Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2020



Voorwoord

Het jaar 2020 is een turbulent jaar geweest. Nederland werd geconfronteerd met COVID-19, die ook een grote impact had op de staatsdeelnemingen. Dit Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen laat zien hoe de staatsdeelnemingen deze crisis in 2020 hebben doorstaan. Het verslag belicht verder de prestaties van de staatsdeelnemingen en geeft een overzicht van hoe de staat zijn rol als aandeelhouder heeft vervuld.

De impact van de crisis raakt aan alle facetten van staatsdeelnemingen: de werknemers, klanten en leveranciers, maar ook aan de taak om de publieke belangen van Nederland te borgen. Zo zag NS de reizigersaantallen dalen met grotendeels lege treinen tot gevolg, stond het merendeel van de vloot van Air France-KLM aan de grond en bleven de deuren van Holland Casino een groot deel van het jaar gesloten.

Ondanks de grote uitdagingen en economische impact als gevolg van COVID-19, zijn er ook mooie prestaties neergezet door de deelnemingen. Zo toonden BNG Bank en NWB Bank opnieuw dat publieke instellingen zoals woningcorporaties en waterschappen ook in moeilijke tijden op hen kunnen rekenen voor financieringen. Dit geldt ook voor FMO, die in deze tijd haar klanten in ontwikkelingslanden heeft geholpen door (nood)kredieten te verstrekken. Daarnaast is dankzij de inzet van Gasunie en TenneT de levering van energie verzekerd gebleven en wordt er hard gewerkt om dit in de toekomst te kunnen blijven doen. Ondanks de COVID-19 beperkingen was ook Havenbedrijf Rotterdam volledig operationeel. Andere mooie mijlpalen in 2020 zijn de eerste investeringen die Invest-NL heeft gedaan voor een duurzamer Nederland. De staatsdeelnemingen leveren een onverminderde bijdrage aan Nederland, ook in deze moeilijke tijd.

Om te blijven bijdragen aan de toekomst van Nederland, hecht ik in mijn rol als aandeelhouder veel waarde aan goed ondernemingsbestuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij de staatsdeelnemingen. Thema's als duurzaamheid, diversiteit en transparantie vind ik belangrijk. In het jaarverslag kunt u teruglezen dat de staatsdeelnemingen hier volop mee bezig zijn. Zo blijft het percentage vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen toenemen en variëren de initiatieven op het gebied van duurzaamheid van het terugdringen van niet-recyclebaar afval tot de voorbereidingen voor het aanleggen van een landelijk transportnet voor waterstof. Gezien het belang van deze thema's is in dit jaarverslag een nieuwe, uitgebreide rapportage opgenomen over de naleving van de Corporate Governance Code en presenteren de staatsdeelnemingen concrete MVO-doelstellingen.

Ten slotte wil ik de medewerkers, bestuurders en commissarissen van de staatsdeelnemingen van harte bedanken voor hun inzet in dit crisisjaar. Ik heb er vertrouwen in dat we deze crisis gezamenlijk zo goed als mogelijk zullen doorstaan.

Wopke Hoekstra
Minister van Financiën

Staatsdeelnemingen 2020

NS

Aandeel **100%**
Omzet **€ 6.601 mln.**

De staatssecretaris van Infrastructuur & Waterstaat heeft in 2020 besloten om de nieuwe concessie voor het hoofdrailnet na 2024 aan NS te gunnen.

UCN

Aandeel **100%**
Omzet **€ 168 mln.**

In 2020 werd het vijftigjarig jubileum van het Verdrag van Almelo gevierd, dat aan de basis staat van de oprichting van Urenco.

NWB Bank

Aandeel **17,2%**
Omzet **€ 1.468 mln.**

NWB Bank heeft voor bijna haar volledige kredietportefeuille de CO_2 impact in beeld.

FMO

Aandeel **51%**
Omzet **€ 88 mln.**

FMO heeft in juli 2020 stilgestaan bij haar vijftigjarig bestaan.

Thales

Aandeel **1%**
Omzet **€ 460 mln.**

Thales Nederland tekende met Damen in 2020 het grootste contract in haar geschiedenis met een waarde van € 1,5 miljard voor de ontwikkeling en bouw van vier fregatten voor de Duitse marine.

Invest NL

Aandeel **100%**
Omzet **€ 7,5 mln.**

Invest-NL heeft in het eerste jaar van haar bestaan een gecommitteerd investeringsvolume bereikt van € 241 miljoen op een totaal begroot kapitaal van ca. € 1,7 miljard.

Schiphol

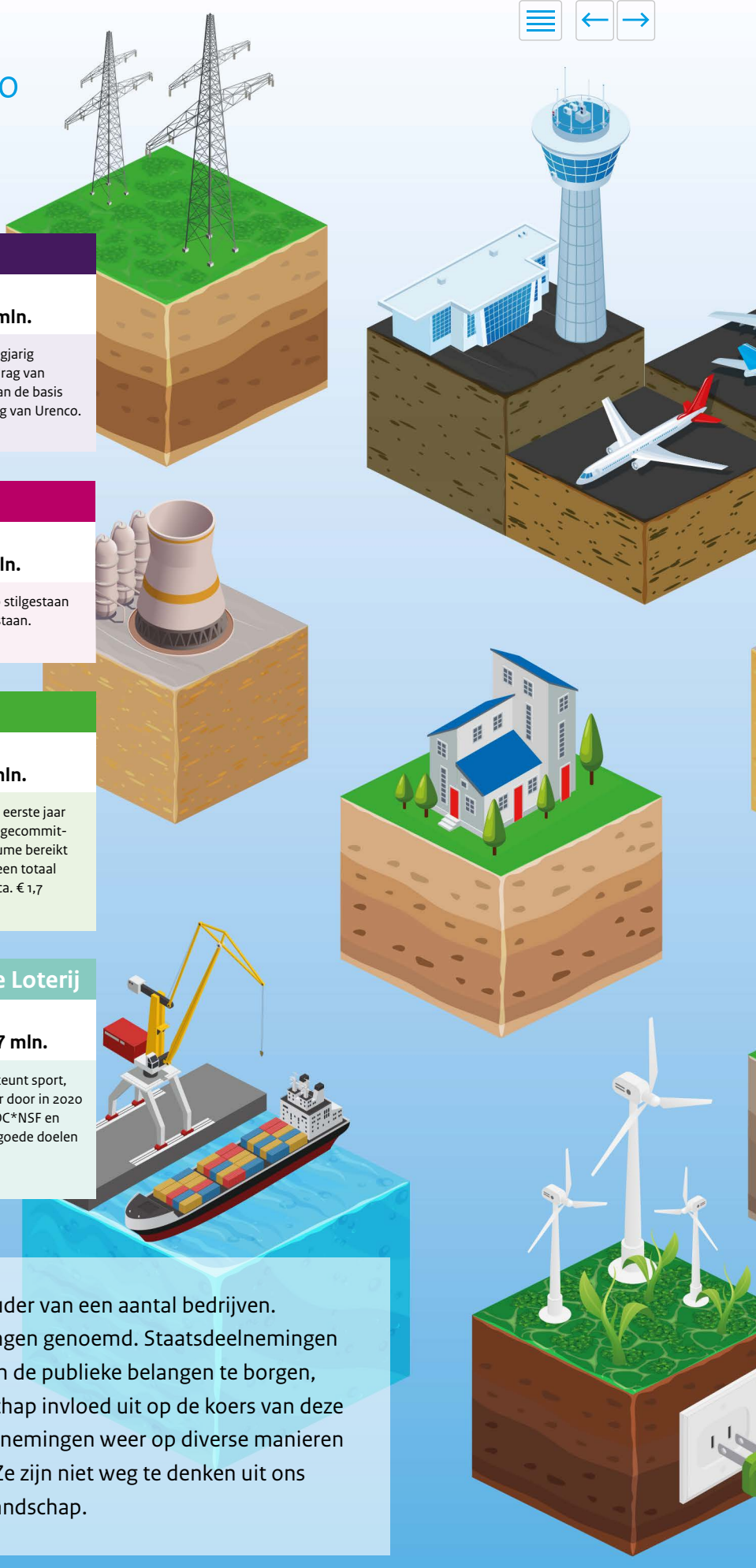
Aandeel **69,77%**
Omzet **€ 624 mln.**

Schiphol heeft in 2020 haar strategisch plan voor de jaren 2021-2025 genaamd 'Building back better' vastgesteld, dat beschrijft hoe Schiphol sterker uit de COVID-19 pandemie wil komen.

