloningsbeleid. Het beloningsbeleid voor de directie is begin 2014 vastgesteld en zal naar verwachting in 2017 herzien worden.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J.A. Nijhuis	President-directeur	397	315	139	712	659	759	738	699	744
mw. E.A. de Groot	CFO	351	46	57	397	402	409	431	283	n.v.t.
mw. B.I. Otto	COO	351	46	59	397	388	137	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. van den Berg (vanaf 1 april 2016)	CCO	263	34	46	297	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.M. de Groof (tot 1 april 2016)	CCO	*78*	*85*	*29*	*163*	*569*	*585*	*572*	*541*	*574*

Raad van commissarissen
De RvC bestond eind 2014 uit acht leden, onder wie drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	48	37	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.J. Hazewinkel	Vice-Voorzitter	38	45	35	35	35	35
mw. C. Clarke	Lid	30	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. E. Arkwright*	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.J van de Kraats	Lid	31	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.B.M. Ohlsson	Lid	35	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema	Lid	38	34	34	34	32	29
dhr. J.G. Wijn	Lid	36	35	34	33	16	n.v.t.

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

Zeggenschap bij Schiphol

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 behaalde Schiphol een omzet van € 1,4 miljard (2015: € 1,4 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 6,4 miljard (2015: € 6,4 miljard). De kredietwaardigheid van Schiphol is ongewijzigd gebleven. Standard & Poor's hanteert een ratio A+ en Moody's beoordeelt Schiphol met A1. De winst van Schiphol daalde van € 374 miljoen in 2015 tot € 306 miljoen in 2016. Ook het rendement op gemiddeld eigen vermogen van Schiphol kwam in 2016 lager uit en bedroeg 8,2% (2015: 10,4%). Hiermee voldoet Schiphol aan het normrendement van 6,7%. Per 2015 is het dividendbeleid aangepast. De pay-out ratio is verhoogd van 50% naar 60%. Bij de vaststelling van het dividend wordt getoetst wat de onderneming nodig heeft voor de gebudgetteerde investeringen voor de komende vier jaar. Bovendien worden zogenoemde non-cash bijdragen aan het resultaat niet meegeteld bij de dividenduitkering. Op deze manier is het dividendbeleid toekomstbestendiger geworden. Over 2016 keert Schiphol € 104 miljoen aan dividend uit aan de staat als aandeelhouder.

Investeringen
In 2016 is voor € 303 miljoen geïnvesteerd, 30,8% minder dan in 2015: € 439 miljoen. In 2016 is onder meer voor een bedrag van € 17 miljoen geïnvesteerd in de renovatie van Lounge 2. Voorts is € 15 miljoen geïnvesteerd in de tijdelijke vertrekhal en € 14 miljoen in de aankoop van grond ten behoeve van de ontwikkeling van Lelystad Airport. Deze investeringen vallen onder de statutaire drempels; de staat als aandeelhouder had daarom geen betrokkenheid.

Financieel overzicht

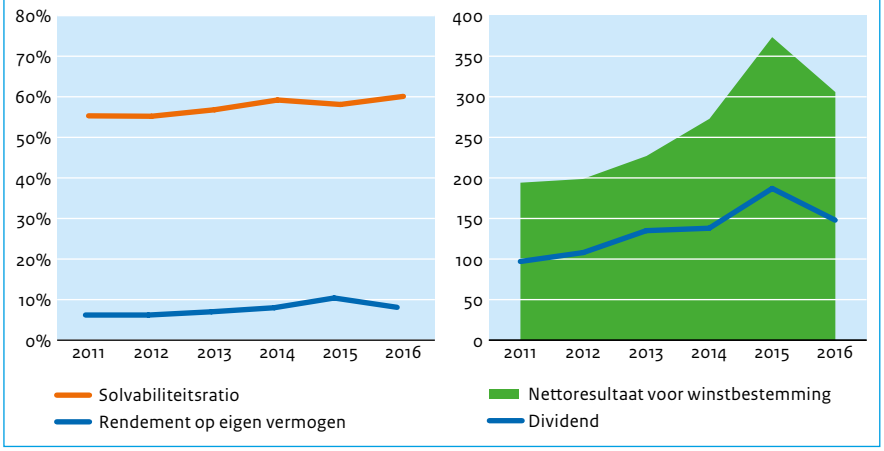
(€ mln.)	2016	2015	2014*	2013	2012	2011
Totaal activa	6.426	6.399	5.830	5.828	5.788	5.735
Eigen vermogen	3.860	3.716	3.453	3.309	3.198	3.173
Vreemd vermogen	2.566	2.683	2.378	2.518	2.590	2.562
Inkomsten	1.506	1.540	1.474	1.382	1.353	1.278
Winst	306	374	272	227	199	194
Dividend	148	187	138	135	108	97
Ontvangen door staat	104	131	97	94	76	68
Solvabiliteitsratio	60,1%	58,1%	59,2%	56,8%	55,2%	55,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,1%	10,4%	8,0%	7,0%	6,2%	6,2%
Pay-out ratio	48%	50%	51%	59%	55%	50%

* Cijfers zijn volgens IFRS 11.

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	198	191	178	181	161	160
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	B+	B+	B+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	10% van het balanstotaal	10% van het balanstotaal
Overname / participatie	⅓ van het eigen vermogen	⅓ van het eigen vermogen

TenneT

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Netbeschikbaarheid (%)	99,9999%	99,9975%	99,9999%	99,9999%	99,9999%	99,9996%
Aantal onderbrekingen	6	18	4	9	8	18
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	59	3.824	77	383	127	362
Aantal werknemers (fte)	3.029	2.879	2.770	2.500	2.282	2.140

Beschrijving
TenneT is beheerder van de Nederlandse hoogspanningsnetten (van 110 tot 380 kV) en een aanzienlijk deel (40%) van de Duitse hoogspanningsnetten (van 220 kV tot 380 kV). Ook de landsgrensoverschrijdende verbindingen en de netaansluitingen voor offshore windparken worden door TenneT in beide landen ontwikkeld, gebouwd en beheerd. Een belangrijke taak van TenneT als *Transmission System Operator* (TSO) is het bewaken van de continuïteit van de elektriciteitsvoorziening door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Daarnaast draagt TenneT in hoge mate bij aan de marktwerking, integratie van de Europese elektriciteitsmarkten en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening. TenneT onderhoudt en vernieuwt met 3.029 fte meer dan 22.500 kilometer aan bovengrondse, ondergrondse en onderzeese hoogspanningsverbindingen in Nederland en Duitsland. Met bijna € 19 miljard aan assets, een investeringsportfolio van circa € 25 miljard de komende 10 jaar en 41 miljoen eindgebruikers behoort TenneT tot de grootste TSO's in Europa.

Netbeschikbaarheid van
99,9999%

2016 in vogelvlucht
Met een beschikbaarheidspercentage van 99,9999% (2015: 99,9975%) is TenneT één van de meest betrouwbare netbeheerders van Europa. Verder heeft TenneT in 2016 opnieuw een belangrijke bijdrage geleverd aan de verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening. In totaal heeft TenneT nu negen offshore netaansluitingen gerealiseerd, waarmee duurzame elektriciteit van zestien windparken van zee naar land wordt getransporteerd. Ook op financieel vlak draagt TenneT bij aan vergroening door het uitgeven van groene obligaties. TenneT was in 2016 met de uitgifte van € 2 miljard aan zogenoemde Green Bonds de grootste uitgever van groene schuld in Nederland. Hiermee draagt TenneT in belangrijke mate bij aan de verdere ontwikkeling van de markt voor groene financiering. Verder heeft TenneT in 2016 bij de staat een verzoek ingediend om extra kapitaal te ontvangen voor investeringen in het Nederlandse hoogspanningsnet. De staat heeft besloten om dat aan TenneT ter beschikking te stellen. Eind 2016 hebben TenneT en de staat de overeenkomst voor de kapitaalstorting getekend.

Juridische status en eigendom

De staat is 100% eigenaar van TenneT Holding B.V. waarvan TenneT TSO B.V. een 100% dochteronderneming is. Deze dochteronderneming is verantwoordelijk voor de gereguleerde taken in Nederland. In Duitsland voeren de 100% dochterondernemingen TenneT TSO GmbH, TenneT Offshore GmbH en hun dochterondernemingen de TSO-taken uit. Daarnaast heeft TenneT Holding B.V. belangen in enkele ondernemingen die niet gereguleerde taken uitvoeren.
De verantwoordelijkheid voor het energiebeleid ligt bij de minister van Economische Zaken.

Publiek belang

Een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening zijn de doelstellingen van het Nederlandse energiebeleid. Het publiek belang van TenneT is afgeleid van deze beleidsdoelstellingen en is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening in Nederland. TenneT streeft ernaar de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening te garanderen. Ook met inzet op verdere ontwikkeling, verduurzaming en integratie van de Europese markt voor elektriciteit draagt TenneT bij aan de doelstellingen van het energiebeleid.
De publieke belangen van TenneT zijn als volgt samen te vatten:

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

De Elektriciteitswet 1998 ('E-wet') en het publieke aandeelhouderschap borgen de publieke belangen.

Buitenlandse activiteiten

Sinds 2010 is TenneT in Duitsland actief. Ongeveer twee derde van alle activa van TenneT staat in Duitsland. Ruim drie kwart van de inkomsten van TenneT zijn uit Duitsland afkomstig (Duitsland € 2,5 miljard versus Nederland € 0,7 miljard). In Duitsland zijn grote investeringen nodig in verband met de energietransitie en het hoge ambitieniveau van de Duitse overheid om deze transitie te realiseren. Op de wettelijk verplichte investeringen ontvangt TenneT in Duitsland een gereguleerd rendement, waarmee ze winstgevend zijn. Er zijn ook risico's verbonden aan de investeringen. Een belangrijk risico is een verlaging van het gereguleerd rendement in een nieuwe reguleringsperiode. TenneT onderhoudt goede contacten met de toezichthouder en de beleidsmakers om dit risico te minimaliseren. Daarnaast zijn er operationele risico's verbonden aan het op grote schaal implementeren van nieuwe technologie, zoals de aanleg van ondergrondse hoogspanningskabels, en is er een risico van vertraging in de realisatie van projecten, door langdurige vergunningstrajecten en door de eisen die aanvullend worden gesteld zoals voornoemde verkabeling. De grote investeringsopgave in Duitsland brengt ook financiële uitdagingen met zich mee. TenneT dient financieel gezond te blijven om voldoende middelen te kunnen aantrekken om de investeringsagenda in zowel Nederland als Duitsland te kunnen financieren.

Strategie

De strategie van TenneT heeft drie speerpunten. Allereerst de flexibiliteit en veerkracht van het transportnet verbeteren om de leveringszekerheid te waarborgen. Daarnaast wil TenneT als toonaangevende netbeheerder de integratie van de Noordwest-Europese elektriciteitsmarkt bevorderen, met speciale aandacht voor Nederland, België en Duitsland. Ten slotte wil TenneT het gebruik van gegevens en analysemethodes stimuleren. De aandeelhouder is betrokken geweest bij de meest recente herijking van de strategie in 2015.

Vooruitblik

De energievoorziening in Europa verandert sterk de komende jaren (meer groene energie). De energietransitie heeft grote impact voor TenneT als netbeheerder, bijvoorbeeld door het aansluiten van windparken op zee op het hoogspanningsnetwerk. De activiteiten van TenneT blijven gericht op leveringszekerheid, verdere integratie van de Noordwest-Europese energiemarkt en het bijdragen aan een doelmatige energiemarkt. Bij deze activiteiten hoort een uitgebreide investeringsagenda in Nederland en Duitsland van in totaal € 25 miljard voor de periode tot 2027. TenneT staat voor de uitdaging om hiervoor voldoende financiële middelen aan te trekken. TenneT vult dit deels in met de kapitaalinjectie die de staat in 2016 heeft toegezegd voor de Nederlandse activiteiten. Vanwege de energietransitie is ook aanpassing van wet- en regelgeving noodzakelijk. In dat kader is in 2016 de Elektriciteitswet reeds gewijzigd voor net op zee en de regulering van grootschalige projecten. Komend jaar zal het ministerie van Economische Zaken deze wet ook op een aantal andere onderdelen aanpassen.

Hoogspanningsnet van TenneT

Corporate governance
Op TenneT is het verlicht structuurregime van toepassing.

Raad van bestuur
De RvB bestaat uit vier statutair directeuren en twee niet–statutair directeuren, allen man. In de bezetting van de RvB hebben zich geen wijzigingen voorgedaan. Afgelopen jaar is de variabele beloning van de RvB teruggebracht tot maximaal 20% van de vaste beloning. Daarnaast is de herijking van het in 2011 vastgestelde beloningsbeleid gestart.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J.M. Kroon	CEO	355	57	158	412	410	411	397	393	392
dhr. U.T.V. Keussen	Vice CEO	351	49	110	400	395	83	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	265	40	40	305	304	304	126	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	272	38	49	310	308	306	300	293	279

Raad van commissarissen
De samenstelling van de RvC is niet gewijzigd in 2016. Van de zes leden zijn er twee vrouw. In 2016 is een opvolger gevonden voor de voorzitter van de RvC , de heer A.W. Veenman, die na de AvA van begin 2018 zal vertrekken. De heer A. van der Touw zal per 1 juni 2018 toetreden tot de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. A.W. Veenman	Voorzitter	40	39	39	37	37	36
dhr. J.L.M. Fischer	Lid	25	25	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.J. Griffith	Lid	25	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S. Hottenhuis	Lid	25	25	25	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.M. Verboom	Vice-voorzitter	29	29	29	26	9	n.v.t.
dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid	31	31	31	25	25	24

Zeggenschap bij TenneT

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De nettowinst is gedaald tot € 523 miljoen (2015: € 681 miljoen). Toch was 2016 financieel gezien een goed jaar voor TenneT. De winst in 2015 lag namelijk hoger door een aantal eenmalige posten. Gecorrigeerd voor deze eenmalige posten is het resultaat van TenneT in 2016 in lijn met het resultaat in 2015. Het dividendbeleid is vastgesteld voor de periode tot 2019 en schrijft voor dat TenneT 35% van de winst aan de aandeelhouder uitkeert in de vorm van dividend. In 2016 heeft dat geresulteerd in € 146 miljoen dividend. In 2015 ontving de staat € 196 miljoen. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen bedroeg 12,2% in 2016 (2015: 19,3%). Daarmee voldoet TenneT aan het door de aandeelhouder geëiste minimale rendement (6-8%). TenneT's kredietwaardigwaardigheid is ongewijzigd vastgesteld op A- / A3. In 2016 hebben de aandeelhouder en de RvB intensief contact gehad over de kapitaalbehoefte bij TenneT. Dit heeft geresulteerd in een toegezegde kapitaalinjectie door de staat van in totaal € 1,2 miljard verdeeld over vier tranches, waarvan de laatste onder voorbehoud is.