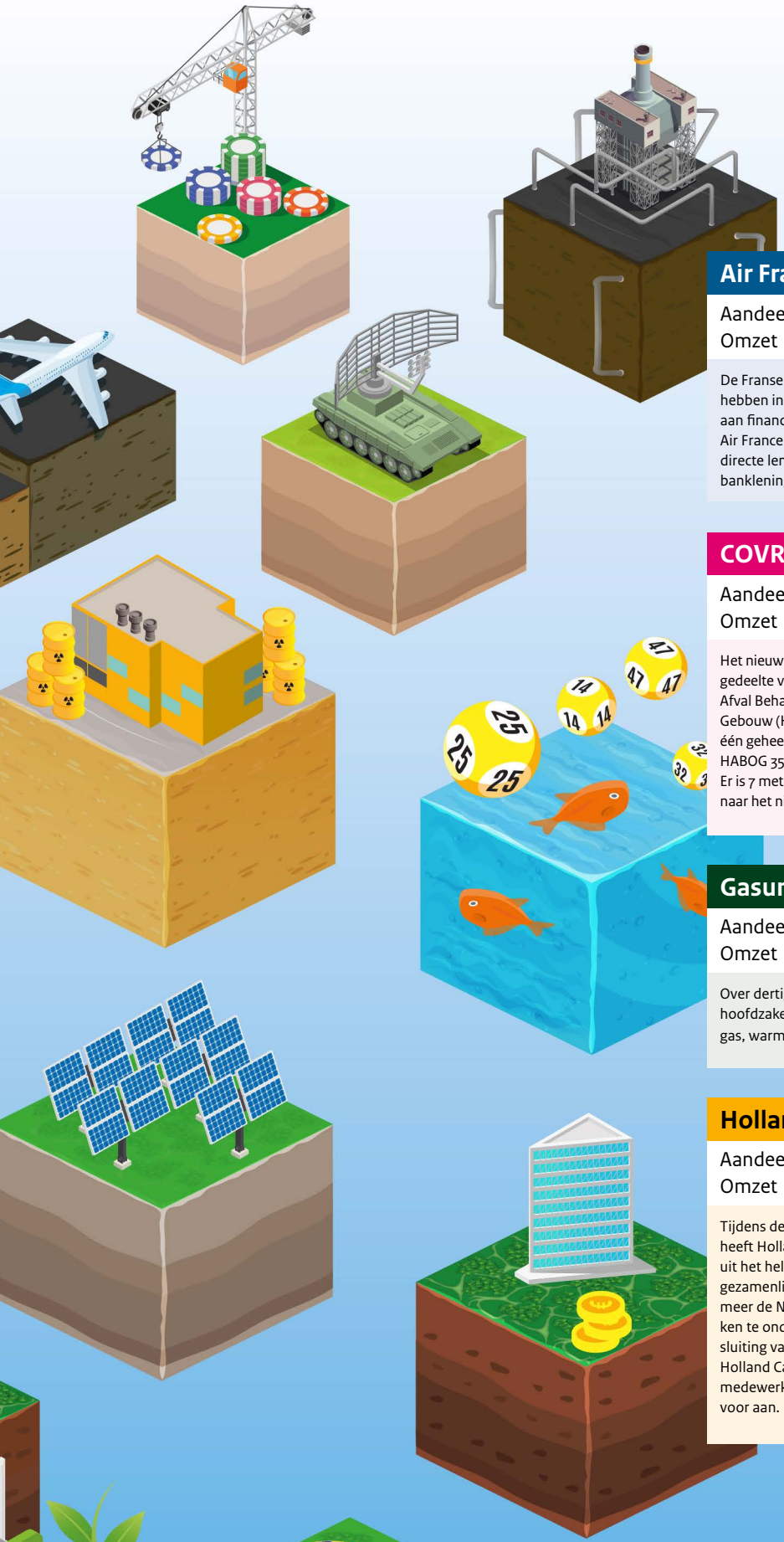
Nederlandse Loterij

Aandeel **99%**
Omzet **€ 1.357 mln.**

Nederlandse Loterij steunt sport, gezondheid en cultuur door in 2020 € 45,2 miljoen aan NOC*NSF en € 17,2 miljoen aan 18 goede doelen af te dragen.



De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Deze bedrijven worden staatsdeelnemingen genoemd. Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2020 hebben de staatsdeelnemingen weer op diverse manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.



Air France- KLM

Aandeel **14%**
Omzet **€ 11.088 mln.**

De Franse en Nederlandse overheid hebben in 2020 voor € 10,4 miljard aan financiële steun geboden aan Air France en KLM in de vorm van directe leningen en een garantie op bankleningen

KLM

Aandeel **5,92%**
Omzet **€ 5.120 mln.**

In het licht van de COVID-19 pandemie speelde KLM in 2020 een belangrijke rol in repatriërings-vluchten en in het transporteren van essentiële medische apparatuur en beschermingsmiddelen.

COVRA

Aandeel **100%**
Omzet **€ 19 mln.**

Het nieuwe en het bestaande gedeelte van het Hoogradioactief Afval Behandelings-en Opslag Gebouw (HABOG) zijn inmiddels één geheel geworden, waardoor het HABOG 35 meter langer is geworden. Er is 7 meter muur weggezaagd om naar het nieuwe gedeelte te kunnen.

BNG Bank

Aandeel **50%**
Omzet **€ 4.876 mln.**

BNG Bank stuurt op het vergroten van maatschappelijke impact aan de hand van vier Sustainable Development Goals: goede gezondheid en welzijn, duurzame steden en gemeenschappen, kwaliteitsonderwijs en betaalbare duurzame energie.

Gasunie

Aandeel **100%**
Omzet **€ 1.372 mln.**

Over dertig jaar zal Gasunie hoofdzakelijk waterstof, groen gas, warmte en CO_2 vervoeren.

TenneT

Aandeel **100%**
Omzet **€ 4.450 mln.**

TenneT heeft in 2020 € 3,4 miljard euro geïnvesteerd in het hoogspanningsnet in Nederland en Duitsland.

Holland Casino

Aandeel **100%**
Omzet **€ 333 mln.**

Tijdens de COVID-19 pandemie heeft Holland Casino werknemers uit het hele land gestimuleerd om gezamenlijk vrijwilligers van onder meer de Nederlandse Voedselbanken te ondersteunen. Tijdens de sluiting van alle vestigingen van Holland Casino, meldden medewerkers zich hier massaal voor aan.

Havenbedrijf Rotterdam

Aandeel **29,17%**
Omzet **€ 753 mln.**

De Rotterdamse haven kende dit jaar een aantal 'primeurs'. De Ramform Titan (het breedste schip ter wereld), HMM Rotterdam (megacontainerschip), Gas Agility (grootste LNG bunkerschip) en het LNG aangedreven containerschip Jacques Saade kwamen de Rotterdamse haven binnen.

Inhoud

Voorwoord 3

1 Inleiding 9

2 Prestaties staatsdeelnemingen 2020 10

3 Staatsdeelnemingen 16
3.1 Staatsdeelnemingen 16
3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen 17
3.3 Evaluatie aandeelhouderschap 18

4 Goed ondernemingsbestuur 21
4.1 Statuten en Corporate Governance Code 21
4.2 Benoemingen 25
4.3 Bezoldigingsbeleid 29
4.4 Risicomanagement 30
4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 31

5 Strategie, investeringen en internationale activiteiten 34
5.1 Strategie 34
5.2 Investeringen 37
5.3 Internationale activiteiten 40

6 Financiële positie 42
6.1 Waarde 42
6.2 Vermogenspositie 43
6.3 Credit rating 44
6.4 Normrendement 45
6.5 Dividend 47

7 Deelnemingen onder de loep 50
Air France-KLM 54
BNG Bank 58
COVRA 62
FMO 66
Gasunie 70
Havenbedrijf Rotterdam 74
Holland Casino 78
Invest-NL 82
KLM 86
Nederlandse Loterij 90
NIO 94
NS 96
NWB Bank 100
Schiphol 104
SRH 108
TenneT 110
Thales 114
UCN 118

7.2 Beleidsdeelnemingen 123
BOM 124
DC-ANSP 128
DNB 132
EBN 136
GasTerra 140
InnovationQuarter 144
Investeringsfonds Zeeland 148
LIOF 152
NOM 156
Oost NL 160
ProRail 164
Saba Bank 168
SSCS 172
Winair 176

8 Toelichting definities en gebruikte afkorting 180

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 deze aandeelhoudersrol in 2020 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is:

1. Staatsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker zijn gescheiden. Bij deze ondernemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol.
2. Beleidsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de rol als aandeelhouder en beleidsmaker (nog) niet van elkaar kunnen worden ontvlochten. Deze ondernemingen zijn in beheer van beleidsministers.
3. Financiële instellingen, zoals ABN AMRO en de Volksbank. Deze banken zijn als gevolg van de financiële crisis in staatshanden gekomen. NL Financial Investments (NLFI) beheert deze banken op afstand van het ministerie van Financiën.

Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder heeft ingevuld.[1] Dit jaarverslag blikt terug op het jaar 2020, dat voor veel ondernemingen door COVID-19 een bewogen jaar is geweest. Het volgende hoofdstuk gaat in op de resultaten die deze ondernemingen in 2020 hebben bereikt en hoe zij daarmee hebben bijgedragen aan de publieke belangen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de reden dat bedrijven een staatsdeelneming zijn, of ze permanent of niet-permanent zijn en wordt ingegaan op de evaluatie van het aandeelhouderschap. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur, in het bijzonder de statuten, de toepassing van de Corporate Governance Code, de rol van de aandeelhouder bij benoemingen, beloningsbeleid en het risicomanagement bij ondernemingen en ten slotte maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast wordt ingegaan op het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoofdstuk 5 belicht de strategie, de belangrijkste investeringen en de internationale activiteiten van staatsdeelnemingen. Hoofstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen, zoals de financiële waarde van de ondernemingen, de vermogenspositie en het dividend dat de aandeelhouder over 2020 ontving. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 7, gevolgd door informatie over de afzonderlijke beleidsdeelnemingen. In hoofdstuk 8 staat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

1 De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) en SRH bouwen de activiteiten af en ontvouwen tevens geen nieuwe activiteiten meer. In dit jaarverslag komen NIO en SRH daarom niet aan bod, met uitzondering van de factsheets in hoofdstuk 7.

2 Prestaties staatsdeelnemingen 2020

Staatsdeelneming per sector (belang staat der Nederlanden in %)

Energie

- Gasunie (100%)
- TenneT (100%)
- UCN (100%)

Infrastructuur & Transport

- Air France-KLM (14%)
- Havenbedrijf Rotterdam (29,17%)
- Nederlandse Spoorwegen (100%)
- KLM (5,92%)
- Schiphol (69,77%)

Financiële dienstverlening

- BNG Bank (50%)
- FMO (51%)
- Invest-NL(100%)
- NWB Bank (17,2%)

Kansspelen

- Holland Casino (100%)
- Nederlandse Loterij (99%)

Overig

- COVRA (100%)
- Thales (1,0%)

Niet-financiële cijfers

Aantal medewerkers (in fte)

2020 128.228

2019 137.747

Diversiteit raad van commissarissen

2020 44% 56%

2019 33% 67%

Diversiteit raad van bestuur

2020 36% 64%

2019 43% 57%

Financiële cijfers (in totalen)[1]

Gemiddelde solvabiliteit	Rendement op eigen vermogen	Gemiddeld uitkeringspercentage dividend
7,3% 2020	-36,1%[2] 2020	54%[3] 2020
10,8% in 2019	7,7% in 2019	24% in 2019
Totale activa (miljard)	**Eigen vermogen** (miljard)	**Omzet** (miljard)
€ 380,6 2020	€ 27,9 2020	€ 38,8 2020
€ 356,9 in 2019	€ 38,6 in 2019	€ 62,6 in 2019
Winst (miljoenen)	**Dividend**[4] ontvangen door staat (miljoenen)	
-€ 10.055 2020	€ 713 2020	
€ 2.987 in 2019	€ 639 in 2019	

1 Rectificatie: in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2019 zijn per abuis een aantal verkeerde getallen opgenomen in deze figuur. Dit is nu rechtgetrokken, waardoor de cijfers voor 2019 afwijken van de cijfers die vermeld stonden op pagina 10 van het jaarverslag uit 2019.

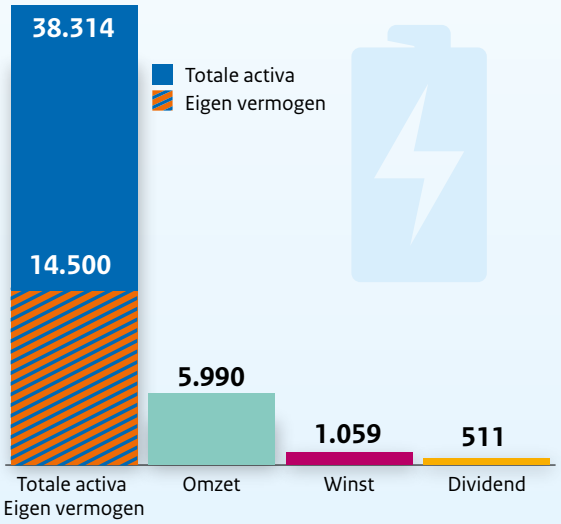
2 Verschillende deelnemingen hebben een verlies geleden door de COVID-19 crisis. Dit zorgt dat het gemiddelde rendement op eigen vermogen negatief is.

3 Bij het berekenen van het gemiddelde uitkeringspercentage dividend zijn alleen de resultaten meegenomen van de staatsdeelnemingen die een positief resultaat hebben behaald over 2020 (BNG Bank, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, Nederlandse Loterij, NWB Bank, TenneT, Thales en UCN). Dit percentage kan daardoor niet één op één vergeleken worden met 2019.

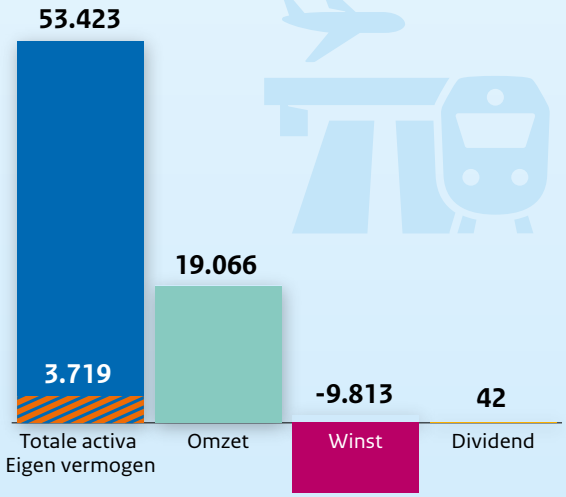
4 Uitkering van dividend van BNG Bank en NWB Bank is uitgesteld tot oktober 2021 op aanbeveling van de ECB. Dan dient opnieuw te worden vastgesteld of uitkering mogelijk en toegestaan is.

Financiële cijfers 2020
(€ in miljoenen)

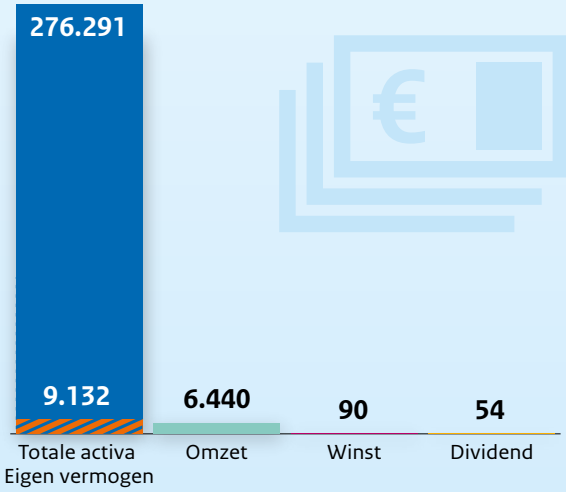
Impact COVID-19
Het afgelopen jaar heeft een enorme financiële impact gehad op de staatsdeelnemingen. De overheid heeft met behulp van de NOW-regeling alle bedrijven willen steunen. Nederlandse staatsdeelnemingen waren gerechtigd om deze steun aan te vragen als ze hiervoor in aanmerking kwamen. Holland Casino, KLM en Schiphol hebben dat ook gedaan. NS heeft alleen voor de stations een aanvraag gedaan, voor het openbaar vervoer is een aparte regeling gemaakt. In totaal hebben deze deelnemingen € 1,7 miljard steun gekregen. Eén van de gevolgen was dat deze staatsdeelnemingen over 2020 geen dividend hebben uitgekeerd. Ondanks deze steun hebben deze ondernemingen een verlies geleden van € 4,5 miljard in 2020 en is het eigen vermogen met € 4,9 miljard verminderd. Zonder steun zou het eigen vermogen, volgens een ruwe schatting, ruim € 6 miljard zijn afgenomen. Voorts hebben alle staatsdeelnemingen kunnen profiteren van de mogelijkheid van de overheid om de betaling van belastingen uit te stellen. Ten slotte heeft KLM ook nog specifieke liquiditeitssteun gekregen in de vorm van directe leningen en garanties.

Energie (Gasunie, TenneT, UCN)


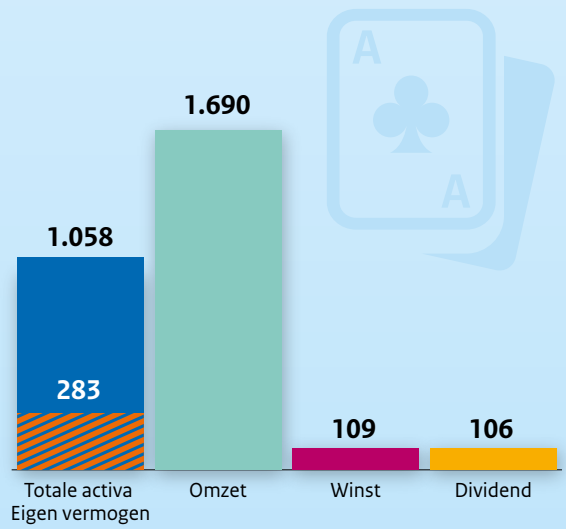
Infrastructuur & Transport
(Air France-KLM, Havenbedrijf Rotterdam, KLM, NS, Schiphol)



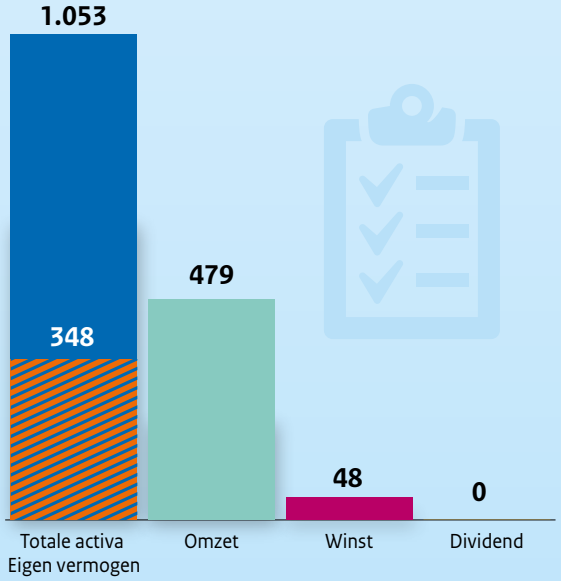
Financiële dienstverlening
(BNG Bank, FMO, Invest-NL, NWB Bank)



Kansspelen (Holland Casino, Nederlandse Loterij)



Overig (COVRA, Thales)



Air France-KLM | Tremblay-en-France

COVID-19 heeft een forse impact gehad op de operationele activiteiten, financiële positie en resultaten. Als gevolg van reisrestricties en het instorten van de markt voor passagiers, zag de groep zich vanaf maart 2020 gedwongen om haar capaciteit en operaties drastisch in te perken. Air France-KLM heeft daarop kostenbesparende maatregelen ingevoerd op het gebied van reductie in staf (meer dan 7.000 fte in 2020) en het beperken van niet-essentiële investeringen en uitgaven.

In totaal stapten in 2020 **34 miljoen passagiers aan boor**d van vliegtuigen van Air France, KLM en Transavia. Dit is een forse afname van ruim 67% ten opzichte van 2019.



BNG Bank | Den Haag

BNG Bank heeft ondanks de invloed van COVID-19 goede financiële resultaten behaald. De continuïteit van de dienstverlening van BNG Bank is gedurende 2020 gewaarborgd gebleven. Ondanks de verslechterde economische vooruitzichten als gevolg van de uitbraak van COVID-19, bleef in relatie tot de balansomvang het totaal van de verwachte kredietverliezen laag. Dat weerspiegelt de hoge kredietkwaliteit van de uitzettingen van de bank.

In 2020 verstrekte BNG Bank **€ 11,7 miljard krediet** aan overheden en instellingen in de semipublieke sector.



COVRA | Nieuwdorp

Afgelopen jaar heeft COVRA haar vijfjarenplan/strategie herijkt. Met de afronding van deze nieuwe toekomstverkenning 'voorwaarts denkend, denkend doen', zet COVRA de eerder ingezette lijnen voort voor de periode tot 2025. 2020 was vanwege COVID-19 ook voor COVRA een bewogen jaar. COVRA heeft ten tijde van COVID-19 het beheer van het radioactief afval op hetzelfde hoge kwaliteitsniveau uitgevoerd met veiligheid en gezondheid als centrale uitgangspunten. De financiële activiteiten van COVRA stonden in 2020 onder druk. De waarde van de beleggingsportefeuille is, na de daling van de beurzen rond maart 2020, in de tweede helft van het jaar weer verbeterd. Uiteindelijk heeft COVRA een beleggingsrendement behaald van ruim 2,2% over 2020 tegenover een vereist rendement van 4,3%. Het operationele resultaat is in lijn met de verwachting uitgekomen op € 4,4 miljoen.

COVRA is gestart met de voorbereidingen van de bouw van het **multifunctioneel opslaggebouw** (MOG) voor laag- en middelradioactief afval (LMRA) dat ruimte biedt aan **1020 containers.**



FMO | Den Haag

In 2020 is het investeringsvolume van FMO, ondanks de COVID-19 pandemie, op een relatief hoog niveau gebleven; inclusief de overheidsfondsen en de gemobiliseerde investeringen is er voor bijna € 1,9 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan (2019: € 2,7 miljard). In 2020 heeft FMO, voor het eerst sinds 1991, een verlies geleden van € 205 miljoen (2019: € 120 miljoen winst). Dit verlies is grotendeels te verklaren door de waardevermindering van FMO's private equity portefeuille - een trend die wereldwijd in ontwikkelende economieën terug te zien is – en een lagere dollarkoers, de valuta waarin veel van FMO's equity investeringen geboekt worden. Daarnaast zijn er als gevolg van COVID-19 minder leningen aan nieuwe klanten verstrekt; de bestaande leningenportefeuille hield zich echter goed. Het eigen vermogen iets gezakt naar € 2,9 miljard. De totale omvang van de uitstaande portefeuille van FMO is kleiner geworden en bedroeg per einde 2020 € 12,0 miljard (2019: € 13,3 miljard).



Projecten van FMO hebben in 2020 bijgedragen aan **427.489 banen** wereldwijd.