Investeringen
Om haar taken goed te kunnen uitvoeren heeft TenneT een ambitieuze investeringsagenda. Deze investeringen moeten ervoor zorgen dat de leveringszekerheid is geborgd, dragen bij aan integratie van de elektriciteitsmarkt in Noordwest-Europa en verbeteren de werking van de elektriciteitsmarkt. De investeringsagenda bevat projecten in zowel Nederland als Duitsland en bedraagt € 25 miljard voor de periode tot 2027. Belangrijke elementen zijn het aansluiten van windparken op zee, het versterken van het netwerk op land voor transport van duurzaam opgewekte energie en het vergroten van de capaciteit op verbindingen met het buitenland (interconnectoren). In 2016 was de staat als aandeelhouder betrokken bij twaalf investeringsvoorstellen, die allen zijn goedgekeurd. Het gaat om negen projecten, twee budgetaanpassingen en een voorstel voor het inkopen van strategisch reservevermogen in Duitsland. In paragraaf 5.2 staat een toelichting per investering.

Financieel overzicht

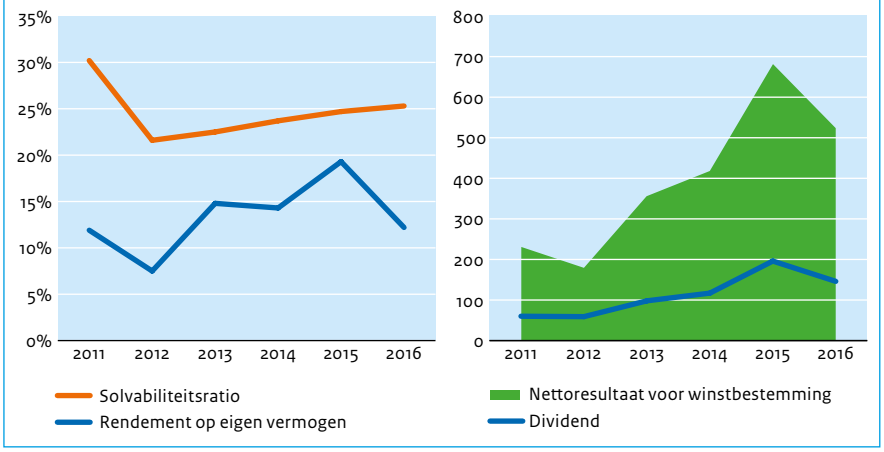
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012*	2011
Totaal activa	18.974	15.424	13.645	11.534	10.283	8.592
Eigen vermogen	4.792	3.803	3.236	2.593	2.221	2.597
Vreemd vermogen	14.182	11.621	10.409	8.941	8.062	5.995
Inkomsten	3.227	3.290	2.316	2.242	1.770	1.567
Winst	523	681	418	357	181	231
Winst toekomend aan aandeelhouder	418	561	333	246	144	196
Dividend	146	196	117	98	59	60
Ontvangen door staat	146	196	117	98	59	60
Solvabiliteitsratio	25,3%	24,7%	23,7%	22,5%	21,6%	30,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	12,2%	19,3%	14,3%	14,8%	7,5%	11,9%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	40%	41%	31%

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

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012*	2011
Transparantiebenchmark	183	174	166	135	140	138
Global Reporting Initiative (GRI)	G4 Core	G4 Core	G4 Core	G4 Core	C+	C+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Thales Nederland
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Staatsdeelneming sinds	1989
Website	www.thalesgroup.com/nl
Belang staat der Nederlanden	1,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal werknemers (fte)	1.638	1.732	1.755	1.770	1.769	1.837

Beschrijving
De staat heeft de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, in 1945 genationaliseerd. In de loop der jaren is het belang van de staat in de onderneming verder afgebouwd. Toen het bedrijf voor 99% in handen kwam van het Franse Thales S.A is het onderdeel Hollandsche Signaalapparaten omgedoopt tot Thales Nederland. Thales Nederland is gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en integratie van complexe high tech systemen voor de defensie, transport en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, OV-chipkaart, communicatie systemen en cybersecurity. Thales Nederland voert veel opdrachten uit voor buitenlandse overheden. De omzet van het bedrijf is voor circa 70 procent afkomstig uit het buitenland. In 2016 bedroeg de totale omzet van Thales Nederland € 441 miljoen. Bij de onderneming waren in 2016 gemiddeld 1.638 medewerkers (fte) in dienst.

Radar ontwikkeld met een reikwijdte van
2.000 km

2016 in vogelvlucht
Hoewel investeringen in de markt voor nieuwe marineschepen achterbleven, won Thales Nederland samen met Unica een belangrijke opdracht voor de beveiliging van 170 locaties van het ministerie van Defensie, waarmee de actieve bijdrage van Thales in de veiligheid van Nederland wordt vergroot. Daarnaast leverde Thales een geavanceerde trainingsfaciliteit voor het Cybercommando. Investeringen in Onderzoek en Technologie-ontwikkeling bleven in lijn met de jaren ervoor. In 2016 heeft de staat het aandeelhouderschap in Thales Nederland geëvalueerd. De conclusie luidt dat het wenselijk is om het belang van 1% te handhaven. Het staatsaandeel draagt namelijk bij aan het behoud van belangrijke technologie voor de Nederlandse defensie.

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

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

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales spelen diverse overwegingen een rol. De belangrijkste overweging voor het hebben van een aandelenbelang is het zekerstellen van toegang tot essentiële technologie voor de Nederlandse defensie. Daarnaast spelen andere overwegingen een rol. Bijvoorbeeld het behouden van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis in Nederland in algemene zin.

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

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

Vooruitblik
De Thales Groep heeft het voornemen aangekondigd de *revenue collection systems* activiteiten waaronder de OV Chipkaart activiteiten in Nederland te verkopen. Thales Nederland blijft in Nederland actief in de Transport sector met hun activiteiten op het gebied van *main line signalling*, communicatie, systeemintegratie en *cyberscurity*.

De minister van Defensie heeft in december aangekondigd voornemens te zijn begin 2017 een contract te ondertekenen met Thales over de ontwikkeling van een nieuw AWW-cluster. Hoewel het personeelsbestand van Thales in 2016 terugliep, blijft het aantrekken van high-tech talent het aandachtspunt voor Thales en de hele sector.

Activiteiten van Thales

Corporate governance
Thales Nederland is een besloten vennootschap, waar het gemitigeerde structuurregime wordt toegepast.

Raad van bestuur
De RvB van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man) en is ongewijzigd in 2016. De wet biedt Thales Nederland de mogelijkheid om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder. Thales Nederland maakt gebruik van die mogelijkheid.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. G.J. Edelijn	CEO	*	*	*	*	*	*	*	*	*

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

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit vijf leden. In 31 december 2016 heeft de heer D.L. Berlijn de RvC verlaten. Hij is begin 2017 opgevolgd door de heer P.J.M. van Uhm. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. In 2016 ontvingen deze twee commissarissen in totaal een vergoeding van € 30.000. De beloning per commissaris maakt Thales niet bekend.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. P.E.D.A. Pommellet	Voorzitter						
dhr. A.C.K. Cresswel	Lid						
dhr. M.M.G. Darmon	Lid						
mw. M. Kopp-Raadgever (vanaf 1 december 2015)	Lid						
dhr. D.L. Berlijn (tot 1 januari 2017)	*Lid*						
dhr. E.A. van Amerongen (tot 1 december 2015)	*Lid*						
	Totale vergoeding*	30	37	56	56	56	68

* Thales Nederland maakt sinds 2013 voor de transparantiebenchmark gebruik van de groepsregeling voor Nederlandse ondernemingen met een buitenlandse moeder. Het rapport voor Thales is te vinden op https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_2014_crar_accede.pdf.

Zeggenschap bij Thales

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Geen bevoegdheid tot benoeming van de RvB	Benoemt de RvB en kan één van de leden van de RvB benoemen tot voorzitter.
	Schorsen	Kan de gehele RvB of afzonderlijke leden schorsen.	Kan de gehele RvB of afzonderlijke leden schorsen. AvA kan een schorsing door de RvC te allen tijde opheffen.
	Ontslaan	Geen bevoegdheid tot ontslag van de RvB.	Kan de RvB ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	Statutair en wettelijk niet vastgelegd.	Statutair en wettelijk niet vastgelegd.
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van de RvB vast.
Commissaris	Benoemen	Doet een voordracht aan de AvA.	Benoemt de RvC. Daarbij is een derde van de RvC op aanbeveling van de OR, tenzij de RvC bezwaar maakt tegen de door de OR aanbevolen persoon. De AvA kan afwijken van de voordracht door de RvC bij volstrekte meerderheid van stemmen vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatst kapitaal.
	Schorsen	Kan zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Kan namens de vennootschap een verzoek tot ontslag doen aan de Ondernemingskamer.	Een aangewezen vertegenwoordiger van de AvA kan namens de vennootschap een verzoek tot ontslag doen aan Ondernemingskamer.
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	Kan na het vragen van het standpunt van de OR het vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Geen bevoegdheid op het gebied van bezoldiging van de RvC.	Stelt de bezoldiging van de RvC vast. De AvA kan aan de voorzitter van de RvC een extra bezoldiging toekennen.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De omzet van Thales Nederland bedroeg € 441 miljoen in 2016 (2015: € 429 miljoen) en het resultaat is uitgekomen op € 26 miljoen (2015: € 12 miljoen). Deze winst is toegevoegd aan de reserves van de onderneming. Thales Nederland heeft dus, net als voorgaande jaren, geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. De laatste dividenduitkering dateert van 2012 (over het jaar 2011). Het betrof toen een superdividenduitkering van in totaal € 100 miljoen, waarvan de staat 1% (€ 1 miljoen) heeft ontvangen.
Over vorig boekjaar heeft Thales Nederland een rendement op het gemiddeld eigen vermogen van 14% behaald. Voor Thales Nederland wordt geen rendementsnorm gehanteerd.

Investeringen
Thales heeft in 2016 geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

Financieel overzicht

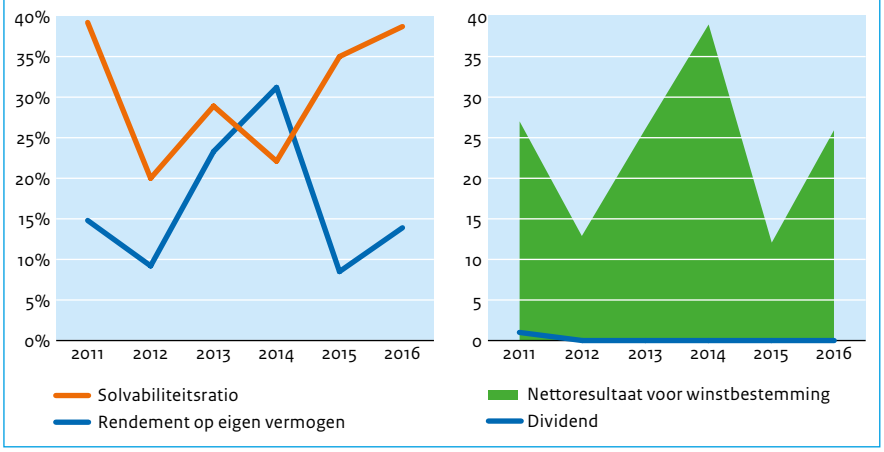
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	517	499	519	458	445	505
Eigen vermogen	200	175	115	133	89	198
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	317	324	404	325	356	307
Inkomsten	441	429	422	406	404	484
Winst	26	12	39	26	13	27
Dividend	0	0	0	0	0	1
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	1
Solvabiliteitsratio	38,7%	35,0%	22,1%	28,9%	20,0%	39,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	13,9%	8,5%	31,2%	23,3%	9,2%	14,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	4%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark*	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Thales Nederland maakt sinds 2013 voor de transparantiebenchmark gebruik van de groepsregeling voor Nederlandse ondernemingen met een buitenlandse moeder. Het rapport voor Thales is te vinden op https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_2014_crar_accede.pdf.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA**

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

** Er zijn geen goedkeuringsdrempels voor de AvA. Wel is goedkeuring door RvC vereist bij (des)investeringen en het aangaan of afstoten van deelnemingen ter waarde van meer dan een kwart van het geplaatste maatschappelijk kapitaal.

UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

Uitgekeerd dividend aan de Staat
€ 99 mln

Beschrijving
Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifugetechniek om uranium te verrijken verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings- en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen werkzame gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot de fusienaam Urenco Ltd ('Urenco'). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN zelf heeft geen operationele activiteiten. Bij UCN werkt 1 fte.

2016 in vogelvlucht
Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in Urenco te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders overwegen ook hun aandeel te verkopen. Nederland ontwikkelde afgelopen jaren samen met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk een nieuw en toekomstbestendig instrumentarium om de publieke belangen te borgen. Dit instrumentarium bestond uit een samenstel van een Nederlands wetsvoorstel met publiekrechtelijke regulering en een nieuwe vennootschappelijke structuur van de Urenco-groep. Over de structuur is echter geen overeenstemming bereikt, waardoor het wetsvoorstel niet aan de Kamer is aangeboden. Dit is 31 oktober 2016 aan de Kamer medegedeeld. De staat beraadt zich op alternatieve mogelijkheden om de publieke belangen te borgen.

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

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

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

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

Strategie
Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel bespreekt de staat als aandeelhouder jaarlijks het business plan van Urenco. De strategische beslissingen waarbij de staat betrokken was inzake UCN stonden in 2016 volledig in het teken van de ontwikkeling van een nieuw instrumentarium voor de borging van de publieke belangen. Urenco heeft in 2016 haar strategie herzien, o.a. naar aanleiding van veranderende marktomstandigheden zoals het uittreden uit kernenergie door Duitsland. Onderdeel hiervan is een kostenbesparingsprogramma. De staat is hier als aandeelhouder gehoord.

Vooruitblik
In 2017 zal verder uitvoering worden gegeven aan het borgen van de publieke belangen en implementatie van de nieuwe strategie bij Urenco.

Vestigingsplaatsen

Corporate governance
UCN kent geen verlicht structuurregime.

Raad van bestuur
UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder (man). Het beloningsbeleid is in 2016 opnieuw vastgesteld. Er hebben in 2016 geen wijzigingen in de bestuurssamenstelling plaatsgevonden. Per 1 januari 2017 is de heer P.L. Sterkenburgh aftreden als directeur. De staat heeft de heer A.E.M. Broenink per 1 januari 2017 benoemd als zijn opvolger.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. P.L. Sterkenburgh	CEO	59	0	0	59	59	88	115	77	64

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. G.H.B. Verberg	Voorzitter	14	14	14	14	14	14
dhr. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	12	12	12	12	12	12
mw. M.H. Maes	Lid	12	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij UCN

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel alleen uit eigen vermogen, dat is opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2016 € 515 miljoen (2015: € 811 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2016 € -152 miljoen (2015: € 150 miljoen). Deze daling is het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de Urenco assets in de Verenigde Staten en reflecteert de waardedaling veroorzaakt door de verslechterde marktomstandigheden voor uranium verrijking. Ondanks de verslechterde marktomstandigheden is het operationele resultaat van Urenco in lijn met 2015. Daarom is van het resultaat over 2016 € 99 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt -22,6% in 2016.

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

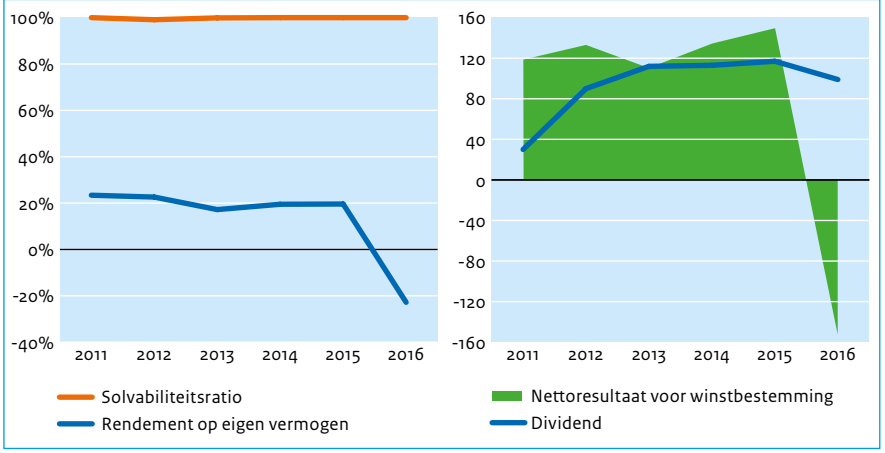
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	515	811	716	661	635	553
Eigen vermogen	515	811	716	660	630	552
Vreemd vermogen	0	0	0	1	6	0
Inkomsten	-152	151	135	112	134	120
Winst	-151	150	134	111	133	119
Dividend	99	117	113	112	90	30
Ontvangen door staat	99	117	113	112	90	30
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%	100%	99%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-22,8%	19,6%	19,5%	17,2%	22,6%	23,4%
Pay-out ratio	-66%	78%	84%	101%	68%	25%

Corporate governance

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	28	22	25	33	29	31,4
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C+	C+	C+	C+

Financiële gegevens

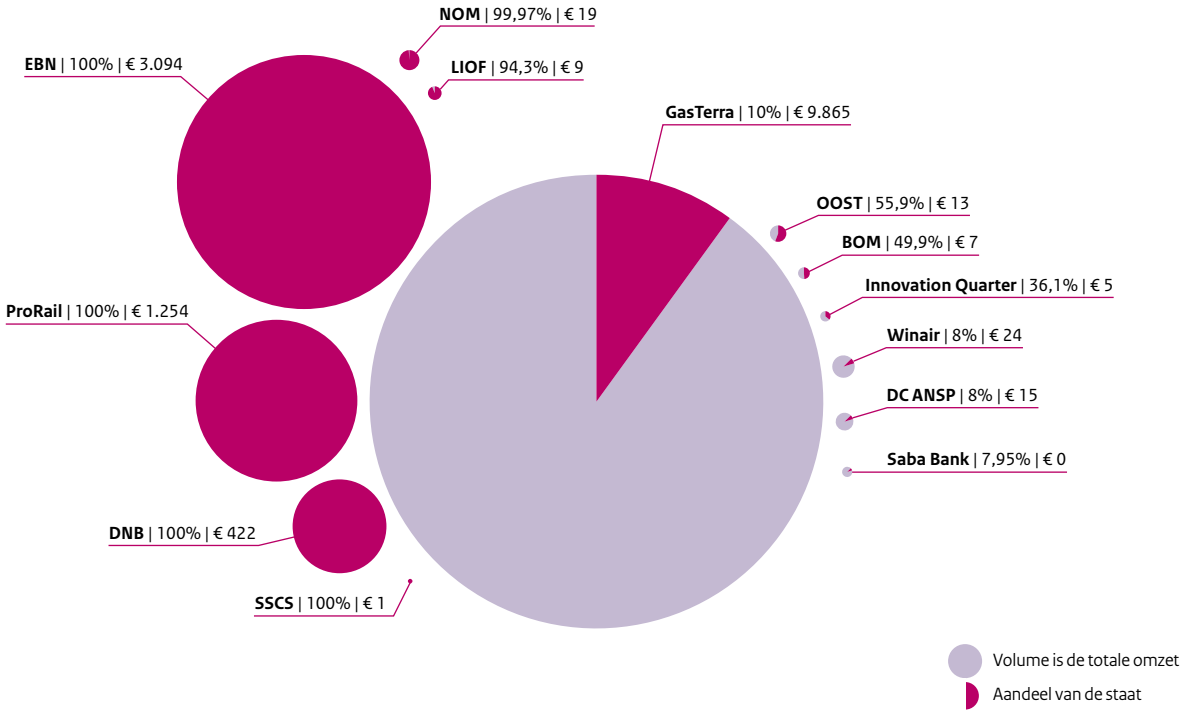


Investeringsdrempels voor de AvA

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

7.2 Beleidsdeelnemingen

Aandeel van de staat en totale omzet (in € mln.)



Tabel 7.2 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de beleidsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
DC-ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territoir van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit.
EBN	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden.
GasTerra	GasTerra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland.
Innovation Quarter	Innovation Quarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	NOM	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
OOST	Ontwikkelingsmaatschappij OOST Nederland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ProRail	ProRail	Beheerder van het landelijk hoofdspoorwegennet.
Saba Bank	Saba Bank Resources	Opslag, transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba bank'.
SSCS	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
Winair	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

BOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	31	30	29	33	32	35
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	36	33	31	29	39	33
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5	3	4	4	10	6
Aantal werknemers (fte)	39	40	40	40	45	43

Beschrijving

De BOM is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is een kerntaak van de ROMs. BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt de BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van de betreffende regio. De BOM had in 2014 39,4 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

In 2016 heeft Ecorys de evaluatie van de ROMs afgerond. De uniciteit van de huidige ROMs als regionale uitvoeringsorganisatie werd herbevestigd. Dit betekent dat het Rijk actief betrokken blijft bij de uitvoeringstaken van de BOM, uiteraard in nauwe samenspraak met de provincie Noord-Brabant.

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
De BOM heeft geen buitenlandse activiteiten.

Strategie
Als gevolg van de uitgebreide betrokkenheid van de provincie heeft de BOM een uitgebreid werkpakket. Naast de aandacht voor de bestaande taken, geeft de BOM zelf uitvoering aan specifieke regionale uitvoeringstaken, die door de provincie Noord-Brabant gefinancierd worden.

Vooruitblik
De komende jaren richt de BOM haar dienstverlening op veelbelovende Brabantse ondernemingen met groeiambities, op buitenlandse bedrijven die het Brabantse ecosysteem versterken en op duurzame energieprojecten. De BOM zal bedrijven en innovatieprojecten steeds meer selecteren op potentiële economische en maatschappelijke impact. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio bekijken hoe de ROMs hierbij het best kunnen worden aangesloten.

Corporate governance
De BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015*	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J.J. Pelle	Algemeen directeur	169	0	49	169	167	170	172	184	159
dhr. M. van Meurs	Operationeel directeur	130	0	17	130	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

Raad van commissarissen
De RvC bestond in 2016 uit vier leden, allen man. Medio 2017 is een vrouw aan de RvC toegevoegd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015**	2014	2013	2012	2011
dhr. J.H.M. Hommen	Voorzitter	18	18	18	5	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	13	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.H. Hoefsloot	Lid	13	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G.M. Penning de Vries	Lid	13	13	13	7	n.v.t.	n.v.t.

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

Zeggenschap bij BOM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 bedroeg de omzet van de BOM € 6,6 miljoen en is een verlies van € 1,9 miljoen gerealiseerd. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van BOM was -5% in 2016. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

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

Financieel overzicht

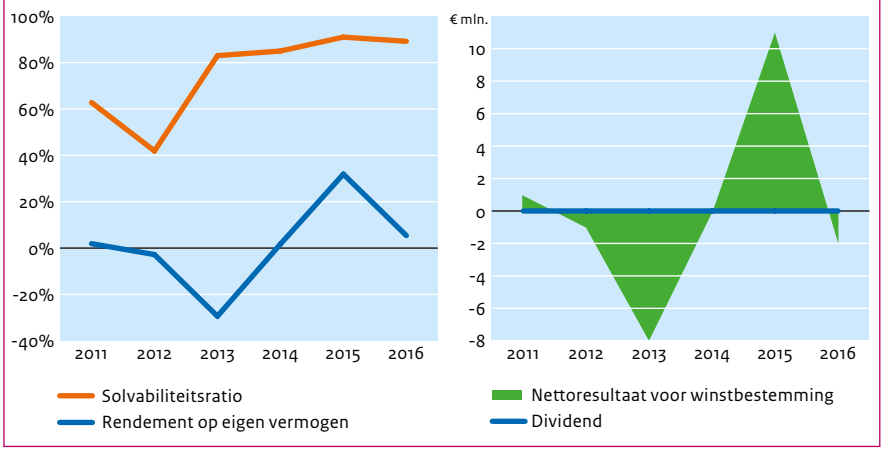
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	40	39	28	29	73	50
Eigen vermogen	36	35	24	24	31	32
Vreemd vermogen	4	4	4	5	43	19
Inkomsten	7	7	8	6	0	9
Winst	-2	11	0	-8	-1	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	89,2%	91,0%	85,0%	83,0%	41,9%	62,8%
Rendement op eigen vermogen	5,4%	31,9%	1,7%	-29,4%	-2,8%	1,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Bedragen zijn inclusief btw.

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	90	66	156	163	153	82
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C	C	C	C	C

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

DC ANSP

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

* Op het moment van publicatie van dit jaarverslag moet de AvA van DC ANSP nog plaatsvinden waarop de jaarrekening wordt vastgesteld.

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aircraft movements in Curacao FIR	139.642	159.511	148.293	134.064	129.092	123.267
Aantal werknemers (fte)	83	85	82	84	81	82

Beschrijving
Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC ANSP) is sinds 2005 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan, dat zich boven het territoir van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt. DC ANSP verleent luchtvaartdiensten aan het vliegverkeer in de Flight Information Region (FIR) Curaçao. Ook levert DC ANSP naderings- en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en Bonaire. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vluchtinlichtingendiensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC ANSP had in 2016 83 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
Het aantal verkeersbewegingen in het werkgebied van DC ANSP is in 2016 met 12,5% afgenomen en bedroeg 139.642 (2015: 159.511). De voornaamste redenen voor deze afname zijn politieke ontwikkelingen in de regio en sterke verhoging van routeheffingen in omringend luchtruim, waardoor luchtvaartmaatschappijen andere, goedkopere routes kiezen. Zowel het aantal directe verbindingen als de hoeveelheid overvliegend verkeer zijn afgenomen; voor betalend overvliegend verkeer was de afname echter beperkt (-1,5%). De omzet van DC ANSP is desalniettemin gestegen, met 3,5%. Dit is met name het gevolg van gebruik van grotere vliegtuigen die een hoger tarief per beweging betalen, en ontvangen betalingen voor diensten die het voorgaande jaar geleverd zijn. DC ANSP heeft in 2016 bijna € 2 miljoen geïnvesteerd in hardware, systemen en nieuwbouw. Er is onder andere een belangrijke stap gezet richting de toekomst van de dienstverlening op Bonaire, met de installatie van luchtverkeersleidingssystemen in de nieuwe verkeerstoren op Bonaire International Airport.

Juridische status en eigendom
DC ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.
DC ANSP heeft drie aandeelhouders:

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

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

Publiek belang
Luchtverkeersdienstverlening en de aanpalende activiteiten zijn publieke taken. De taken die DC ANSP dient te vervullen zijn vastgelegd in het Besluit luchtverkeer en de Regeling aanwijzing luchtruim en luchtverkeersdienstverleners BES.
De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is verantwoordelijk voor het handhaven van de op en in het Nederlandse luchtruim van toepassing zijnde (veiligheids-)regelgeving. ILT houdt dus ook toezicht op DC ANSP in relatie tot de dienstverlening op Bonaire.
Via het aandeelhouderschap zorgt de staat ervoor dat ook de strategie van DC ANSP in lijn is met bovengenoemde belangen.

Buitenlandse activiteiten
DC ANSP heeft geen buitenlandse activiteiten.

Strategie
Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC ANSP toegewezen luchtruim. DC ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2017-2021. Het business plan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.

Vooruitblik
Veel tijd en aandacht van het management van DC ANSP is nodig voor het uitvoeren van het Business Plan 2017-2021 en het realiseren van de hierin geformuleerde doelstellingen op het gebied van veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit.

Corporate governance

DC ANSP kent een directie en een raad van commissarissen. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er operationele contacten tussen de directie en het ministerie van Infrastructuur en Milieu. In 2016 heeft het ministerie intensief met DC ANSP overlegd over aanpassing van het meerjarige naderings- en terminaltarief op Bonaire. Daarover zal in 2017 een besluit worden genomen.

Raad van bestuur

De directie bestaat momenteel uit één vrouw die de functie van algemeen directeur vervult, en één man in de functie van waarnemend directeur. Het beloningsbeleid is niet gewijzigd in 2016.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011*
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	194		25	194	175	189	156	137	125
dhr. J. Lasten (sinds april 2016)	Waarnemend Directeur	92		12	92					

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

Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen, allen man. De heer A.S.V. Isidora is in oktober teruggetreden na voltooiing van zijn tweede en laatste periode van vier jaar. De heer R.F. Emers, de heer A. Agard en de heer M. Beringer hebben in april het einde van hun eerste periode van vier jaar bereikt, waarop de heer R.F. Emers is teruggetreden.