Gasunie | Groningen

Het gastransport in Nederland was in 2020 4% lager dan in 2019. Tegelijkertijd nam het gastransport naar ondergrondse bergingen toe door onder meer het vullen van de NAM-berging in Norg. Ook nam de gaswinning in Groningen verder af. Hierdoor is er meer gas geïmporteerd en heeft Gasunie Transport Services (GTS) in 2020 meer kwaliteitsconversie ingezet. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van de uitgebreide conversie-installatie in Wieringermeer. Hier kan hoogcalorisch gas worden omgezet naar laagcalorisch gas dat wordt gebruikt door Nederlandse huishoudens. Deze ontwikkelingen laten zien dat de gassector en energievraag verandert. Gasunie zet zich actief in om de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van onder andere (groene) waterstof. Zo is Gasunie begonnen met de opzet van een virtuele waterstofbeurs en wordt er met partners geïnvesteerd in projecten die bijdragen aan de energietransitie. Dit past binnen het hernieuwde MVO-beleid waaraan Gasunie in 2020 de eerste hand heeft gelegd. De leveringszekerheid was in 2020 100%. Daarnaast heeft Gasunie solide financiële resultaten geboekt.



Gasunie wist in 2020 **100% leveringszekerheid** te bewerkstelligen, wat betekent dat het gastransport ononderbroken heeft plaatsgevonden.

Havenbedrijf Rotterdam | Rotterdam

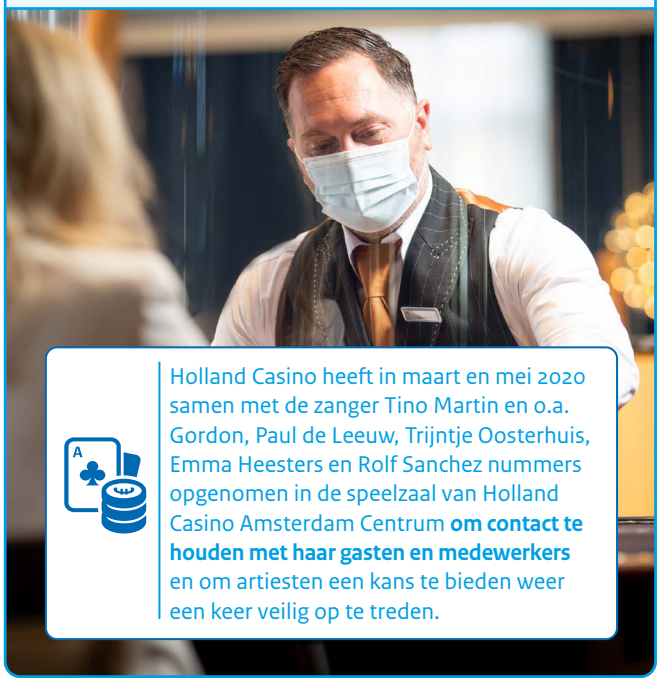
COVID-19 had grote impact op de haven. In samenwerking met veel partijen lukte het om de haven volledig operationeel te houden. De neergang in overslag was beperkt (een daling van 469,4 miljoen ton in 2019 naar 436,8 miljoen ton in 2020). Havenbedrijf Rotterdam heeft samen met ketenpartners stappen gezet op weg naar de verduurzaming van het energiesysteem en het efficiënter maken van de logistieke ketens. De investeringen bleven met € 265,8 miljoen op een hoog niveau.

Gemeten naar goederenoverslag is de Rotterdamse haven **de grootste haven van Europa** en behoort deze nog steeds tot de grootste havens ter wereld.



Holland Casino | Hoofddorp

Door de COVID-19 maatregelen zijn de vestigingen van Holland Casino in 2020 in totaal 143 dagen gesloten, 151 dagen beperkt open en 71 dagen volledig open geweest. Dit heeft veel invloed gehad op de cijfers van Holland Casino. Het jaar stond verder in het teken van een interne herstructurering, de nieuwbouw van de casino's in Venlo en Utrecht en de voorbereidingen voor de opening van de online markt in 2021.



Holland Casino heeft in maart en mei 2020 samen met de zanger Tino Martin en o.a. Gordon, Paul de Leeuw, Trijntje Oosterhuis, Emma Heesters en Rolf Sanchez nummers opgenomen in de speelzaal van Holland Casino Amsterdam Centrum **om contact te houden met haar gasten en medewerkers** en om artiesten een kans te bieden weer een keer veilig op te treden.

Invest-NL | Amsterdam

2020 is voor Invest-NL het eerste volledige kalenderjaar geweest na oprichting in december 2019. Voor Invest-NL stond 2020 vooral in het teken van het opstarten en verder uitbreiden en inrichten van de organisatie. In 2020 heeft Invest-NL tevens haar eerste investeringen in innovatieve MKB ondernemingen gedaan zowel direct als via fondsen. Zo hebben Invest-NL en European Investment Fund (EIF) ieder € 150 miljoen toegewezen aan een gezamenlijk fondsenmandaat, gericht op het investeren in innovatieve MKB ondernemingen. Daarnaast heeft Invest-NL haar eerste marktonderzoeken, productontwikkelingen en propositiebegeleidingstrajecten afgerond.

Invest-NL legt in het strategisch plan voor 2021-2025 de **focus op het financieren** en financierbaar maken van de transitie naar een **carbonneutrale** en **circulaire economie,** waarbij het innovatieve MKB (start-ups en scale-ups) een cruciale rol speelt.



KLM | Amstelveen

COVID-19 heeft een enorme impact gehad op zowel de werknemers als passagiers. Het leidde tot een beperking van het netwerk, het terugnemen van capaciteit en tot ongekende verliezen en een stijging van de schuldenpositie. Een steunpakket is door de Nederlandse staat beschikbaar gesteld aan KLM. Dit pakket bestaat uit een directe lening van maximaal € 1 miljard en een garantie op een kredietfaciliteit van private financiers (banken) van € 2,4 miljard. Een staatsagent is aangesteld om toezicht te houden. Om liquiditeit te behouden en kosten te verminderen, heeft KLM in 2020 ingrijpende beslissingen moeten nemen. Zo stopte de luchtvaartmaatschappij met een fors aantal projecten en investeringen, werd er voorlopig geen nieuw personeel meer aangenomen en nam KLM afscheid van ongeveer 5.000 werknemers.

KLM vracht heeft een belangrijk rol gespeeld in de bestrijding van de COVID-19 pandemie. In samenwerking met de Nederlandse overheid en Philips heeft KLM **een speciale vracht luchtbrug opgezet vanuit China** naar Nederland om de zorgsector te voorzien van belangrijke medische goederen.



Nederlandse Loterij | Rijswijk

Het jaar 2020 is, net als voor de meeste bedrijven, ook voor Nederlandse Loterij een onvoorspelbaar jaar geweest. Nederlandse Loterij is zich blijven richten op verantwoorde aanbieding van kansspelen en heeft met een TOTO-campagne over verantwoord spel spelers hier actief op gewezen. De samenwerking met Hervitas, een instelling die is gespecialiseerd in het behandelen van gok- en gameverslaving, is doorgezet. Daarnaast heeft Nederlandse Loterij voorbereidingen in gang gezet voor de openstelling van de online-kansspelmarkt. Nederlandse Loterij heeft de ambitie ook op de online-kansspelmarkt de meest verantwoorde aanbieder te zijn. Nederlandse Loterij en KNVB hebben in 2020 een gedragscode voor “Verantwoord spelen” ondertekend. In deze gedragscode staan afspraken voor een eerlijk, transparant en integer verloop van voetbal en sportweddenschappen. Ondanks de gevolgen van COVID-19 heeft Nederlandse Loterij de omzet van loterijen en sportweddenschappen op peil kunnen houden. Eén van de mijlpalen was de recordverkoop van ruim 7 miljoen loten voor de Oudejaarstrekking van de Staatsloterij.



Nederlandse Loterij steunt **sport, gezondheid en cultuur** door in 2020 **€ 45,2 miljoen** aan NOC*NSF en **€ 17,2 miljoen** aan 18 goede doelen af te dragen.

NS | Utrecht

COVID-19 heeft een significante impact gehad op NS. Het jaar 2019 was een topjaar qua reizigersvolume (19 miljard reizigerskilometers), maar door COVID-19 is het aantal reizigerskilometers over geheel 2020 met 55% gedaald vergeleken met 2019. Op het dieptepunt (in maart 2020) was dat zelfs 90%. In 2020 bedroegen de opbrengsten van NS € 6,6 miljard, waarin een vergoeding van € 2 miljard van de Nederlandse en de Britse overheden is opgenomen om de treinen te laten rijden ondanks de significant lagere reizigersaantallen.
NS realiseerde een nettoverlies over 2020 van € 2,6 miljard (2019: nettowinst € 215 miljoen). Het negatieve resultaat komt onder andere door bijzondere waardeverminderingen van € 2,2 miljard als gevolg van verslechterde vooruitzichten voor NS, met name door de gevolgen van COVID-19.

Tijdens de COVID-19 pandemie zorgde NS ervoor dat mensen met **cruciale beroepen** met de trein naar hun werk konden **blijven reizen.**



NWB Bank | Den Haag

In 2020 heeft NWB Bank € 10,3 miljard aan leningen aan de Nederlandse publieke sector verstrekt, een nieuw record. Klanten hebben deze financiering onder andere gebruikt om te verduurzamen en om de financiële gevolgen van COVID-19 op te vangen. Noemenswaardig daarbij is de verdubbeling van de kredietverlening aan duurzame energieprojecten van circa € 300 miljoen in 2019 naar bijna € 600 miljoen in 2020. Om in de kredietverlening te kunnen voorzien, heeft de bank in 2020 voor in totaal € 13,7 miljard aan langlopende financiering opgehaald op de internationale kapitaalmarkt. Bijna een derde hiervan (€ 4,5 miljard) is aangetrokken met de uitgifte van ESG-obligaties (Environmental, Social en Governance).

NWB Bank is de grootste uitgever van **duurzame obligaties** in Nederland. Sinds 2014 heeft de bank al meer dan **€ 16 miljard** aan financiering opgehaald met de uitgifte van zogenoemde **ESG-obligaties** (Environmental, Social en Governance).



Schiphol | Haarlemmermeer

COVID-19 is de grootste crisis in de geschiedenis van de luchtvaart. De passagiersaantallen op Schiphol daalden in 2020 met 70% ten opzichte van 2019. Tegelijkertijd speelden vrachtvluchten een belangrijke rol in het vervoer van medische voorzieningen, waaronder vaccins. De pandemie heeft een sterk negatieve invloed op de financiële positie van Schiphol. Gedurende het jaar 2020 werd het duidelijk dat de organisatie van Schiphol moest inkrimpen. Door middel van Project Reset heeft Schiphol op een integere en doortastende wijze haar organisatie weten aan te passen en te verbeteren.