De heer A. Agard en de heer M. Beringer zijn in september herbenoemd voor een tweede periode. De heer M. Beringer is benoemd tot interim-voorzitter.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. R.F. Emers	Voorzitter (teruggetreden)	5	14	15	13	8	
dhr. A. Agard	Lid	7	12	12	10	6	
dhr. M. Beringer	Lid / interim voorzitter	7	12	12	10	6	
dhr. A.S.V. Isidora	Lid (teruggetreden)	9	12	12	10	8	n.b.
dhr. R. Tromp	Lid	11	12	3			

Zeggenschap bij DC ANSP

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De omzet van DC ANSP in lokale valuta is in 2016 met 3,5% gestegen en bedraagt omgerekend € 14,8 miljoen[7], terwijl het luchtverkeer met 12,5% afnam. Bij een operationeel kostenniveau van € 10,8 miljoen resulteerde dit in een operationele winst van € 4,0 miljoen en een netto winst van € 3,0 miljoen (2015: € 5,4 miljoen). De afname in het resultaat is met name gerelateerd aan personeelskosten, doordat in 2015 een eenmalige, significante vrijval van een voorziening met betrekking tot pensioenverplichtingen heeft plaatsgevonden.

Het rendement van het geïnvesteerde vermogen in 2016 bedroeg 22,8%. Voor DC ANSP is geen normrendement vastgesteld.

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

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

Investeringen
DC ANSP heeft in 2016 een bedrag van bijna € 2 miljoen geïnvesteerd in systemen en hardware. De investeringsbegroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. DC ANSP hoeft investeringen op basis van de statuten niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voor te leggen.

Financieel overzicht

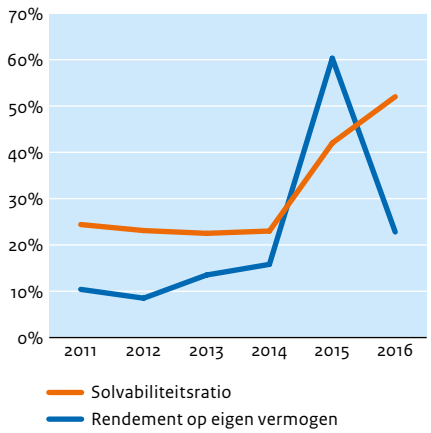
(€ mln.) *	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	28	28	27	21	17	17
Eigen vermogen	15	12	6	5	4	4
Vreemd vermogen	13	16	21	16	13	13
Inkomsten	15	14	13	10	8	8
Winst	3	5	1	1	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0,0	0	0
Solvabiliteitsratio	52,0%	42,0%	23,0%	22,5%	23,1%	24,4%
Rendement op eigen vermogen	22,8%	60,3%	15,8%	13,5%	8,5%	10,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

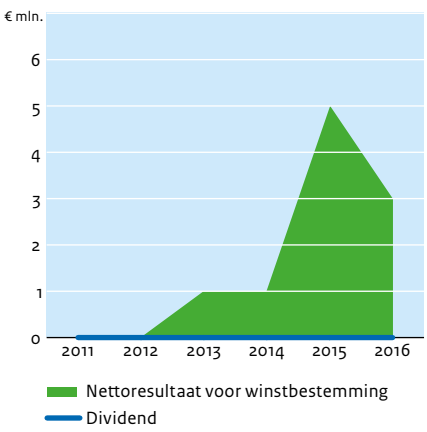
* Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2015 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,5.

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA

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

7 Valutakoers 1 ANG = € 0,5

DNB

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	58.929	56.690	53.505	50.161	47.856	46.660
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	150	148	182	141	128	119
Aantal werknemers (fte)	1.703	1.707	1.692	1.659	1.625	1.589

Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht en is de onafhankelijke centrale bank, en als zelfstandig bestuursorgaan prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit van Nederland. Als centrale bank heeft zij als doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit. DNB ondersteunt het algemene economische beleid in de Europese Unie. Als nationale taken oefent DNB onder meer toezicht uit op financiële instellingen en afwikkelingstaken met betrekking tot banken en beleggingsondernemingen. Ook bevordert DNB de goede werking van het betalingsverkeer en de stabiliteit van het financiële stelsel.

2016 in vogelvlucht

In verband met fors hoger uitvallende risico's voor de balans van DNB die bovendien langdurig aanwezig zijn, creëerde DNB met betrekking tot boekjaar 2015 een voorziening voor krediet- en renterisico. DNB doteerde daaraan over boekjaar 2016 € 500 miljoen. Het resultaat over 2016 bedraagt € 43 miljoen (2015: € 183). De winstdaling wordt voornamelijk veroorzaakt door een afname van het resultaat op de aandelenportefeuille. DNB werkte in 2016 in haar tweede jaar als autoriteit voor resolutie, én voor het recent herijkte depositogarantiestelsel aan de verdere operationalisering van de ordelijke aanpak van falende banken. In 2016 is besloten dat een aantal publieke munttaken die eerder door de Koninklijke Nederlandse Munt (KNM) werden uitgevoerd, per 1 januari 2017 bij DNB worden belegd. DNB maakte in 2016 bekend voornemens te zijn het bankbiljettenbedrijf en de goudkluis te verplaatsen naar een nieuw DNB Cash Centre.

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

De activiteiten van DNB volgen uit genoemd verdrag, de statuten van het ESCB en de Europese Centrale Bank (ECB), de *Bankwet 1998*, *de Wet op het financieel toezicht* en uit de relatie met de staat als zelfstandig bestuursorgaan. De onafhankelijke uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie opgedragen taken en plichten heeft tot een beperkte invulling van het aandeelhouderschap geleid. De eigenaars- en opdrachtgeversrol wordt vooral in het kader van het toezicht op de financiële markten vervuld.

Publiek belang
Het publiek belang van DNB komt tot uiting in haar missie: DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daarvoor werkt DNB als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit samen met Europese partners aan:
- prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa;
- een schokbestendig financieel systeem en een veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer;
- solide, integere en afwikkelbare financiële instellingen die hun verplichtingen en toezeggingen nakomen.

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

Deze publieke belangen worden geborgd door:
- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Wet op het financieel toezicht;
- Bankwet 1998;
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (m.i.v. 1 januari 2013);
- Publiek aandeelhouderschap.

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

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

Vooruitblik
DNB gaf met betrekking tot boekjaar 2015 aan in de komende jaren een voorziening voor krediet- en renterisico op te bouwen voor risico's gerelateerd aan het onconventionele monetair beleid. Op basis van de aangepaste modellen, recente marktprijzen en de huidige inzichten over het monetaire beleid wordt daarbij de gepaste hoogte van een dergelijke voorziening gemonitord. Ten behoeve van de vaststelling van de jaarcijfers over 2016 zijn de inschattingen inzake deze voorziening geactualiseerd aan de geldende beleids- en marktomstandigheden.

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

Directie
De samenstelling van de directie wijzigde in 2016 niet. De salarissen en de toezeggingen omtrent het pensioen alsmede regelingen omtrent vergoeding van onkosten van de directieleden dienen op grond van de *Bankwet 1998* te worden vastgesteld door de raad van commissarissen en goedgekeurd door de minister van Financiën.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. K.H.W. Knot	President	393	0	25	393	379	326	324	321	159
dhr. J. Sijbrand	Directeur	347	0	25	347	348	301	294	293	135
dhr. F. Elderson	Directeur	321	0	25	321	318	277	275	272	135
dhr. J. Swank	Directeur	320	0	25	320	318	277	275	272	23

Raad van commissarissen
Conform de Bankwet 1998 bestond de raad van commissarissen in 2016 uit minimaal zeven en maximaal tien leden.
Mevrouw M.T.H. de Gaay Fortman trad op 1 juli 2016 toe tot de raad van commissarissen van DNB. Zij volgde daarmee de heer A.H. van Delden op die per 30 oktober 2016 terugtrad uit die raad bij het bereiken van het einde van zijn derde termijn. De heren F. Sijbesma en K.P. Goudswaard zijn per 1 september 2016 respectievelijk 1 oktober 2016 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaren.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	27	32	38	32	21	n.v.t.
dhr. J.A. van Manen	Vice-voorzitter	18	18	32	32	30	24
mw. M.T.H. de Gaay Fortman (vanaf 1 juli 2016)	Lid	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K.P. Goudswaard	Lid	29	32	38	38	7	n.v.t.
mw. A.G. Nijhof	Lid	18	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.A. Scheltema	Lid	18	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Sijbesma	Lid	28	32	32	32	10	n.v.t.
dhr. A.H. van Delden (tot 30 oktober 2016)	*Lid*	27	32	32	32	30	24

Zeggenschap bij DNB

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
Door fors hoger uitvallende risico's voor de balans van DNB die bovendien langdurig aanwezig zijn, heeft DNB met betrekking tot boekjaar 2015 een voorziening voor krediet- en renterisico gecreëerd en daaraan met betrekking tot boekjaar 2016, net als met betrekking tot boekjaar 2015, een dotatie van € 500 miljoen gedaan. Het resultaat over 2016 bedraagt na deze dotatie van € 500 miljoen over boekjaar 2016 € 43 miljoen en is hiermee lager dan in het voorgaande jaar. Aan de staat is € 41 miljoen als dividend uitgekeerd.

De winstdaling wordt voornamelijk veroorzaakt door een afname van het resultaat op de aandelenportefeuille. In tegenstelling tot 2015 zijn dit jaar geen verkoopopbrengsten gerealiseerd. In 2016 komt de waardestijging op de aandelenportefeuille van € 110 miljoen tot uiting in de herwaarderingsreserve. In 2016 had DNB bovendien hogere bedrijfslasten dan in 2015, voornamelijk door grotere bankbiljettenorders. Dit heeft geleid tot hogere productielasten van € 23 miljoen. De lagere winst op de aandelenportefeuille en de hogere bedrijfslasten worden slechts gedeeltelijk gecompenseerd door hogere inkomsten op de monetaire operaties.

De winstgevendheid zal de komende jaren naar verwachting laag blijven en grotendeels worden gebruikt voor de verdere opbouw van de voorziening voor krediet- en renterisico.

Investeringen
Investeringen door DNB worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd. Wel gelden ten aanzien van bepaalde rechtshandelingen wettelijke en/of statutaire voorwaarden.

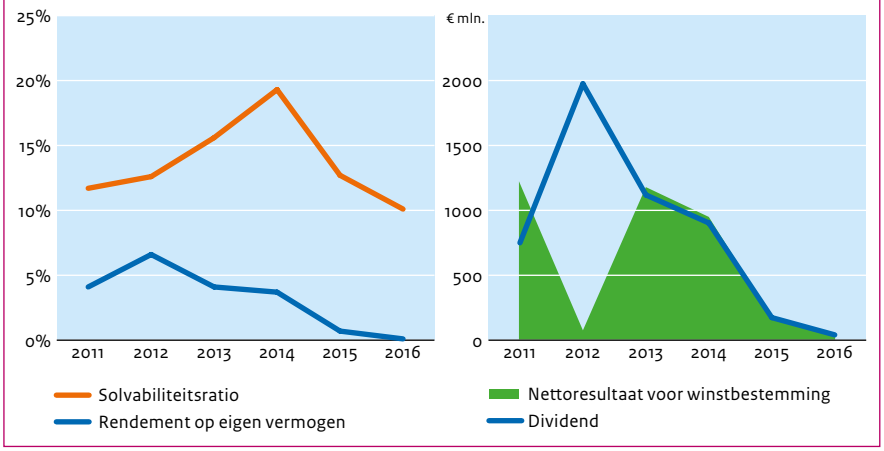
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	290.326	210.436	140.237	158.528	254.392	266.577
Eigen vermogen	29.276	26.731	27.053	24.716	32.095	31.120
Vreemd vermogen	261.050	183.705	113.184	133.812	222.297	235.457
Inkomsten	422	518	1.329	1.527	2.390	1.518
Winst	43	183	951	1.178	2.079	1.213
Dividend	41	174	903	1.119	1.975	750
Ontvangen door staat	41	174	903	1.119	1.975	750
Solvabiliteitsratio	10,1%	12,7%	19,3%	15,6%	12,6%	11,7%
Rendement op eigen vermogen	0,1%	0,7%	3,7%	4,1%	6,6%	4,1%
Pay-out ratio	95%	95%	95%	95%	95%	62%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	170	174	150	176	156	164
Global Reporting Initiative (GRI)			A+	A +	A +	A +

Financiële gegevens



EBN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal winningsvergunningen aan land	33	33	31	29	27	24
Aantal winningsvergunningen op zee	109	109	107	106	101	101
Aantal opsporingsvergunningen	46	48	55	56	48	47
Afzet gas (m^3)	20	21	27	32	30	30
Aantal werknemers (fte)	75	75	72	69	66	64

Beschrijving

In de Nederlandse bodem zit nog voldoende olie en gas voor enkele tientallen jaren. De resterende voorraden zijn echter niet meer zo eenvoudig te winnen. Dit komt doordat de velden kleiner zijn en veelal verstopt zitten onder minder voor de hand liggende aardlagen. EBN B.V. is in 1973 opgericht om nauwkeurig in kaart te brengen waar de grootste voorraden zich bevinden en om vast te stellen hoe deze voorraden het best uit de grond gehaald kunnen worden. EBN B.V. had ultimo 2016 74,5 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

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

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
EBN B.V. heeft geen buitenlandse activiteiten.

Strategie
Om de opbrengsten voor de Nederlandse samenleving uit olie- en gaswinning zolang mogelijk voort te laten duren, moet er in toenemende mate gas uit kleine velden worden geproduceerd. Om dit te bereiken heeft EBN B.V. een strategie geformuleerd die rust op drie pijlers:
1 Het stimuleren van operators om velden optimaal te benutten;
2 Het ontdekken en ontwikkelen van ondergronds potentieel;
3 Bijdragen aan een duurzame energiehuishouding.

Vooruitblik
In het Energierapport 2016 van januari 2016 is het ministerie van Economische Zaken ingegaan op de bredere ontwikkelingen op het terrein van energiebeleid en op het verlengen van de levensduur van andere velden. Hoewel voor veel bestaande infrastructuur op zee het einde van haar levensduur in zicht is, bieden nieuwe technieken voldoende mogelijkheden om marginale velden winstgevend te kunnen ontwikkelen. EBN B.V. zal zich er de komende tijd op richten om de gasvoorraad in kleine velden voor zowel het bedrijfsleven als de Nederlandse samenleving winstgevend te kunnen winnen. Ook zal EBN B.V. zich inspannen om de levensduur van andere velden te verlengen.