Ondanks COVID-19 en de daarmee gepaard gaande daling van **passagiersaantallen,** was Schiphol in 2020 verbonden met **316** directe bestemmingen in **98** landen, die werden verzorgd door **120 luchtvaartmaatschappijen.**



TenneT | Arnhem

In 2020 was de beschikbaarheid van het hoogspanningsnet van TenneT 99,9999%, één van de hoogste betrouwbaarheidsniveaus ter wereld. TenneT investeerde in totaal € 3,4 miljard in haar hoogspanningsnet. TenneT voltooide in 2020 meerdere on- en offshore projecten. Zo is in Nederland het Borssele Beta project opgeleverd, de hoogspanningsverbinding met een capaciteit van 700 MW (vergelijkbaar met de elektriciteitsconsumptie van ongeveer 1 miljoen huishoudens) voor de offshore windparken Borssele III, IV en V. Daarnaast voltooide TenneT in Duitsland onder meer haar twaalfde offshore project, BorWin3, met een capaciteit van 900 MW. In december is de testfase gestart van Nordlink, de 623 km lange onderzeese interconnector tussen Noorwegen en Duitsland. Ondanks het feit dat ook TenneT de gevolgen heeft ondervonden van COVID-19 is de onderneming in staat geweest haar investeringsportefeuille op niveau te houden en heeft de uitvoering van haar werkzaamheden geen kritieke vertragingen opgelopen.



De **leveringszekerheid** van het hoogspanningsnet was in 2020 **99,9999%.**

Thales | Hengelo

Door de impact van COVID-19 heeft Thales Nederland niet haar groeidoelstellingen voor 2020 kunnen realiseren. Internationale leveringen aan klanten waren in het eerste halfjaar niet mogelijk, het openbaar vervoer in Nederland verminderde drastisch en extra investeringen waren noodzakelijk om zowel op de productielocaties als thuis de medewerkers in staat te stellen om weer volwaardig aan het werk te kunnen. In het bijzonder de veiligheidsbeperkingen in het online samenwerken met overheden stonden groei in de weg. Ondanks deze beperkingen heeft Thales Nederland een vergelijkbaar resultaat als in 2019 weten te realiseren. Dit is te danken aan een inhaalslag in het tweede halfjaar en de flexibiliteit en inzet van de medewerkers, waarbij gezondheid altijd op de eerste plaats heeft gestaan.

In 2020 heeft Thales samen met Damen een **historisch grote order** van 1,5 miljard getekend voor de levering en integratie van systemen op vier **fregatten** van de Duitse Marine



UCN/Urenco | Almelo

In 2020 heeft Urenco aan haar productie- en financiële doelstellingen voldaan. Dit ondanks de uitdagingen waarvoor Urenco door COVID-19 werd gesteld. Ook heeft Urenco dit jaar uitgebreid stil gestaan bij de 50ste verjaardag van het Verdrag van Almelo (een verdrag tussen het Verenigd Koninkrijk, West-Duitsland en Nederland om samen URENCO op te richten, een onderneming gericht op de verrijking van uranium). Eind 2020 hebben het Verenigd Koninkrijk en de EU een handelsovereenkomst gesloten. Hiermee is een harde Brexit afgewend. De afgesloten overeenkomst opent de weg voor een overeenkomst tussen de regering van het Verenigd Koninkrijk en de Europese Gemeenschap voor Atoomenergie (Euratom) voor samenwerking op het gebied van het veilig en vreedzaam gebruik van kernenergie. Een dergelijke overeenkomst is belangrijk voor Urenco.



Urenco heeft in 2020 stil gestaan bij de herdenking van **50 jaar Verdrag van Almelo.**

3 Staatsdeelnemingen

In de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013[2] (hierna: Nota Deelnemingenbeleid 2013) staat waarom bepaalde bedrijven staatsdeelnemingen zijn en hoe de staat het aandeelhouderschap invult. In 2020 is de Nota Deelnemingenbeleid 2013 geëvalueerd. Dit hoofdstuk gaat in op de samenstelling van de portefeuille van staatsdeelnemingen.

3.1 Staatsdeelnemingen

Staatsdeelnemingen zijn private vennootschappen die activiteiten uitvoeren met een specifiek publiek belang en waarin de staat risicodragend participeert. De staat participeert door (een deel van) de uitstaande aandelen te bezitten in deze ondernemingen. Aan deze aandelen zijn zeggenschapsrechten verbonden.

Conform de Nota Deelnemingenbeleid 2013 is staatsaandeelhouderschap een instrument ter borging van publieke belangen die niet voldoende kunnen worden geborgd met alleen wet- en regelgeving. Staatsaandeelhouderschap kan in bepaalde gevallen van toegevoegde waarde zijn. De marktordening en het strategisch belang van een bedrijf kunnen aanleiding geven voor het aangaan van een deelneming. Een natuurlijk monopolie kan bijvoorbeeld een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Ook grote, nationale, strategische belangen die met een onderneming gemoeid zijn, bijvoorbeeld voor de economie of belangrijke infrastructuur, kunnen een reden zijn voor de staat om aandelen te houden in de betreffende onderneming.
Het staatsaandeelhouderschap legt beslag op maatschappelijk vermogen, dus er moeten aantoonbare redenen zijn voor de staat om risicodragend te participeren in vennootschappen. De staat als aandeelhouder ziet er daarom op toe dat staatsdeelnemingen verantwoord omgaan met het geïnvesteerde maatschappelijke vermogen. Daarnaast stimuleert de staat goed ondernemingsbestuur. Staatsdeelnemingen zijn actief in de sectoren energie, infrastructuur, transport, financiële dienstverlening en kansspelen.

2 Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013, *Kamerstukken II*, 2013-2014, 28 165, nr. 165.

3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de portefeuille staatsdeelnemingen aan de hand van de voorziene duur van het staatsaandeelhouderschap: permanent, bij voorbaat tijdelijk en niet-permanent aandeelhouderschap.

Tabel 3.1 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen

Permanent staatsaandeelhouderschap		Bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap	Niet-permanent staatsaandeelhouderschap
De deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin blijvende invloed houdt via het staatsaandeelhouderschap.		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.
• Air France-KLM • BNG Bank • COVRA • FMO • Gasunie • Havenbedrijf Rotterdam	• Invest-NL • 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

NL Financial Investments (NLFI) is namens de staat de aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen zijn van de overheid. Op dit moment zijn dat ABN AMRO en de Volksbank. Het belang van de staat in ABN AMRO bedraagt 56,3%. ABN AMRO wordt zo snel als verantwoord mogelijk is, volledig naar de markt gebracht. De staat is 100% aandeelhouder van de Volksbank. Een besluit over de toekomst van de Volksbank heeft dit kabinet niet genomen, dit wordt gedaan als de bank daar gereed voor is. Op dit moment worden de opties voor verzelfstandiging van de toekomst van de Volksbank en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het maatschappelijke karakter van de bank (bijvoorbeeld in de vorm van een staatsbank) verkend. Naar verwachting wordt deze verkenning voor de zomer afgerond en aan de Tweede Kamer gezonden.

Holland Casino

Op 17 mei 2019 heeft de minister voor Rechtsbescherming, mede namens de staatssecretaris van Financiën, in een brief aan de Eerste Kamer het voornemen aangekondigd om het wetsvoorstel tot wijziging van de Wet op kansspelen in verband met de modernisering van het speelcasinoregime in te trekken. In die brief is toegelicht dat het nog steeds de voorkeur van het kabinet heeft om het aanbieden van landgebonden casinospelen in Nederland door private partijen te laten plaatsvinden in plaats van door een staatsdeelneming. Voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject ligt het in de rede om eerst de inzichten in de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt af te wachten. Deze markt gaat op 1 oktober 2021 open. Holland Casino blijft daarmee voorlopig een niet-permanente deelneming.

Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij is een niet-permanente deelneming. Het kabinet acht het aanbieden van kansspelen geen taak van de overheid indien door toezicht, wet- en regelgeving de kansspeldoelstellingen op een goede wijze kunnen worden geborgd. Het aandeelhouderschap heeft dan geen toegevoegde waarde meer. De beleidskeuzes die een volgend kabinet zal maken aangaande de loterijmarkt, zijn van groot belang voor de toekomst van Nederlandse Loterij. Daarnaast geldt ook voor Nederlandse Loterij dat voor een mogelijk privatiseringstraject het in de rede ligt om eerst de inzichten in de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt af te wachten.

UCN

UCN is een staatsdeelneming waarvan de staat 100% van de aandelen bezit. UCN heeft op haar beurt een derde van de aandelen in Urenco, een onderneming die verrijkt uranium produceert. De overige aandelen in Urenco zijn voor een derde in handen van de Britse regering en de Duitse partijen RWE en E.ON hebben gezamenlijk ook een derde van de aandelen in handen. De publieke belangen van Urenco worden geborgd door het Verdrag van Almelo (tussen Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk). Het kabinet stelde in 2013, naar aanleiding van toenmalige verkoopplannen van het Verenigd Koninkrijk, dat een verkoop alleen plaats zou kunnen vinden indien de publieke belangen die nu mede via het meerderheidsaandeelhouderschap van overheden geborgd zijn in een nieuwe structuur ook op een adequaat niveau geborgd moet worden. Dit maakte dat UCN werd ingedeeld in de categorie 'niet-permanente' staatsdeelnemingen, waarvan het aandelenbelang verkocht zou kunnen worden op het moment dat wet- en regelgeving voldoende worden geacht om de publieke belangen te borgen zonder het sluitstuk van aandeelhouderschap. Dit betekent overigens niet dat het kabinet UCN zal verkopen op het moment dat de publieke belangen uitsluitend op een andere wijze dan via het staatsaandeelhouderschap zijn geborgd: eventuele verkoop vergt een afweging op zichzelf. Verkoop van het Nederlandse aandeel is nu niet aan de orde.

3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

In 2020 is de beleidsdoorlichting van het begrotingsartikel over staatsdeelnemingen uitgevoerd (IX Financiën en Nationale Schuld, 3.3 Financieringsactiviteiten publiek-private sector).[3] (Hierna: Beleidsdoorlichting Nota Deelnemingenbeleid 2020). De belangrijkste conclusie van de beleidsdoorlichting is dat de versterking van de aandeelhoudersrol en de professionalisering van de invulling van de zeggenschapsrechten een positief effect hebben gehad op de borging van publieke belangen.

Daarnaast wordt in de Beleidsdoorlichting Nota Deelnemingenbeleid 2020 een aantal aanbevelingen gedaan om het deelnemingenbeleid te verbeteren. Bijvoorbeeld door het aanscherpen van de criteria voor het aangaan en afstoten van staatsdeelnemingen. Ook kan beter worden onderbouwd bij welk ministerie de rol van aandeelhouder wordt ondergebracht (beleids- of staatsdeelneming) en welke omvang van het aandeel wenselijk is. Verder is een aanbeveling gedaan om de rol en betrokkenheid van het beleidsdepartement te verduidelijken.

Het kabinet onderschrijft de bevindingen en aanbevelingen uit de Beleidsdoorlichting Nota Deelnemingenbeleid 2020. Het kabinet ziet voldoende aanleiding voor het schrijven van een nieuwe Nota Deelnemingenbeleid, en laat dit aan een nieuw kabinet.

De aandeelhouder evalueert minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke staatsdeelneming, om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft.[4] Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren. De afgelopen zeven jaar is, met uitzondering van het aandeelhouder-

3 Beleidsdoorlichting Nota Deelnemingenbeleid 2020, Kamerstukken II, 2020/21, 31935-67.
4 Bij de evaluatie van het staatsaandeelhouderschap gebruikt de staat een uniform evaluatiemodel dat in samenwerking met de Auditdienst Rijk is opgesteld.

schap in KLM, Air France-KLM en Invest-NL, voor alle permanente deelnemingen het aandeelhouderschap geëvalueerd. Met het oog op een nieuwe Nota Deelnemingenbeleid is er op dit moment geen planning gemaakt voor de evaluaties in de komende jaren.

Het kabinet informeert de Tweede Kamer jaarlijks over de uitkomsten van de afgeronde evaluaties in dit jaarverslag. Op die manier betrekt het kabinet de Tweede Kamer bij de overwegingen die aan het behouden of (deels) afstoten van deelnemingen ten grondslag liggen. Deze paragraaf bevat de belangrijkste conclusies uit die evaluaties.

In 2020 stonden de evaluaties van Havenbedrijf Rotterdam en KLM op de planning. Het kabinet heeft het belang van de staat in Havenbedrijf Rotterdam geëvalueerd. De evaluatie van KLM is uitgesteld tot 2024.

Havenbedrijf Rotterdam

In 2020 is conform de evaluatiecyclus het staatsaandeelhouderschap in Havenbedrijf Rotterdam geëvalueerd, hieronder zijn de belangrijkste conclusies opgenomen.

De Rotterdamse haven is een van de belangrijkste hubs van goederenstromen ter wereld en daarmee van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat. De publieke belangen die met het Havenbedrijf gemoeid zijn, zijn divers. Deze betreffen: i) continuïteit en kwaliteit van de mainport Rotterdam, ii) efficiënte marktverhoudingen (eerlijke mededinging), iii) nautische veiligheid en iv) duurzaam ruimtegebruik. Voor een aantal van deze belangen is Havenbedrijf Rotterdam direct verantwoordelijk (bijvoorbeeld nautische veiligheid), bij andere publieke belangen vormt het Havenbedrijf een belangrijke schakel in de keten. Het publieke belang van de mainport Rotterdam is moeilijk in wet- of regelgeving vast te leggen of anderszins te “contracteren”. De inzet van wet- en regelgeving is een relatief statisch instrument, dat niet altijd goed aansluit bij snel veranderende omstandigheden. Het vitale belang voor de Nederlandse economie en de veranderingen waaraan de haven onderhevig is, rechtvaardigen dat het Rijk additionele instrumenten (waaronder publiek aandeelhouderschap) inzet om de publieke belangen te borgen.

Havenbedrijf Rotterdam is als zelfstandige vennootschap in staat om slagvaardig en bedrijfsmatig te opereren. Deze vennootschapsvorm biedt ruimte voor ondernemerschap en biedt een goed platform om samenwerkingen aan te gaan met andere (private) partijen. Als zelfstandige vennootschap kan Havenbedrijf Rotterdam ook zelf financiering aantrekken. Het Havenbedrijf is in staat voldoende inkomsten te genereren, waarmee een sterke balans en goede solvabiliteit is opgebouwd. Met de bevoegdheden die de staat als aandeelhouder toekomen, heeft zij (samen met mede-aandeelhouder gemeente Rotterdam) een aanvullend instrument in handen waarmee effectief invloed uitgeoefend kan worden op de koers van de onderneming.

De Nederlandse economie in den brede en de Rotterdamse haven in het bijzonder staan aan het begin van ingrijpende veranderingen, waaronder de energietransitie. Een goede samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven is essentieel voor het slagen van dit soort transities. Staatsdeelnemingen vormen hier een belangrijke rol als ‘*linking pin*’, op het snijvlak tussen publiek en privaat. Een aandeelhoudersrol in het Havenbedrijf kan deze samenwerking verbeteren en versterken. Het publiek aandeelhouderschap kan verder een belangrijke rol blijven vervullen om invloed uit te oefenen op de koers van Havenbedrijf Rotterdam (en daarmee de haven als geheel) door zich in te zetten voor het behoud van toegevoegde waarde en werkgelegenheid in een duurzame, deels digitale Rotterdamse mainport. Concluderend kan worden gesteld dat het publieke aandeelhouderschap van toegevoegde waarde is en, met het oog op de toekomst, een belangrijke rol kan blijven vervullen bij de borging van de publieke belangen.

KLM

In 2020 stond de evaluatie van het aandeelhouderschap in KLM op de planning. De onzekere situatie waar de onderneming zich in bevond – en nog steeds bevindt – als gevolg van COVID-19,

bood echter niet de juiste basis voor het uitvoeren van deze evaluatie. Bovendien ligt het meer voor de hand de evaluatie van het aandeelhouderschap in KLM te combineren met een evaluatie van het aandeelhouderschap in Air France–KLM, waar de Nederlandse staat sinds 2019 tevens aandeelhouder van is. Of het aandeelhouderschap in Air France–KLM het beoogde resultaat heeft opgeleverd, kan het best beoordeeld worden als de Nederlandse staat een langere periode aandeelhouder is, zoals ook in de Beleidsdoorlichting Nota Deelnemingenbeleid 2020 is aangegeven. Daarom zal in 2024 een gecombineerde evaluatie plaatsvinden van het aandeelhouderschap in KLM en Air France–KLM. Op dat moment is de Nederlandse staat vijf jaar aandeelhouder van Air France–KLM.

De afgelopen jaren heeft het kabinet op verschillende momenten het publieke belang, de toekomst van KLM en het aandeelhouderschap van de staat uitgebreid onderzocht. De Kamer is hierover in Kamerbrieven geïnformeerd.[5] Hoewel het aandeelhouderschap op dit moment niet is geëvalueerd conform het evaluatiemodel voor staatsdeelnemingen, geven de inzichten uit deze onderzoeken een eerste indruk.

Het netwerk van internationale verbindingen vanaf mainport Schiphol is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse luchtvaartmaatschappij (met Schiphol als thuisbasis) met een uitgebreid Europees en intercontinentaal netwerk, een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart.[6] Vanaf Schiphol kan nu naar ruim 300 bestemmingen worden gevlogen, waarvan circa 70% door Air France-KLM en partners wordt verzorgd. Daarnaast heeft onderzoek van SEO (2015)[7] uitgewezen dat bij het wegvallen van het hub-netwerk van KLM er naar verwachting veel minder intercontinentale vluchten en bestemmingen overblijven op Schiphol. Dit netwerk is van groot belang voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. De goede bereikbaarheid is een van de redenen dat vele bedrijven kiezen voor vestiging in Nederland. Dit draagt niet alleen bij aan de werkgelegenheid en economische bedrijvigheid in de directe omgeving van Schiphol, maar ook voor de creatie van hoogwaardige werkgelegenheid daarbuiten. Het aandelenbelang van 5,92% in KLM is één van de instrumenten waarmee dit publieke belang wordt geborgd. De eigendomsstructuur van KLM is namelijk zodanig opgebouwd dat een meerderheid van de aandelen in handen is van een Nederlands rechtspersoon (het aandeel van de Nederlandse staat is circa 6% en het aandeel van Nederlandse stichtingen circa 44%), hetgeen van belang is voor het veiligstellen van de landingsrechten van KLM. Daarnaast verschaft het aandelenbelang van de Nederlandse staat ook (beperkte) informatie- en zeggenschapsrechten. In 2019 heeft de Nederlandse staat aanvullend op het aandelenbelang in KLM ook een belang in Air France–KLM verworven. Het doel van deze aankoop is om ervoor te zorgen dat het Nederlands publieke belang beter wordt geborgd, doordat het breder wordt meegenomen in de besluitvorming van de holdingmaatschappij Air France-KLM.

In 2020 heeft de Nederlandse staat financiële steun verleend aan KLM zodat het bedrijf de gevolgen van de vliegbeperkingen veroorzaakt door COVID-19 kan doorstaan. Het kabinet achtte het noodzakelijk deze steun te verlenen vanwege het zojuist beschreven belang van KLM voor het intercontinentale bestemmingennetwerk op Schiphol.[8]

5 Kamerstukken II 2019-2020, 31936, nr. 710; Kamerstukken II 2019-2020, 29232, nr. 41; Kamerstukken II 2018-2019, 31936, nr. 579; Kamerstukken II 2020-2021, 29232, nr. 48.
6 Kamerstukken II 2019-2020, 31936, nr. 710.
7 Lieshout, R., Burghouwt, G., & Boonekamp, T. (2015). Economisch belang van de hubfunctie van Schiphol. SEO-rapport, (2015-22).
8 Kamerstukken II 2019-2020, 29232, nr. 41.

4 Goed ondernemingsbestuur

Dit hoofdstuk gaat over goed ondernemingsbestuur. De eisen die de staat op dit terrein aan de staatsdeelnemingen stelt, liggen onder andere op het gebied van het vastleggen van de gewenste rolverdeling via de statuten en het toepassen van de Corporate Governance Code. 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. Ten slotte gaat dit hoofdstuk in op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4.1 Statuten en Corporate Governance Code

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De staat hanteert een algemene standaard 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 2013. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.2), het beloningsbeleid (zie ook paragraaf 4.3) en de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de 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 verlangt als aandeelhouder dat alle staatsdeelnemingen, voor zover relevant, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de wijze waarop zij de Nederlandse Corporate Governance Code toepassen. Omdat de Code alleen verplicht is voor beursgenoteerde ondernemingen, gebeurt de toepassing voor staatsdeelnemingen op vrijwillige basis. Bij toepassing van de Code geldt het principe 'pas toe, of leg uit'. In tabel 4.1 is een overzicht opgenomen van de afwijkingen van staatsdeelnemingen van de Nederlandse Corporate Governance Code, inclusief toelichting. Bepalingen in de Code die geheel niet van toepassing zijn, bijvoorbeeld omdat de aard van de onderneming zich daarvoor niet leent, zijn niet opgenomen in de tabel.