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

Raad van bestuur
De directie is belast met het besturen van EBN B.V. en bestaat uit één algemeen directeur (man). De directie wordt benoemd door de aandeelhoudersvergadering. Per 1 maart 2016 is J.W. van Hoogstraten benoemd tot algemeen directeur. Hij volgt daarmee J.D. Bokhoven op die op 1 november 2015 is teruggetreden. In de tussenliggende periode was A.J. Boekelman kortstondig waarnemend directeur.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.) *	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. J.W. van Hoogstraten (vanaf 1 maart 2016)	Algemeen Directeur	209	31	13	240	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.J. Boekelman (t/m 29 februari 2016)	*Algemeen Directeur*	*53*	*4*	*2*	57	*32*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

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

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.) *	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. H.M.C.M. van Oorschot	Voorzitter	25	25	26	27	23	23
dhr. A.H.P. Gratama van Andel	Lid	22	22	22	22	23	23
dhr. J.W.E. Weck	Lid	20	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. E.M. Kneppers-Heijnert	Lid	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.G. Huijskens	Lid	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

Zeggenschap bij EBN

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 heeft EBN B.V. een winst gemaakt van € 333 miljoen. Dit bedrag is bijna volledig door de staat als dividend ontvangen. Het rendement op het eigen vermogen bedroeg 184%. Voor EBN B.V. is geen normrendement vastgesteld.

Investeringen
In 2016 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen.

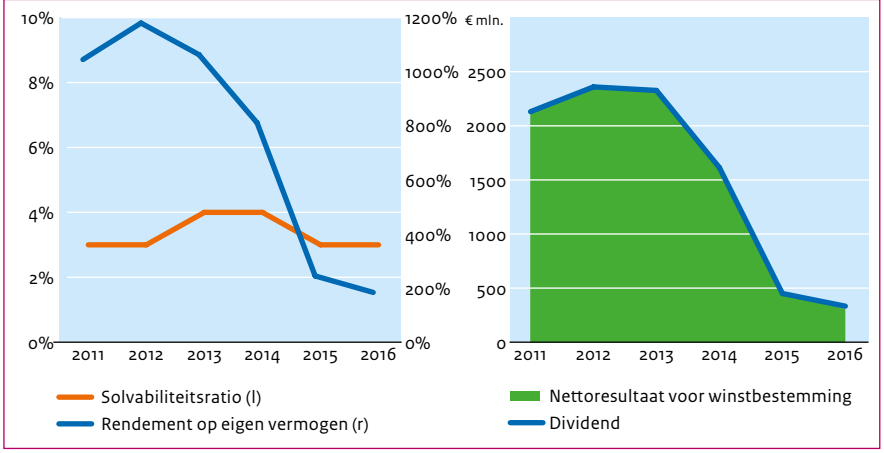
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	5.636	5.828	5.664	5.528	5.765	5.888
Eigen vermogen	178	184	199	219	200	204
Vreemd vermogen	5.458	5.644	5.465	5.309	5.565	5.684
Inkomsten	3.094	4.766	6.598	8.737	8.528	7.103
Winst	333	450	1.614	2.327	2.360	2.131
Dividend	303	450	1.614	2.327	2.360	2.131
Ontvangen door staat	303	450	1.614	2.327	2.360	2.131
Solvabiliteitsratio	3%	3%	4%	4%	3%	3%
Rendement op eigen vermogen	184%	244,6%	811,1%	1.062,6%	1.180,0%	1.044,6%
Pay-out ratio	91%	100%	100%	100%	100%	100%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	172	138	152	120	96	93
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	B	C+	C+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 200 mln. bij investeringen conform wettelijke taken. € 50 mln. bij investeringen conform niet-wettelijke taken.	n.v.t.
Overname / participatie	⅓ van het bedrag van de activa met uitzondering van handelingen betreffende het aangaan of uitvoeren van een overeenkomst van samenwerking voor opsporings- of mijnbouwwerkzaamheden.	n.v.t.

GasTerra

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	3.555	5.680	8.044	9.574	8.895	8.667
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	6.250	8.974	11.407	14.666	14.368	12.312
Afzet Nederland (mld. m^3)	23	27	34	36	35	38
Afzet buitenland (mld. m^3)	41	43	47	53	49	49
Aantal werknemers (fte)	158	169	179	186	189	197

Beschrijving

GasTerra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transportgerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra had ultimo 2016 158 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

Nationale en internationale spanningen hebben GasTerra in 2016 op diverse manieren geraakt. Nationaal speelde vooral de discussie over aardbevingsrisico's in het gebied rondom het Groningenveld. De mensen die daar wonen hebben vaak schade aan hun huis, hebben gevoelens van onzekerheid en angst. Zo heeft de winning van aardgas, dat maatschappelijke en economische voordelen brengt, ook een schaduwzijde gekregen. Als bedrijf dat onderdeel uitmaakt van de keten die die schade veroorzaakt is GasTerra zich daar zeer van bewust. Internationaal stond de verhouding van de EU met Rusland de afgelopen tijd op scherp. Dit heeft ook de gasverkoop geraakt, aangezien de politieke en economische belangen van het gas voor zowel Rusland als de EU groot zijn.

Juridische status en eigendom
GasTerra is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. De aandeelhoudersstructuur is als volgt:

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

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

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

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

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

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

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

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. G.J. Lankhorst	Statutair Directeur	388	67	71	455	498	453	432	393	379

Raad van commissarissen
De RvC van GasTerra telt acht leden. Op dit moment is één positie vacant. Er hebben geen vrouwen zitting in de RvC.
Belangrijke beslissingen van GasTerra moeten worden goedgekeurd door de RvC of door het College van Gedelegeerde Commissarissen. Het College van Gedelegeerde Commissarissen is een statutair orgaan van de vennootschap. Dit college wordt door de RvC uit zijn midden aangewezen en bestaat uit vijf commissarissen, waaronder de commissaris die door de minister van Economische Zaken is benoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. C.W.M. Dessens	Voorzitter	17	17	17	17	17	17
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.F. Gaastra (vanaf 15 september 2016)	Lid	2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.W. van Hoogstraten (vanaf 1 maart 2016)	Lid	6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.M. de Jong (vanaf 1 augustus 2016)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.G. de Jongh (vanaf 1 april 2016)	Lid	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.W. Langejan (vanaf 15 februari 2016)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Dekker (t/m 31 maart 2016)	*Lid*	1	5	5	5	5	5
dhr. M.E.P. Dierikx (t/m30 juni 2016)	*Lid*	4	7	7	7	7	3
dhr. J.M. Van Roost (t/m 31 juli 2016)	*Lid*	4	7	7	7	7	7
dhr. T.W. Starink (t/m 29 februari 2016)	*Lid*	1	1	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*
mw. B.E. Westgren (1juli t/m 14 september 2016)	*Lid*	1	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

* Bedragen exclusief btw.

Zeggenschap bij GasTerra

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 9,9 miljard. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat. De door GasTerra behaalde jaarlijkse winst is het uitvloeisel van een overeenkomst tussen de aandeelhouders van GasTerra over de door GasTerra te behalen winst na belasting. De prijs van het door de Nederlandse Aardolie Maatschappij B.V. (NAM) aan GasTerra verkochte Gronings aardgas wordt gedurende het jaar zodanig vastgesteld, dat een winst na belastingen van € 36 miljoen bij GasTerra resteert. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 16,7%.

Investeringen
Investeringen van GasTerra worden niet aan de aandeelhouder voorgelegd.

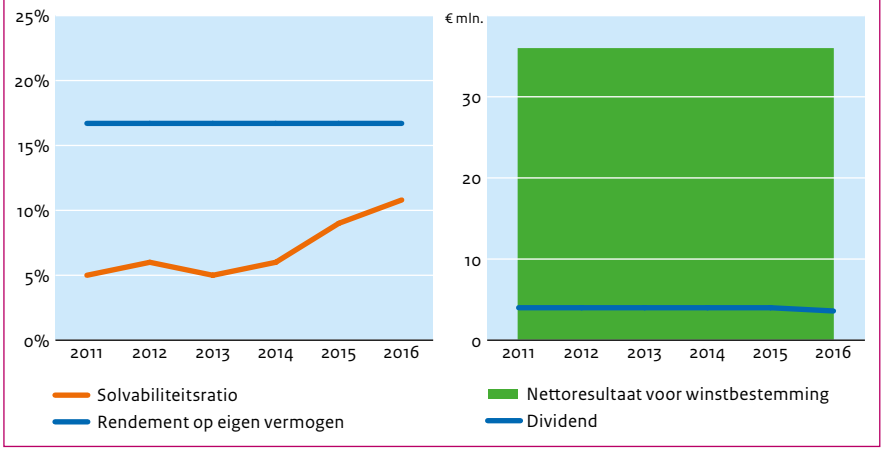
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	1.995	2.353	3.747	3.943	3.734	4.121
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	1.779	2.137	3.531	3.727	3.518	3.905
Inkomsten	9.865	14.740	19.501	24.293	23.381	21.095
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	4	4	4	4	4
Solvabiliteitsratio	10,8%	9%	6%	5%	6%	5%
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	163	151	154	132	116	98
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	C+	C+

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Innovation Quarter

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014
Aantal participaties ultimo	19	8	2
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	9	6	1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	4	5	1
Aantal werknemers (fte)	49	35	30

Beschrijving
Innovation Quarter (IQ) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). IQ is op 23 september 2013 opgericht. De kern van de werkzaamheden van IQ is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Zuid-Holland. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. IQ richt zich hierbij met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had ultimo 2016 48,5 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
2016 was het derde volledige jaar van IQ. IQ is aan de slag met de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer het realiseren van open innovatiefaciliteiten en het samenbrengen van innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten. In 2016 heeft Ecorys de evaluatie van de ROMs afgerond. De uniciteit van de huidige ROMs als regionale uitvoeringsorganisatie werd daarin herbevestigd. Dit betekent dat het Rijk actief betrokken blijft bij de uitvoeringstaken van IQ, uiteraard in nauwe samenspraak met haar medeaandeelhouders.

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

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

Buitenlandse activiteiten
IQ heeft geen activiteiten in het buitenland.

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

Vooruitblik
Qua Business Development zit de uitdaging voor IQ in 2017 voor een belangrijk deel in het versterken van cross-sectorale samenwerking. Daar liggen veel kansen in de regio. Daarnaast zal IQ verder bouwen aan haar investeringsportefeuille. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio bekijken hoe de ROMs hierbij het best kunnen worden aangesloten.

Corporate governance
IQ heeft een directie en een raad van commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014
dhr. R. Zonneveld	Directeur	157	0	7	157	148	135

* Inclusief kosten van lease-auto á € 9.000.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit vijf leden, allen man. In 2014 is gestart met de voorzitter. Op 3 februari en op 2 juni 2014 zijn telkens twee nieuwe leden benoemd. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

** Bedragen inclusief btw.

Zeggenschap bij Innovation Quarter

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 bedroeg de omzet van IQ € 5,1 miljoen en bedroeg het verlies € 2,6 miljoen. Het rendement van IQ lag op -10%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

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

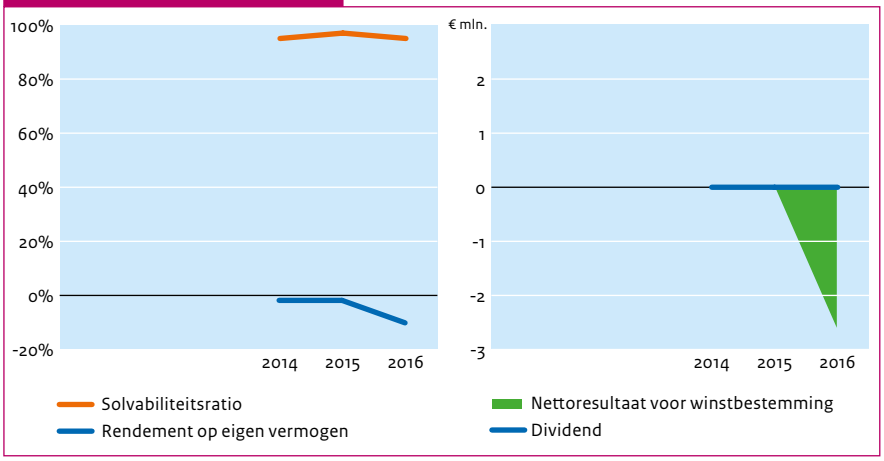
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014
Totaal activa	27,7	28	29
Eigen vermogen	26,2	27	27
Vreemd vermogen	1,5	1	1
Inkomsten	5,1	5	4
Winst	-2,6	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	95%	97%	95%
Rendement op eigen vermogen	-9,8%	-1,5%	-1,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Corporate governance

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

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

LIOF

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Website	www.liof.nl
Belang staat der Nederlanden	94,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	89	98	106	111	114	12
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)*	81	85	95	108	102	103
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)**	8	4	6	16	5	15
Aantal werknemers (fte)	40	45	44	43	47	46

* Inclusief bedragen nog te storten.
** Exclusief Nedermaas/Limburg Ventures.

Beschrijving
N.V. Industriebank LIOF (LIOF) is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). LIOF is opgericht in 1975 en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van de provincie Limburg. LIOF had ultimo 2016 40 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht
In 2016 heeft Ecorys de evaluatie van de ROMs afgerond. De uniciteit van de huidige ROMs als regionale uitvoeringsorganisatie werd daarin herbevestigd. Dit betekent dat het Rijk actief betrokken blijft bij de uitvoeringstaken van LIOF, uiteraard in nauwe samenspraak met de provincie Limburg. In 2016 heeft de staat het voornemen om de eigendomsverhoudingen in LIOF op een gelijk niveau te brengen met de provincie geëffectueerd. Dit betekent dat de zeggenschap van het Rijk en de provincie nu evenredig verdeeld is.

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

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

Buitenlandse activiteiten
LIOF heeft geen buitenlandse activiteiten.

Strategie
De herschikking van de eigendomsverhoudingen en de zeggenschap met betrekking tot LIOF sluit aan bij de verantwoordelijkheid van de regio voor de regionale economische structuur en bij het streven van het Rijk en de regio om deze in gezamenlijkheid te versterken.

Vooruitblik
LIOF wil zich nadrukkelijker manifesteren als de professionele uitvoeringsorganisatie van de provincie voor het uitvoeren van het regionaal beleid van de provincie en van de nationale overheid. Dit moet leiden tot een transparante en klantgerichte aanpak van het MKB in Limburg, zowel door middel van innovatie en business development als door gerichte financieringen en participaties. In het kader van de aangekondigde oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio bekijken hoe de ROMs hierbij het best kunnen worden aangesloten.