Tabel 4.1 Afwijkingen van staatsdeelnemingen op de Nederlandse Corporate Governance Code

Best practice bepaling	Toelichting
AirFrance-KLM*	
AFEP-MEDEF Code paragraaf 11.3: Jaarlijkse bijeenkomst van non-executive directors zonder aanwezigheid van executive of in-house officers	Huidig gebruik is dat de belangrijkste zaken aangaande de executive officers (zoals benoeming, prestaties en beloningen) besproken worden in de Raad van Bestuur zonder aanwezigheid van de betreffende partijen en nadat het advies is gevraagd van the Appointments and Governance Commitee of het Remuneration Committee.
AFEP-MEDEF Code paragraaf 9.3: 50% aandeel van onafhankelijke bestuursleden binnen de Raad van Bestuur	Eind 2020 betrof het percentage van onafhankelijke bestuursleden 47%. Deze situatie is ontstaan na de aandelenaankoop door de Nederlandse staat in februari 2019. Discussies hierover zijn voortgezet tussen Air France-KLM, de Franse en Nederlandse Staat maar dit heeft nog niet tot besluitvorming geleid.
BNG Bank	
n.v.t.	BNG heeft geen afwijkingen van de bepalingen van de Corporate Governance Code.
COVRA	
2.2.1 Benoemings- en herbenoemings-termijnen	Vastgelegd in de statutenwijziging die in 2016 is doorgevoerd. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd.
3.2.3 Ontslagvergoeding	Opgenomen in het bezoldigingsbeleid vastgesteld door de aandeelhouder in 2016. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd. Voor hem is een hogere vergoeding mogelijk.

Best practice bepaling	Toelichting
FMO	
2.2.2 Benoemings- en herbenoemings-termijnen commissarissen	Artikel 2.7 van de Standing Rules of the Supervisory Board (Rvc reglement) dat bepalingen bevat over de herbenoeming van commissarissen en de termijnen, is nog in lijn met een eerdere versie van de Corporate Governance Code en zal bij een volgende revisie worden aangepast. Op 23 april 2020 heeft geen van de commissarissen langer zitting in de Rvc dan acht jaar.
2.2.4 Opvolging	Deze bepaling schrijft voor dat er een geschreven plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen beschikbaar moet zijn. Bij FMO wordt het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit regelmatig besproken in de Rvc en wordt hier rekening mee gehouden in de profielschetsen voor leden van de Rvb en Rvc. Het Rvc aftreedschema is gepubliceerd op de website van FMO.
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	Artikel 6.1 van de Standing Rules of the Supervisory Board bepaalt dat de secretaris van de Rvc ook één van de leden zelf kan zijn. In de praktijk is dit de bestuurssecretaris van FMO. Dit zal waarschijnlijk bij de volgende wijziging van het reglement worden aangepast.
2.8.1 Betrekken raad van commissarissen	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
2.8.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	De toelichting op de agenda van de AvA wordt niet gepubliceerd op de website maar naar alle aandeelhouders van FMO gestuurd.
Gasunie	
2.3.2 Instellen commissies	De Rvc heeft geen afzonderlijke Remuneratiecommissie. Dit is belegd bij de gecombineerde Belonings- & selectie/benoemingscommissie. Dit vindt zijn rechtvaardiging in het feit dat Gasunie als staatsdeelneming een eigen remuneratietechniek kent, waarbij het beloningsbeleid periodiek wordt herijkt.
Havenbedrijf Rotterdam	
2.1.5 Diversiteitsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. Niet de raad van commissarissen, maar de vennootschap stelt een diversiteitsbeleid op. Bij het opstellen en vaststellen van een profiel voor de invulling van een vacature in de algemene directie of de raad van commissarissen worden relevante documenten uit het diversiteitsbeleid meegenomen.
3.1.2 Beloningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. Aangezien HbR niet beursgenoteerd is en bestuurders of commissarissen geen aandelen of opties bezitten, worden aspecten iv, vi en vii niet meegenomen voor de vaststelling van het beloningsbeleid.
3.1.3 Beloning executive committee	De vennootschap kent een directieteam waarin naast de algemene directie leden van het senior mangement plaatsnemen. In het directieteam wordt overleg gevoerd over de belangrijke besluiten. Het directieteam wordt tevens geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Besluitvorming vindt in directieteam plaats conform reglement Adir indien ten menste twee leden van het algemene directie aanwezig zijn. In afwijking van de bepaling in de Corporate Governance Code wordt over de beloning van de leden van het directieteam wordt niet gerapporteerd aan de Rvc.
3.4 Verantwoording uitvoering belonings-beleid	Gedeetelijke toepassing. De Rvc stelt een remuneratierapport op maar dit wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Geen plaatsing op de website. Samenvatting remuneratie wordt opgenomen in het jaarverslag.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Gedeeltelijke toepassing. De vennootschap kent een bij de aard van de vennootschap passende procedure, conform de afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. Afwijkend van de Corporate Governance Code wordt de toelichting niet op de website geplaatst. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
Holland Casino	
2.2.5 Taken selectie- en benoemings-commissie	Door de toegenomen (maatschappelijke) aandacht voor en het belang van bezoldiging, worden bezoldiging, selectie en benoemingen van de Rvb door de gehele Rvc besproken in plaats van in een bezoldigings-, selectie- en benoemingscommissie.
2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen	De Rvc heeft door de uitzonderlijke omstandigheden haar zelfevaluatie begin 2021 gedaan in plaats van in 2020.
2.3.1 Reglement raad van commissarissen	Het reglement voor de raad van commissarissen is niet op de website van Holland Casino geplaatst.
2.3.3 Reglementen commissies	De reglementen voor de commissies zijn niet op de website van Holland Casino geplaatst.

Best practice bepaling	Toelichting
2.5.4 Verantwoording over cultuur	De gedragscode van Holland Casino wordt nog geüpdatet.
2.6.1 Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden	Deze regeling is nog niet op de website geplaatst.
3.1.1 Voorstel beloningsbeleid	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de Rvc van Holland Casino.
3.2 Vaststelling beloning bestuur	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de Rvc van Holland Casino.
3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de Rvc van Holland Casino.
3.2.2 Visie bestuurders eigen beloning	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de Rvc van Holland Casino.
3.4.1 Remuneratierapport	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders. De aandeelhouder wordt geïnformeerd over belangrijke elementen van de overeenkomst van een bestuurder.
4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website	Holland Casino stelt deze informatie beschikbaar aan haar enig aandeelhouder.
Invest-NL	
2.3.1 Reglement raad van commissarissen	Volgens deze bepaling worden de reglementen op de website geplaatst. Invest-NL heeft ervoor gekozen om haar interne reglementen in 2020 nog niet op de website te zetten. Het MT zal in de loop van 2021 de relevante reglementen en de onderliggende processen evalueren en beoordelen of publicatie passend is.
2.3.3 Reglementen commissies	Volgens deze bepaling worden de reglementen op de website geplaatst. Invest-NL heeft ervoor gekozen om haar interne reglementen in 2020 nog niet op de website te zetten. Het MT zal in de loop van 2021 de relevante reglementen en de onderliggende processen evalueren en beoordelen of publicatie passend is.
2.3.4 Samenstelling commissies	Volgens deze bepaling mag het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet worden vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen van Invest-NL ziet voldoende grond om hier voorlopig van af te wijken, vanwege de aanstelling van Jan Nooitgedagt tot voorzitter van de adviescommissie in aanloop naar de oprichting van Invest-NL, zijn eerdere betrokkenheid bij de opstartfase van Invest-NL en het belang van (normering) van het beloningsbeleid in een semi-publieke omgeving. Het voorzitterschap van de Remuneratie en benoemingscommissie zal in 2021 heroverwogen worden.
KLM	
2.3.1 raad van commissarissen e.a.	Reglementen en andere documenten zijn niet beschikbaar op de website. Deze zijn wel beschikbaar op aanvraag.
2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen	KLM wijkt af van deze bepaling omdat zij onderdeel uitmaakt van AirFrance-KLM.
3.2.3 Ontslagvergoeding	De ontslagvergoeding van nieuwe leden van de Board of Managing Directors is vastgesteld op een maximum van twee jaar basissalaris.
Nederlandse Loterij	
2.2.4 Opvolging	De vennootschap beschikt niet over een separaat plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. In de profielschetsen wordt rekening gehouden met de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Het rooster van aftreden is zodanig opgesteld dat wordt voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. In het jaarverslag en op de website wordt vermeld per wanneer een commissaris zal aftreden.
2.3.2 Instellen commissies	De taken van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn belegd in één commissie, te weten de Remuneratie- en Selectiecommissie.
3.4 Beloning van de raad van commissarissen	Het remuneratierapport is onderdeel van het jaarverslag.
3.4.2 overeenkomst bestuurder	Een uitwerking van de remuneratie bestuurders is terug te vinden in het jaarverslag. Van andere elementen van de (arbeids)overeenkomst van bestuurders is na het sluiten daarvan geen overzicht op de website geplaatst.
4.2.2 beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	Beleid en afspraken inzake contacten met (en informatieverstrekking aan) aandeelhouders zijn ter beschikking gesteld van de aandeelhouders.
NS	
n.v.t.	NS volgt alle bepalingen die van toepassing zijn op de onderneming in 2020.

Best practice bepaling	Toelichting
NWB Bank	
2.1 Samenstelling en omvang	Ten aanzien van de onafhankelijkheid van leden van de directie en raad van commissarissen is gekozen om criteria uit de EBA Guidelines toe te passen.
3.2 Vaststelling beloningen bestuur	Omdat NWB Bank geen variabele beloningen meer kent, worden in dat kader ook geen scenario-analyses uitgevoerd.
4.1 De algemene vergadering	Er is niet geformaliseerd dat de voorgedragen directieleden en commissarissen aanwezig moeten zijn tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd.
4.2 Informatieverschaffing en voorlichting	Er is geen beleid vastgesteld voor bilaterale contacten met aandeelhouders. De informatieverschaffing en voorlichting aan de jaarlijkse algemene vergadering zijn ook niet volledig geformaliseerd.
Schiphol	
4.2.2 Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	Schiphol heeft geen formeel beleid. Dit wordt niet noodzakelijk geacht vanwege het beperkte aantal aandeelhouders en het frequente bilaterale contact met hen allen.
TenneT	
2.3.2 Instellen commissies	De raad van commissarissen heeft de taken van de remuneratiecommissien en de selectie- en benoemingscommissie gecombineerd in de Remuneration and Appointments Committee.
Thales	
1.3 De Interne Audit functie	De interne audit functie is georganiseerd in de Thales Group. Het bestuur onderhoudt contact met deze functie. Het bestuurder en de interne audit functie brengen gezamenlijk de risico's in kaart die door de Rvc wordt besproken. Daarnaast heeft de vennootschap een eigen kwaliteit en verbeter-afdeling. De auditplanning van deze afdeling wordt door het bestuur en de Rvc beoordeeld en besproken.
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	De Rvc heeft geen auditcomissie benoemd en voert de werkzaamheden van deze best practice zelf uit.
1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie	Lees 'Rvc' in de plaats van 'auditcommissie'.
1.5.3 Verslag auditcommissie	Er is geen auditcommissieverslag maar de onderwerpen worden besproken tussen het bestuur en de Rvc.
1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant en 1.6.1 Functioneren & benoeming	De Thales Group draagt de externe accountant voor. Het bestuur bestuur benoemt de externe accountant.
1.6.3 Opdracht	Het bestuur betrekt de Rvc bij het formuleren van de opdracht, de reikwijdte, de te hanteren materialiteit en het honorarium.
1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant	Aangezien er geen auditcommissie is, vinden de besprekingen plaats met het bestuur en de Rvc. Voor geheel Principe 1.7 geldt dat daar waar 'auditcommissie' staat, gelezen moet worden 'Rvc'.
1.7.3 Publicatie financiële berichten	Dit wordt besloten door het bestuur en de Rvc.
2.1.5 Diversiteitsbeleid	Het diversiteitsbeleid voor het bestuur, de Rvc en alle medewerkers volgt uit het diversiteitsbeleid van de Thales Group. De Rvc wordt regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de implementatie van dit beleid.
2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen en 2.1.8 Onafhankelijkheid commissarissen	De afwijking ziet in het bijzonder op bepaling 2.1.7 iii. De Rvc van Thales Nederland bestaat uit maximaal vijf leden. Drie plekken in de Rvc worden gevuld door personen met een executive positie binnen Thales Group. Thales Group houdt 99% van de aandelen van Thales Nederland.
2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen	De voorzitter van de Rvc is afkomstig van de Thales Group.
2.1.10 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen	Gelet op de afwijkingen hierboven wordt in het verslag van de Rvc geen verantwoording afgelegd over de onafhankelijkheid van commissarissen.
2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie	In overeenstemming met het verlicht structuurregime en in overeenstemming met de statuten worden het bestuur en de leden van de Rvc benoemd door de aandeelhouders. Een diversiteitsbeleid is in het plan voor opvolging meegenomen. Het functioneren van de Rvc en het bestuur wordt regelmatig geëvalueerd.
2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	Benoeming vindt plaats in overeenstemming met de regels van de Thales Group; diversiteit wordt meegenomen bij (her)benoeming.
2.2.4 Opvolging	De aandeelhouders benoemen de statutair directeur. De statutair directeur benoemt het bestuur.

Best practice bepaling	Toelichting
2.2.7 Evaluatie bestuur	De Rvc benoemt het bestuur niet noch evalueert de Rvc het functioneren van het bestuur in het verlichte structuurregime. Het bestuur evalueert zijn eigen functioneren en dat van haar individuele leden ten minste jaarlijks.
2.2.8 Verantwoording evaluatie	2.2.8.i en iii worden opgenomen in het verslag van de Rvc.
2.6.3 Melding externe accountant	Lees 'Rvc' voor 'auditcommissie'.
2.7 Voorkomen belangenverstrengeling	De Rvc is niet verantwoordelijk voor de besluitvorming rond belangenverstrengeling. Dit is de verantwoordelijkheid van het bestuur of de aandeelhouders.
2.8 Overnamesituaties	De toestemming en betrokkenheid van de Rvc en het bestuur in overnamesituaties zullen plaatsvinden conform de statuten.
UCN	
1.3 Interne Audit functie	Gezien de omvang van de onderneming (0,9 FTE) is er geen aparte interne audit functie. De externe auditor communiceert met de directeur. Ook heeft ze rechtstreeks toegang tot de leden van de Rvc.
1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant	Gezien de omvang van de onderneming is er geen audit plan. De bestuurder spreekt jaarlijks met de externe accountant over de uitgevoerde werkzaamheden. De voorzitter van de Rvc heeft daarnaast jaarlijks contact met de externe accountant bij de afronding van het jaarverslag.
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Gezien de omvang van de onderneming is er geen separate selectie- en benoemingscommissie.

* AirFrance-KLM hanteert de AFEP-MEDEF Corporate Governance Code. Dit is een Franse evenknie van de Nederlandse Corporate Governance Code.

4.2 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van staatsdeelnemingen bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag. Op voordracht van de raad van commissarissen benoemt de algemene vergadering van aandeelhouders de commissarissen bij een meerderheid van stemmen. De uiteindelijke invloed van de minister op de besluitvorming is vanzelfsprekend afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Behalve bij BNG Bank, FMO en Schiphol, waar het volledige structuurregime van toepassing is, geldt voor alle staatsdeelnemingen dat de algemene vergadering van aandeelhouders ook het recht heeft om bestuurders te benoemen. Voor het grootste deel van de staatsdeelnemingen is immers het verlichte structuurregime van toepassing. Bij een verlicht structuurregime heeft niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar ligt deze bevoegdheid bij de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft. De bevoegdhedenverdeling voor deze bedrijven staat in de tabellen 4.2 en 4.3. De exacte bevoegdhedenverdeling per staatsdeelneming is terug te vinden in de factsheets in hoofdstuk 7.

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders (verlicht structuurregime)

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 (verlicht structuurregime)

Wie?	Wat?			
	Benoemen	**Schorsen**	**Ontslaan Rvc**	**Ontslaan van een commissaris**
Rvc	Bindende voordracht aan AvA.	Zelfstandig en direct.	Verzoek aan Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Geen mogelijkheid tot ontslaan.
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.

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

Figuur 4.4 Tijdlijn vacature staatsdeelnemingen voor commissarissen en voor bestuurders bij vennootschappen met geen of een verlicht structuurregime waarbij de staat als aandeelhouder doorslaggevende invloed heeft

Stap	
1	Rvc stelt profielschets op en stemt af met het ministerie van Financiën.
2	Rvc start search op basis van algemene en specifieke profielschets en informeert het ministerie van Financiën inzake longlist, eventueel wordt door de aandeelhouder een (informele) aanbeveling gedaan.
3	Rvc brengt longlist terug tot shortlist. De shortlist wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het ministerie van Financiën.
4	Rvc doet een voordracht, het ministerie van Financiën heeft een kennismakingsgesprek, informeert het beleidsdepartement van de voorgenomen benoeming en benoemt.

De staat streeft naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen die bestaan uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen moeten beschikken zijn niet voor iedere functie hetzelfde.
De aandeelhouder beoordeelt kandidaat-bestuurders en -commissarissen op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. Verder beoordeelt de staat voordrachten ook op basis van diversiteit van geslacht. Het toetreden van vrouwen tot de bestuurslagen wordt actief gestimuleerd. Het percentage vrouwelijke bestuurders bij staatsdeelnemingen is 36,4% (eind 2020). Bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 12,4%.[9]
Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen zeven van de tien deelnemingen aan het wettelijk streefpercentage van ten minste 30% vrouwen in de raad van bestuur (tabel 4.6).

9 Stand van zaken per 31 augustus 2020 uit https://www.tias.edu/docs/default-source/kennisartikelen/femaleboardindex2020.pdf

Voor de raden van commissarissen ligt dit percentage nog hoger, twaalf van de dertien deelnemingen voldeden eind 2020 aan het streefpercentage van 30% (tabel 4.7).[10] Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen was 44,4%, bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 29,5% (tabel 4.6). Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5.

Volgens de Corporate Governance Code kan een commissaris na twee termijnen van vier jaar slechts worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na acht jaar dient gemotiveerd te worden. De staat hanteert met ingang van 2018 een maximumtermijn van acht jaar (behoudens zwaarwegende uitzonderingen).

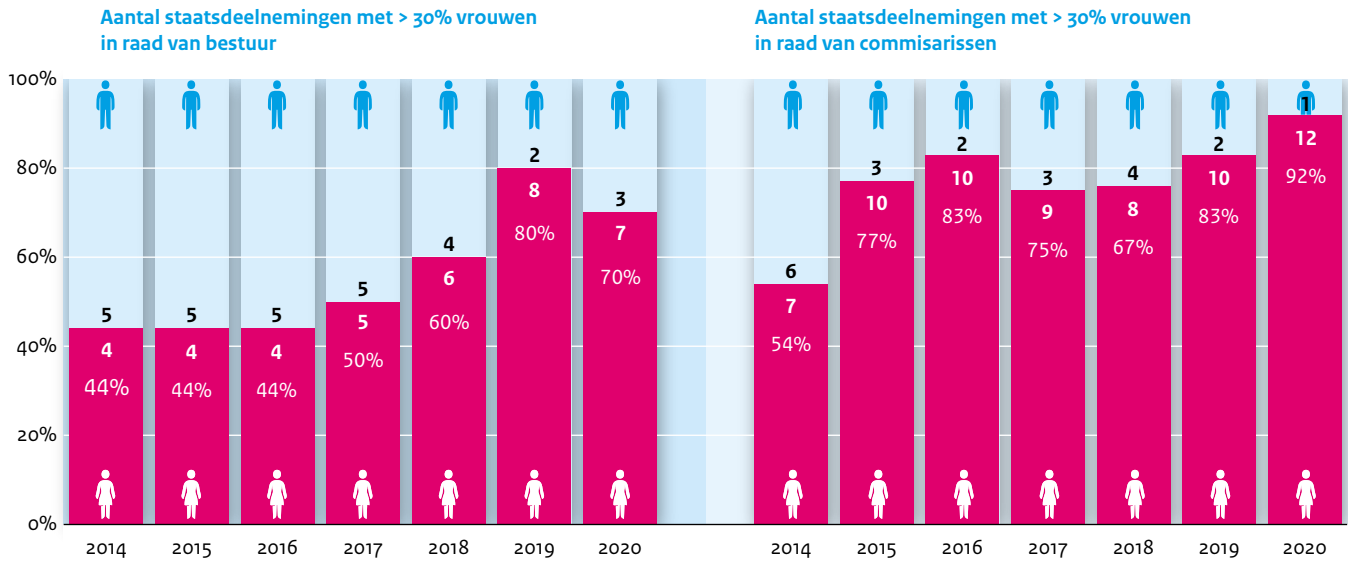
Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen Rvc en Rvb op 31 december 2020[11]

	Vrouwen en mannen >30% in raad van bestuur						Vrouwen en mannen >30% in raad van commissarissen					
	2016	2017	2018	2019	2020	Man/vrouw	2016	2017	2018	2019	2020	Man/Vrouw
BNG Bank	-	-	√	√	√		√	-	√	√	√	
COVRA	1	1	1	1	1		-	-	-	√	√	
FMO	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	
Gasunie	-	-	-	√	√		√	√	√	-	√	
Havenbedrijf Rotterdam	-	-	-	√	√		-	√	√	√	√	
Holland Casino	1	-	-	-	-		√	√	√	√	√	
Invest-NL	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1	1		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1	√	
NS	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	
NWB Bank	√	√	√	√	√		√	√	-	√	√	
Schiphol	√	√	√	√	√		√	√	-	-	-	
Nederlandse Loterij	-	-	-	-	-		√	√	√	√	√	
TenneT	-	-	√	√	-		√	-	-	√	√	
UCN	1	1	1	1	1		√	√	√	√	√	
Voldoen aan wettelijk streefpercentage >30%?	**4**	**5**	**6**	**8**	**7**		**10**	**9**	**8**	**10**	**12**	

√ Een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwen aanwezig zijn.
1 Deelneming heeft slechts één statutair bestuurder of commissaris waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.