Corporate governance
LIOF heeft een directie en een raad van commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. Th. M.A.J. Verhagen*	Statutair Directeur	372	0	31	372	189	186	186	184	183
dhr. L.R.M. Radix		216	0	0	216	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Inclusief transitievergoeding.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit vijf leden onder wie twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016**	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. M.W.G. Litjens	Voorzitter	23	22	23	22	21	21
mw. H.G.O.M. Berkers	Lid	13	12	12	12	11	11
mw. D.M.T. van Boxtel	Lid	13	12	12	12	11	11
dhr. J.H.M. Lamkin	Lid	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.F. Wammes	Lid	13	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

** Bedragen inclusief btw.

Zeggenschap bij LIOF

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
LIOF heeft een omzet van € 8,9 miljoen behaald in 2016. Er resulteerde een winst van € 2,3 miljoen. In 2016 heeft geen dividend-uitkering plaatsgevonden. Het rendement van LIOF was daarmee positief (3%). Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

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

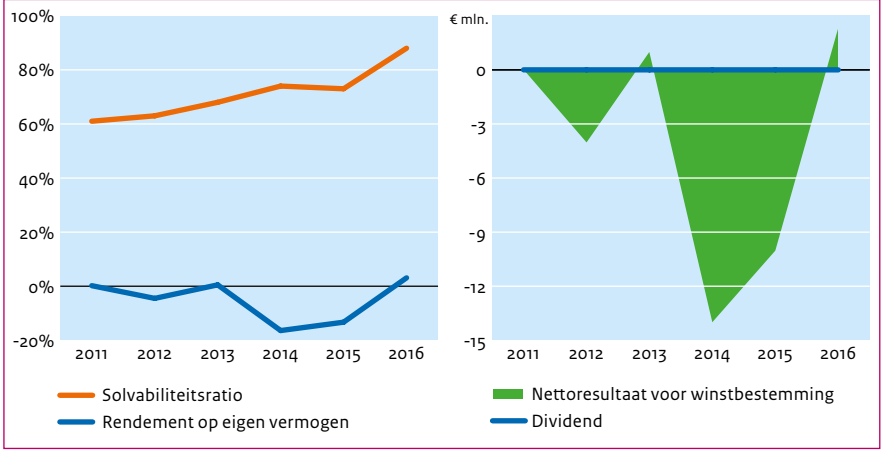
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	86	101	113	142	153	167
Eigen vermogen	76	74	83	97	97	101
Vreemd vermogen	11	27	30	45	57	66
Inkomsten	9	10	10	17	14	14
Winst	2	-10	-14	1	-4	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	88%	73%	74%	68%	63%	61%
Rendement op eigen vermogen	3,1%	-13,3%	-16,4%	0,5%	-4,5%	0,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	153	138	127	153	143	101
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	C	C	C	C

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

NOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang staat der Nederlanden	99,97%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	81	87	84	94	107	138
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	70	78	69	66	80	102
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	4	13	9	6	3	11
Aantal werknemers (fte)	42	37	39	37	43	58

Beschrijving

De NOM is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). De NOM is in 1974 opgericht en heeft als kerntaak om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in de topsectoren van de noordelijke provincies. De NOM had in 2016 41,5 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

In 2016 heeft Ecorys de evaluatie van de ROMs afgerond. De uniciteit van de huidige ROMs als regionale uitvoeringsorganisatie werd daarin herbevestigd. Dit betekent dat het Rijk actief betrokken blijft bij de uitvoeringstaken van de NOM, uiteraard in nauwe samenspraak met de provincies Drenthe, Groningen en Friesland. In 2016 heeft de staat het voornemen om de eigendomsverhoudingen in de NOM op een gelijk niveau te brengen met de drie provincies geeffectueerd. Dit betekent dat de zeggenschap van het Rijk en de drie provincies gezamenlijk evenredig verdeeld is.

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

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

Buitenlandse activiteiten
De NOM ontplooit geen buitenlandse activiteiten.

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

Vooruitblik
De NOM wil nog nadrukkelijker inzetten op het MKB om zo optimaal mogelijk economische en maatschappelijke waarde te creëren in Noord-Nederland. Ook zijn er voldoende beloftevolle leads op het gebied van acquisitie en business development. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio bekijken hoe de ROMs hierbij het best kunnen worden aangesloten.

Corporate governance
De NOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. S. Jansen	Directeur	164	0	32	164	166	155	159	159	156

Raad van commissarissen
De RvC telt vier leden, van wie twee vrouw. Er is momenteel één openstaande vacature.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016*	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. R. Rabbinge	Voorzitter	15	18	17	11	11	n.v.t.
mw. S.E. Korthuis	Lid	11	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.C. Kuks (vanaf 1 juli 2016)	Lid	6					
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	9	17	11	11	n.v.t.
dhr. J. Kruse (t/m 30 juni 2016)	*Lid*	*6*	*14*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*
dhr. J.E. de Vries (t/m 30 juni 2016)	*Lid*	*6*	*14*	*14*	*13*	*13*	*13*

Zeggenschap bij NOM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
De winst van de NOM bedroeg € 14,5 miljoen in 2016 bij een omzet van € 19,2 miljoen. Er is € 22 miljoen aan dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van de NOM lag op 21% in 2016. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

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

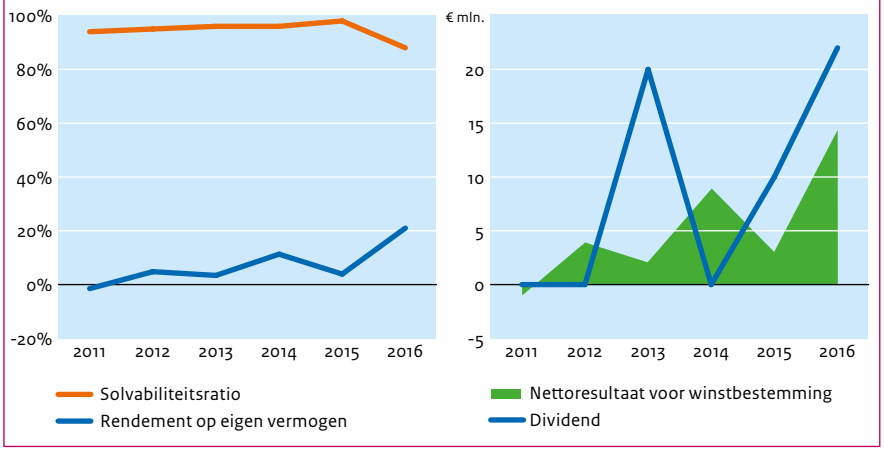
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	74	74	83	74	93	89
Eigen vermogen	65	72	80	71	88	84
Vreemd vermogen	9	2	3	3	4	5
Inkomsten	19	10	22	11	17	14
Winst	15	3	9	2	4	-1
Dividend	22	10	0	20	0	0
Ontvangen door staat	10	10	0	20	0	0
Solvabiliteitsratio	88%	98%	96%	96%	95%	94%
Rendement op eigen vermogen	21,2%	3,9%	11,3%	3,4%	4,8%	-1,5%
Pay-out ratio	152%	359%	0%	833%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	180	171	164	144	131	93
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C	C	C	C	C

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

OOST

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	86	103	116	125	117	120
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	47	59	65	58	58	63
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	3	5	16	11	9	15
Aantal werknemers (fte)	89	90	88	89	78	75

Beschrijving

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (OOST) is opgericht in 2003 en is één van de vijf huidige regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs). Het werkgebied van OOST zijn de provincies Gelderland en Overijssel. De kerntaak van ROMs is om te zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in deze regio. Qua activiteiten uit zich dat in ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor van participaties in ondernemingen. Hierbij richt OOST zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren van werkgebied. OOST had in 2016 89 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

In 2016 heeft Ecorys de evaluatie van de ROMs afgerond. De uniciteit van de huidige ROMs als regionale uitvoeringsorganisatie werd daarin herbevestigd. Dit betekent dat het Rijk actief betrokken blijft bij de uitvoeringstaken van OOST, uiteraard in nauwe samenspraak met de provincies Gelderland en Overijssel.

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

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

Buitenlandse activiteiten
OOST heeft geen activiteiten in het buitenland.

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

Vooruitblik
Oost NV zal zich blijven focussen op het helpen verzilveren van groeikansen van start-ups en bestaande bedrijven in Oost-Nederland. Daarnaast zal de voorgenomen fusie tussen OOST NV en PPM Oost in 2017 gestalte krijgen. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio bekijken hoe de ROMs hierbij het beste kunnen worden aangesloten.

Corporate governance
OOST heeft een directie en een raad van commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast*	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
mw. C.W. van Willigen	Directeur	145	0	17	145	141	137	137	139	139

* Inclusief fiscale bijtelling voor lease-auto.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit vijf leden. De RvC bestaat momenteel uit vier mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016**	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter	15	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.A. Doek	Lid	11	11	11	11	11	11
dhr. J.Schepers	Lid	11	11	11	11	11	11
dhr. G. Braaksma	Lid	11	10	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C.E. Habes	Lid	11	10	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Bedragen exclusief btw.

Zeggenschap bij OOST

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2016 heeft OOST een omzet van € 12,9 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een verlies van € 1,1 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement in 2016 bedroeg 1,4%. Als norm voor het rendement geldt voor de ROMs dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

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

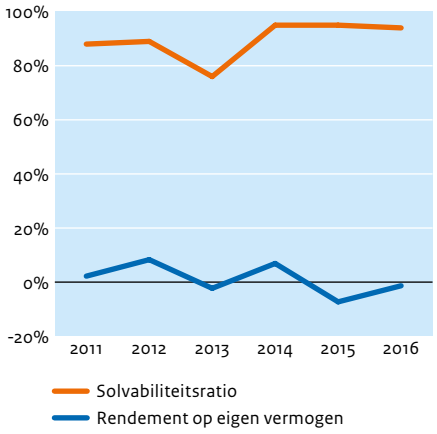
Financieel overzicht

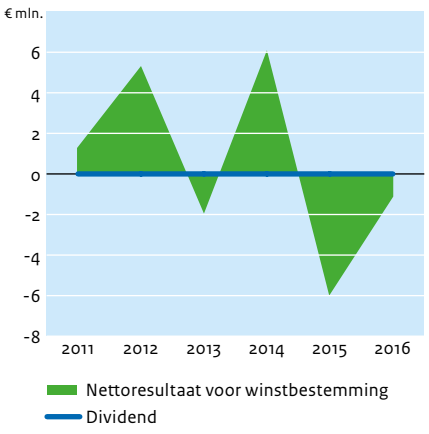
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	87	87	93	108	72	67
Eigen vermogen	81	82	88	82	64	59
Vreemd vermogen	5	4	5	26	8	8
Inkomsten	13	15	19	8	13	17
Winst	-1	-6	6	-2	5	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat		0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	94%	95%	95%	76%	89%	88%
Rendement op eigen vermogen	-1,4%	-7,3%	6,9%	-2,3%	8,3%	2,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	135	129	146	149	126	127
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C	C	C	C	C

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen.	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

ProRail

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Geleverde Treinpaden	98%	98%	98%	98%	98%	99%
Aantal werknemers (fte)	4.069	3.909	4.000	4.083	4.326	4.306

Beschrijving

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

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

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

De belangen van de treinreizigers, de vervoerders en verladers staan centraal in de dienstverlening van ProRail. In 2016 had ProRail gemiddeld 4.069 fte in dienst.

2016 in vogelvlucht

In 2016 was er veel aandacht voor de positionering van ProRail. In oktober 2016 besloot het kabinet om tot herpositionering over te gaan en de organisatievorm van ProRail te wijzigen naar een publiekrechtelijke. In december 2016 volgde het kabinetsbesluit waarbij gekozen is voor de vorm van een ZBO. Daarnaast is per 1 april 2016 een nieuwe topstructuur ingevoerd. Deze bestaat uit een Raad van Bestuur en een Executive Committee (ExCo). De ExCo is verantwoordelijk voor het inrichten en uitvoeren van de dagelijkse operatie. De bedoeling van de ExCo is dat er een effectievere organisatie ontstaat vanwege de scheiding tussen het richten van de organisatie (RvB) en de uitvoering (ExCo).
Er hebben veel vernieuwingen plaatsgevonden in 2016. ProRail heeft stations vernieuwd, nieuwe stations opgeleverd en op veel plaatsen is het spoor vernieuwd.
Het in 2015 opgestelde financieel verbeterplan heeft in 2016 prioriteit gekregen. De voorgenomen acties zijn grotendeels gerealiseerd en de resterende openstaande acties liggen op koers. In het verbeterplan is aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Kwaliteit van de financiële organisatie;
- Prognoses;
- Financiële projectbeheersing;
- Administratieve verslaglegging; en
- Rechtmatigheid subsidie besteding.

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

Publiek belang
De belangen die zijn gemoeid met het Nederlandse spoor liggen met name in bereikbaarheid van Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De hoofdspoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de bereikbaarheid van Nederland. Met ProRail zijn de volgende publieke belangen gemoeid:
- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en de daarmee samenhangende voorzieningen;
- De eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid; en
- De rechtmatige en doelmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van het spoor.

Dit publiek belang wordt geborgd door:
- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende regelgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Regeling hoofdspoorweginfrastructuur;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- Wettelijke bevoegdheden uit hoofde van het vennootschapsrecht en statutaire bevoegdheden van het ministerie van Infrastructuur en Milieu als aandeelhouder.

Buitenlandse activiteiten
ProRail BV heeft geen buitenlandse activiteiten. Wel werkt ProRail samen met internationale sectorpartners en in samenwerkingsverbanden[8].

Strategie
Het ministerie van Infrastructuur en Milieu stelde begin 2014 de Lange Termijn Spooragenda 2 vast. Hierin staat het belang van de reiziger en verlader op de eerste plaats. ProRail heeft als strategische doelstellingen een veilig, betrouwbaar, punctueel en duurzaam spoor waarbij transparant te werk wordt gegaan. De organisatie werkt aan de bereikbaarheid van Nederland door te zorgen voor een optimaal vervoer over de hoofdspoorweginfrastructuur. Dit wordt gedaan door de ruimte op het spoor te verdelen, het treinverkeer te regelen, stations te bouwen en te beheren, en nieuw spoor aan te leggen. Daarnaast wordt de bestaande spoorweginfrastructuur zoals spoor, wissels, seinen en overwegen beheerd, onderhouden of vervangen. Samen met vervoerders en overheden werkt ProRail verder aan het beter benutten van het spoornetwerk. ProRail overlegt met gemeenten en provincies hoe het best aan hun vraag naar treinvervoer, stationsvoorziening en (spoorweg)infrastructuur kan worden voldaan. De strategie van de organisatie is onderwerp van gesprek tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders bij de bespreking van het jaarverslag.

Vooruitblik
ProRail geeft invulling aan de Lange Termijn Spooragenda met als doel het realiseren van kwaliteitsverbeteringen voor treinreizigers en goederenverladers. ProRail werkt in 2017 aan het verhogen van de kwaliteit en beschikbaarheid van de spoorinfrastructuur en de verdere vernieuwing en uitbreiding van stations. Samen met de NS voert ProRail via het gezamenlijke verbeterprogramma Beter en Meer op de A2-corridor werkzaamheden uit, zodat in 2018 hoogfrequent kan worden gereden tussen Amsterdam en Eindhoven. Verder voert ProRail de nodige kleinschalige werkzaamheden aan het spoor uit. Omdat de komende tijd op het spoor veel onderhoud en vervanging nodig is, werkt ProRail toe naar een toekomstbestendig en efficiënt spooronderhoud waarbij een betere optimalisatie plaatsvindt tussen (1) zo min mogelijk hinder voor de gebruikers van het spoor, (2) de onderhouds- en vervangingsbehoefte om de kwaliteit van het spoorwegnetwerk op de lange termijn te waarborgen en (3) de beschikbare financiële middelen. Daarnaast blijft bij ProRail voortdurende verbetering en een goede samenwerking met vervoerders, decentrale overheden en consumentenorganisaties het uitgangspunt.

Voor het jaar 2017 heeft ProRail een aantal speerpunten benoemd waaronder vermindering klanthinder, Beter en Meer, ERTMS (European Rail Traffic Management System), innovatie, duurzaamheid en goederenvervoer. Daarnaast werkt ProRail aan de lange termijn strategie.

8 Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar het ProRail jaarverslag 2016 onder het kopje '*ProRail internationaal*' (p. 57, kamerstuk 29984, nr, 715)

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

Raad van bestuur
De RvB bestaat uit drie personen. De heer P. Eringa is de CEO van ProRail. In januari 2016 is de heer J.J.A van Leeuwen benoemd tot CFO en de heer J. Voppen is in maart 2016 benoemd tot COO.
De minister van Infrastructuur en Milieu heeft in 2010 besloten dat ProRail wordt ingedeeld in de categorie 'publiek' conform het deelnemingenbeleid. Per 13 april 2011 is een normbedrag voor de vaste beloning in het bezoldigingsbeleid van ProRail vastgelegd.

De aandeelhouder heeft het bezoldigingsbeleid op 27 juni 2012 gewijzigd vanwege het afschaffen van de variabele beloning en aansluiting bij de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector). Het bezoldigingsbeleid is in 2016 opnieuw vastgesteld, waarbij is aangesloten bij de bezoldigingsnormen uit de WNT2.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. P. Eringa	CEO/voorzitter RvB	228	0	14	228	173	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.E.M. Buck	President-directeur a.i.	54	0	8	62	214	212	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
J.J.A. van Leeuwen	CFO	174	0	14	174	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
J. Voppen	COO	140	0	17	140	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen
In 2016 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling en de bezoldigingen van de RvC.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	42	41	20	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. W.E. Kooijman	Lid	38	31	29	28	33	32
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	38	43	73	30	21	21
dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	30	29	29	28	21	21
mw. A.C.W. Sneller	Lid	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag	Lid	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij ProRail

Wat?		Wie? RvC	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht van tenminste 2 personen aan de AvA.	Leden van de RvB worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de RvB.
	Schorsen	Kan de bestuurders te allen tijde schorsen.	Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het beleid op het terrein van de bezoldiging van het bestuur vast. Indien de AvA het vastgestelde beleid wil wijzigen treedt zij in overleg met de RvC ter bespreking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door RvC binnen het door AvA vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht met redenen omkleed aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De AvA en de OR (voor 1/3e deel) kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door de RvC.	
	Ontslaan commissaris	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC of de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan het vertrouwen in de RvC opzeggen nadat de OR en het bestuur in kennis zijn gesteld. Het besluit heeft ontslag van de RvC tot gevolg.
	Bezoldiging		De AvA stelt de bezoldiging van de RvC vast.

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

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

In 2016 heeft de RvB van ProRail de RvC en de aandeelhouder gevraagd akkoord te gaan met de aanschaf van de kantoorpanden de Inktpot en Tulpenburgh. Zowel de aandeelhouder als de RvC zijn akkoord gegaan met de aanschaf van de panden Inktpot en Tulpenburgh.

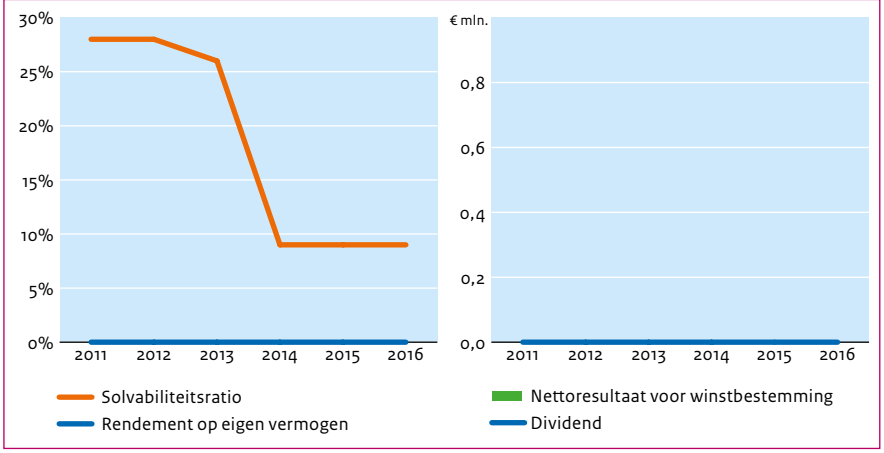
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	18.820	18.605	18.228	20.908	20.582	20.414
Eigen vermogen	1.605	1.604	1.604	5.477	5.704	5.702
Vreemd vermogen	17.198	17.001	16.624	15.431	14.878	14.712
Inkomsten	1.254	1.200	1.203	1.236	1.237	1.267
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	9%	9%	9%	26%	28%	28%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	161	159	140	141	146	148
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	G4	G4	G4	B	B

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Saba Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Er zijn geen bedrijfsspecifieke kerncijfers bekend.						

Beschrijving

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
Saba Bank heeft geen buitenlandse activiteiten.

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

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

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

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015*	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. C. Gomes Casseres	Directeur				9		7	7	7	7

* Over 2015 zijn geen gegevens bekend.

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015*	2014	2013	2012	2011
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1		1	1	1	1
dhr. F. Hanze	Lid	1		1	1	1	1
dhr. J. Rollocks	Lid	1		1	1	1	1
dhr. C. Lindo	Lid	1		1	1	1	1
dhr. H. Smith	Lid	1		1	1	1	1
mw. M. Hoeve	Lid	0		1	1	1	1
dhr. M. Peterson	Lid	0		1	1	1	1

* Over 2015 zijn geen gegevens bekend.

Zeggenschap bij Saba Bank

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

Investeringen
Volgens de statuten van SBR moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000[10] alleen ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.

Financieel overzicht

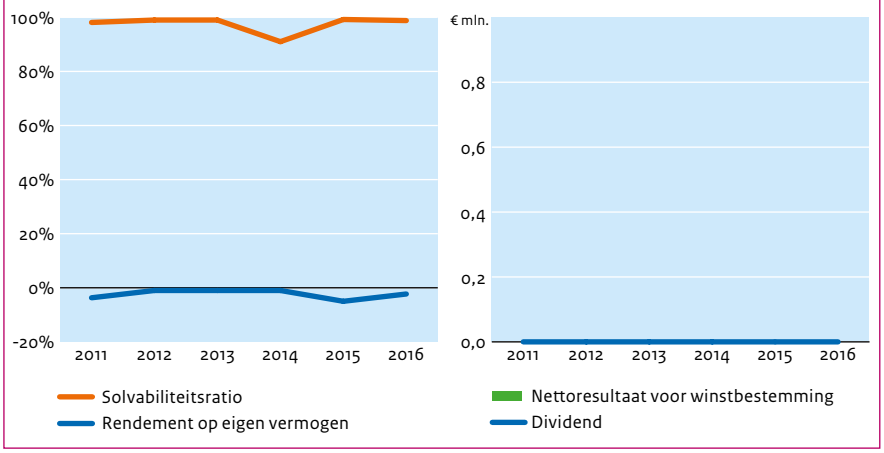
(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	1	1	1	1	1	1
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	0
Inkomsten	0	0	0	0	0	0
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	98,8%	99,2%	91%	99%	99%	98%
Rendement op eigen vermogen	-2,3%	-5,0%	-1,0%	-1,0%	-1,0%	-3,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Over 2015 zijn geen gegevens bekend.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

10 Valutakoers 1 ANG = € 0,5

SSCS

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Statia Cable System B.V.
Bedrijfssector	Telecommunicatie
Vestigingsplaats	Bonaire
Jaar van oprichting	2012
Website	www.sscsbv.com
Belang staat der Nederlanden	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Beschikbaarheidsgraad	99,90%	99,75%	99,50%	98,00%	n.v.t.	n.v.t.
Verkoopprijs index*	11	21	30	33	100	n.v.t.
Aantal werknemers (fte)	geen	geen	geen	geen	n.v.t.	n.v.t.
Koers dollar – euro	0,95043	0,92094	0,82638	0,72591	n.v.t.	n.v.t.

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

Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS bv) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de afronding van de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezel zeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de Internationale zeekabel infrastructuur op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts. Tevens wordt de capaciteit van het netwerk op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecom-concessie volgens gelijke voorwaarden diensten op kunnen inkopen. SSCS bv heeft een machtiging van Agentschap Telecom verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers). SSCS bv heeft geen vaste medewerkers in dienst. De benodigde menskracht/expertise wordt ingehuurd.

2016 in vogelvlucht

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

Juridische status en eigendom
SSCS bv is een besloten vennootschap waarvan alle aandelen in handen zijn van de Nederlandse staat. Het (inhoudelijk) aandeelhouderschap wordt uitgeoefend door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Publiek belang
Saba en Sint Eustatius zijn relatief kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecom infrastructuur. Gezien de kleine lokale markt was het voor internationale carriers niet interessant de eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecom infrastructuur.

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabelnetwerk aan te leggen waardoor Saba en Sint Eustatius via een glasvezelkabel worden aangesloten op de internationale telecominfrastructuur.

Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van de randvoorwaarden voor de realisatie van de door Verenigde Naties geformuleerde telecom doelen voor buiten gebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Ook waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, wat onder andere van belang is gelet op de ligging in de 'hurricane zone'.

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

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

Strategie
De strategische koers van SSCS bv is regelmatig onderwerp van gesprek tussen aandeelhouder (BZK) en de raad van bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en RvB vindt periodiek en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS bv is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te kunnen laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen.

Vooruitblik
In 2017 worden een aantal kwaliteitsverbeteringen in het netwerk doorgevoerd en wordt een verdere groei in verkeer voorzien.

Corporate governance
De statuten van SSCS bv komen op hoofdlijnen overeen met de standaard statuten van het ministerie van Financiën.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met de RvB. Er vindt veelvuldig (inhoudelijke) afstemming met de lokale overheden en operators plaats, aanvankelijk over de aanleg van de zeekabel en daarna over verdere toename van gebruik op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van Economische Zaken, Agentschap Telecom en de Rijksdienst Caribisch Nederland over de verdere toename van gebruik van internet en met het ministerie van Defensie over het gebruik van het kabelsysteem en de dienstverlening van SSCS bv.

Raad van bestuur
Het bestuur en de dagelijkse leiding van SSCS bv wordt uitgevoerd door een tweehoofdige RvB, beiden man. Het beloningsbeleid is vastgesteld door de AvA en voor het afgelopen jaar onveranderd. Het beleid is passend binnen de wetgeving en daarvoor gestelde kaders.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. W. Haan	statutair directeur				128	115	98	0	n.v.t.	n.v.t.
dhr. N. Scheper	directeur				55	49	42	0	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen
Mede gezien de actieve invulling van de aandeelhoudersrol door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijk Relaties is er geen raad van commissarissen ingesteld bij SSCS bv.

SSCS bv – bevoegdheden AvA

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen		Bepaalt aantal bestuurders en benoemt bestuurders.
	Schorsen		Kan bestuurders te allen tijde schorsen.
	Ontslaan		Kan bestuurders te allen tijde ontslaan. Indien de Ava of RVC een bestuurder heeft geschorst dient de AvA binnen twee maanden te besluiten tot hetzij ontslag, hetzij opheffen schorsing.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt het beleid op het gebied van bezoldiging en overige contractvoorwaarden van de bestuurders vast.
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging en de overige contractvoorwaarden voor iedere bestuurder vast met in achtneming van het beleid zoals vastgesteld door AvA.
Commissaris	Benoemen		De vennootschap kan een RvC hebben. De RvC ontstaat doordat de AvA overgaat tot benoeming van de eerste leden daarvan. Zolang de RvC niet is ontstaan worden de in de statuten aan de RvC toegekende bevoegdheden uitgeoefend door de AvA. De commissarissen worden door de AvA benoemd en kunnen te allen tijde door de AvA worden geschorst en ontslagen.
	Schorsen		Kan de commissarissen te allen tijde schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan de commissarissen te allen tijde ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC		Kan de commissarissen te allen tijde ontslaan.
	Bezoldiging		De AvA is bevoegd de bezoldiging voor de commissarissen vast te stellen.

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

Investeringen
Er zijn in 2016 geen investeringen gedaan die dienden te worden voorgelegd. Wel is geïnvesteerd in apparatuur kasten en reserve onderdelen. Dit investeringsvoorstel (<USD 50.000) is besproken met, en goedgekeurd door, de aandeelhouder. Besluiten van de RvB omtrent het aangaan van rechtshandelingen en omtrent het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie met andere rechtspersonen of vennootschappen zijn conform het bepaalde in de statuten en het directie reglement besproken met en goedgekeurd door de AvA.

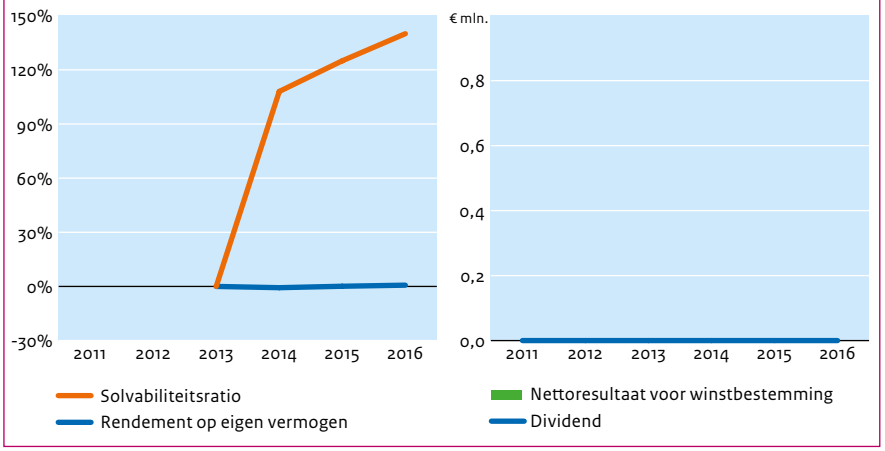
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	20	20	19	11	0	0
Eigen vermogen	12	11	9	0	0	0
Vreemd vermogen	8	9	10	11	0	0
Inkomsten	1	1	1	0	0	0
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	140%	125%	108%	100%	0%	0%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	0,1%	-0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-	-	-	-

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Winair

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Bezettingsgraad passagiers (%)	56%	63%	56%	59%	63%	65%
Aantal passagiers	216.882	189.424	189.291	161.270	154.948	158.540
Aantal werknemers	115	118	126	128	117	117

Beschrijving

Winair is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het noordoostelijk deel van het Caribisch gebied, waaronder de bijzondere Nederlandse gemeenten Saba en Sint Eustatius. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, maar ook vracht in het Caribisch gebied. Winair had in 2016 gemiddeld 115 fte in dienst.

2016 in zogelvlucht

In 2016 heeft Winair de positieve trend van 2015 doorgezet en winst gemaakt. Winair heeft in 2016 ruim 216.000 passagiers vervoerd op bijna 22.800 vluchten. Het aantal passagiers is circa 27.000 hoger dan vorig jaar en het aantal vluchten ligt ongeveer 3.500 hoger. De bezettingsgraad op de vluchten van Winair is gedaald tot 56,0% (2015: 63,0%).

Juridische status en eigendom
Winair is een naamloze vennootschap. Winair heeft twee aandeelhouders, waarover de aandelen als volgt zijn verdeeld.

- Land Sint Maarten: 92,05%
- Staat der Nederlanden: 7,95%

Namens de staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Publiek belang
Saba en Sint Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid sterk afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. Voor Sint Eustatius is de luchtvaart op dit moment zelfs de enige vervoersdienst. De Staat der Nederlanden heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om de betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius – een publiek belang – zo goed mogelijk te borgen. Door het aandelenbelang van 7,95% in Winair heeft de staat de mogelijkheid de ontwikkelingen goed te monitoren en met het bestuur van Winair te spreken over zaken die betrekking hebben op de duurzame verbinding naar Saba en Sint Eustatius.

Buitenlandse activiteiten
Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

Strategie
Winair is als luchtvaartmaatschappij al bijna 55 jaar actief in het Caribisch gebied. De missie van Winair is om een leidende, levensvatbare, betrouwbare en winstgevende regionale luchtvaartmaatschappij te zijn. Winair streeft naar het hoogste veiligheidniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten.

Vooruitblik
In 2017 zal Winair zich hoofdzakelijk bezighouden met het consolideren van haar positie op de bestaande routes, het opstarten van de route Curaçao-Sint Maarten-Port-au-Prince-Sint Maarten-Curaçao, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en de verdere versterking van haar operatie. Gedurende het komende laagseizoen zal Winair verder gaan met het aannemen en trainen van nieuwe piloten, customer service agents, ground crew en maintenance personeel. In het hoogseizoen kan Winair dan op volle sterkte opereren. Winair heeft inmiddels de concessie voor grondafhandeling toegezegd gekregen. Aan de uitbouw van de grondafhandeling voor derde partijen zal daarom veel aandacht worden besteed. Winair heeft plannen om van operationeel leasen over te gaan op het aanschaffen van eigen vliegtuigen omdat dit veel voordelen zal opleveren (zowel kostentechnisch als operationeel gezien). 2017 belooft wederom een succesvol jaar te worden.

Corporate governance
Winair heeft een directie en een raad van commissarissen.

Raad van bestuur
De directie bestaat uit twee personen, beiden man. De directie is ongewijzigd ten opzichte van 2015. Het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeuren zijn vastgesteld door de RvC binnen het bezoldigingsbeleid dat de RvC ook vaststelt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2016 (vast plus variabel)	Totaal 2015	Totaal 2014	Totaal 2013	Totaal 2012	Totaal 2011
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	179	0	0	179	179	168	208	208	74
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	129	0	0	129	129	129	131	131	n.v.t.

Raad van commissarissen
De RvC bestaat uit drie personen, allen man. In 2016 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2016	2015	2014	2013	2012	2011
dhr. G. Greaux	Voorzitter	18	18	18	8	8	23
dhr. G. Draai	Lid	11	11	11	5	5	16
dhr. R. Budike	Lid	11	11	11	5	5	16

Zeggenschap bij Winair

Wat?		Wie? RvC	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt uit leden van de directie een president en kan een plaatsvervangend president benoemen.	Benoemt op voordracht van de RvC. Indien de RvC niet binnen twee maanden een voordracht doet kan de AvA zonder tussenkomst van de RvC de vacature te vervullen.
	Schorsen	Kan zelfstandig en voor niet langer dan twee maanden (nadat betrokkene in de gelegenheid is gesteld zijn belangen te bepleiten of te doen bepleiten) schorsen. In geval van eventueel ontslag kan de termijn met ten hoogste twee maanden worden verlengd.	Kan leden van de directie zelfstandig schorsen voor niet langer dan twee maanden.
	Ontslaan		Te allen tijde met dien verstande dat hiertoe kan worden besloten nadat betrokkene in de gelegenheid is geweest zich tegenover de AvA te verantwoorden.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast. Daarin moet tenminste aan de orde komen: uitkeringen bij beëindiging dienstverband, winstdelingen en bonusbetalingen alsmede beloningen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het door de AvA vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Deelt tijdig aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. Indien de AvA niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht benoemt de RvC de voorgedragen persoon.	Benoemt op voordracht van de RvC. AvA kan personen aanbevelen om als commissaris voorgedragen te worden. AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht van de RvC afwijzen.
	Schorsen	Kan zelfstandig schorsen. Schorsing vervalt indien niet binnen twee maanden na aanvang van de schorsing een voordracht voor ontslag is gedaan.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden geschorst.
	Ontslaan commissaris	Op verzoek van de vennootschap (vertegenwoordigd door de RvC) kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.	Op verzoek van de AvA en de directie kan een commissaris worden ontslagen door de rechter.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt de bezoldiging van iedere commissaris vast en bevoegd deze te allen tijde te wijzigen.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De gecontroleerde cijfers van 2016 zijn op 30 mei 2017 aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal op 12 juli 2017 plaatsvinden. Winst van de deelneming voor belastingen is volgens de gecontroleerde cijfers USD 2.673.653. Rendementseis: Afhankelijk van door de Staat der Nederlanden gestelde eis. Geen specifieke eis gesteld door Land St. Maarten. Het parool is noodgedwongen: zonder financiële hulp van de aandeelhouders winstgevend zijn en daar waar mogelijk groeien. Er is geen dividendbeleid vastgesteld. Gezien het negatieve eigen vermogen en de statutaire regels heeft Winair daar voorlopig geen last van.

Investeringen
De aandeelhouders van Winair hebben in 2015 een Financing and Restructuring Plan goedgekeurd voor een bedrag van USD 27,5 miljoen, grotendeels bestemd voor het aanschaffen van vier nieuwe vliegtuigen ter vervanging van toestellen die nu worden geleased.

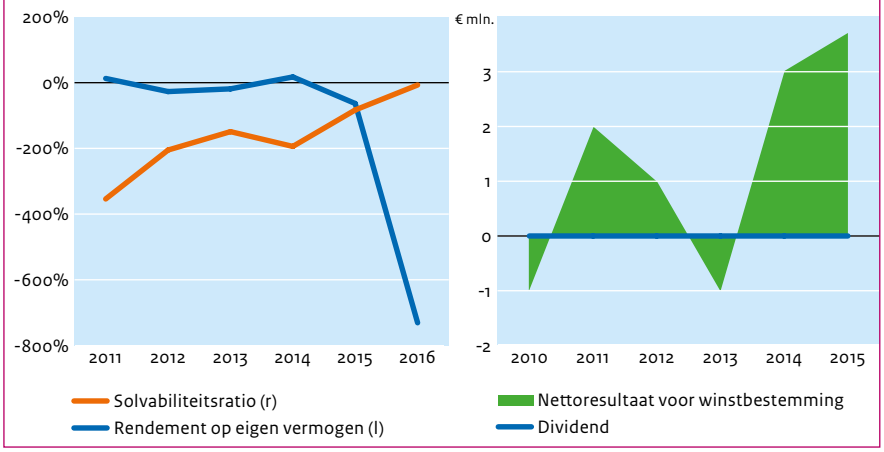
Financieel overzicht

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Totaal activa	8	5	3	3	3	2
Eigen vermogen	-1	-4	-6	-5	-6	-9
Vreemd vermogen	8	10	9	9	9	11
Inkomsten	24	21	16	13	13	11
Winst	4	3	-1	1	2	-1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-7%	-83%	-194%	-149%	-205%	-354%
Rendement op eigen vermogen	-730,9%	-63,4%	17,5%	-18,8%	-27,0%	12,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Corporate governance

(€ mln.)	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland (Sint-Maarten)	Buitenland
(Des)investering	Binnen Sint Maarten door AvA vast te stellen bedrag van tenminste USD 500.000. En verder: (des) investeringen die van ingrijpende betekening kunnen zijn voor de vennootschap; branchevreemd zijn en die van principiële aard zijn.	Buiten Sint Maarten door AvA vast te stellen bedrag van tenminste USD 250.000. En verder: (des)investeringen die van ingrijpende betekening kunnen zijn voor de vennootschap; branchevreemd zijn en die van principiële aard zijn.
Overname / participatie	⅓ van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste USD 150.000.	⅓ van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste USD 150.000.

8 Toelichting definities en gebruikte afkortingen

Belang staat der Nederlanden
Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

CEO
Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

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

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

Code Banken
De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement, audit- en beloningsbeleid. Op de Code Banken is het pas toe of leg uit-beginsel van toepassing. Banken vermelden in hun jaarverslag op welke wijze zij de principes in het voorafgaande jaar hebben toegepast en zetten, indien van toepassing, gemotiveerd uiteen waarom een principe eventueel niet (volledig) is nageleefd. De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bank vergunning die is verleen dop grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

Corporate Governance Code
De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

Credit rating
Een kredietbeoordeling (credit rating) beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voeldoen en, nog belangrijker, dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poors en Moody. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

Dividend
Een uitkering van een deel van de winst van een bedrijf aan zijn aandeelhouders. Op voordracht van de raad van bestuur en na goedkeuring door de raad van commissarissen wordt het uit te keren dividend met instemming van de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld.

Eigen vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

Global Reporting Initiative
De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework, met de reporting guidelines als hart, zet principes en indicatoren uiteen die bedrijven kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf.

Pay-out ratio
Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

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

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

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

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

Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap
Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht (of: gemitigeerd) structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die criteria zien ondermeer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers.

Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een 'gewone' vennootschap betreft de taken van de raad van commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de raad van commissarissen. Bij het structuurregime heeft de raad van commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenaamde verlicht of gemitigeerd structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan ondermeer sprake zijn indien een publiekrechterlijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Transparantiebenchmark
Een jaarlijks terugkerend onderzoek met als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van de grootste Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen. Deelnemende ondernemingen doen kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en krijgen inzicht in eventuele verbeterpunten voor de verslaggeving.

Vreemd vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.

Winst
In dit jaarverslag wordt hiermee de nettowinst bedoeld, tenzij anders vermeld. De nettowinst is het bedrag dat overblijft nadat alle kosten van de onderneming zijn betaald.

Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2016

	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
Operationale deelnemingen bij Financiën											
BNG Bank	50,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	154.000	3.753	369	46	9,9%	25%	G4	186
COVRA	100,0%	Financiën	Radioactiefavalmanagement	242	-1	-5	0	–*	0%	Core	178
FMO	51,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	8.553	2.774	176	3	6,7%	4%	G4	187
Gasunie	100,0%	Financiën	Energie	10.271	5.602	183	110	3,2%	60%	G4	192
HbR	29,2%	Financiën	Infrastructuur	4.216	2.575	222	27	8,9%	42%	Core	186
Holland Casino	100,0%	Financiën	Kansspelen	305	184	74	35	50,4%	47%	4 core	120
KLM	5,9%	Financiën	Transport	9.028	988	519	0	75,0%	3%	n.n.b.	184
De Munt	100,0%	Financiën	Metaalbewerking								
Nederlandse Loterij	100,0%	Financiën	Kansspelen	408	92	122	91	0,0%	122%	G4 Core	114
NIO	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	132	1	0	0	0,0%	0%	n.v.t.	n.v.t.
NS	100,0%	Financiën	Transport	6.359	3.511	212	74	6,2%	35%	G4	197
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening	94.414	1.507	107	0	7,4%	0%	Core	35
Schiphol	69,8%	Financiën	Infrastructuur	6.426	3.860	306	104	8,1%	48%	G4	198
TenneT	100,0%	Financiën	Energie	18.974	4.792	523	146	12,2%	35%	G4 Core	183
Thales	1,0%	Financiën	Defensie	517	200	26	0	13,9%	0%	n.v.t.	-
UCN	100,0%	Financiën	Energie	515	515	-151	99	-22,8%	-66%	G4	28
Beleidsdeelnemingen											
BOM	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	40	36	-2	0	-5,4%	0%	G4	90
DC ANSP	8,0%	I&M	Transport	28	15	3	0	22,8%	0%	n.v.t	n.v.t
DNB	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	290.326	29.276	43	41	0,1%	95%	0	170
EBN	100,0%	EZ	Energie	5.636	178	333	303	184,0%	91%	G4	172
GasTerra	10,0%	EZ	Energie	1.995	216	36	4	16,7%	100%	G4	163
Innovation Quarter	36,1%	EZ	Participatiemaatschappij	28	26	-3	0	-9,8%	0%	G4	137
LIOF	94,3%	EZ	Participatiemaatschappij	86	76	2	0	3,1%	0%	G4	153
NOM	100,0%	EZ	Participatiemaatschappij	74	65	15	10	21,2%	152%	G4	180
OOST	55,9%	EZ	Participatiemaatschappij	87	81	-1	0	-1,3%	0%	G4	135
ProRail	100,0%	I&M	Infrastructuur	18.802	1.605	0	0	0,0%	0%	G4	n.v.t.
Saba Bank	2,8%	EZ	Energie	0	0	0	0			n.v.t.	n.v.t.
SSCS	100,0%	BZK	Telecommunicatie	20	12	0	0	0,7%	0%	n.v.t.	n.v.t.
Winair	8,0%	I&M	Transport	8	-1	4	0	-730,9%	0%	n.v.t.	n.v.t.
	Staatsaandeel	Aandeelhoudersschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark

* Omdat het eigen vermogen ultimo 2016 licht negatief was, is het rendement op gemiddeld eigen vermogen niet opgenomen. Voor een duiding van het rendement van COVRA wordt verwezen naar paragraaf 6.3.

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen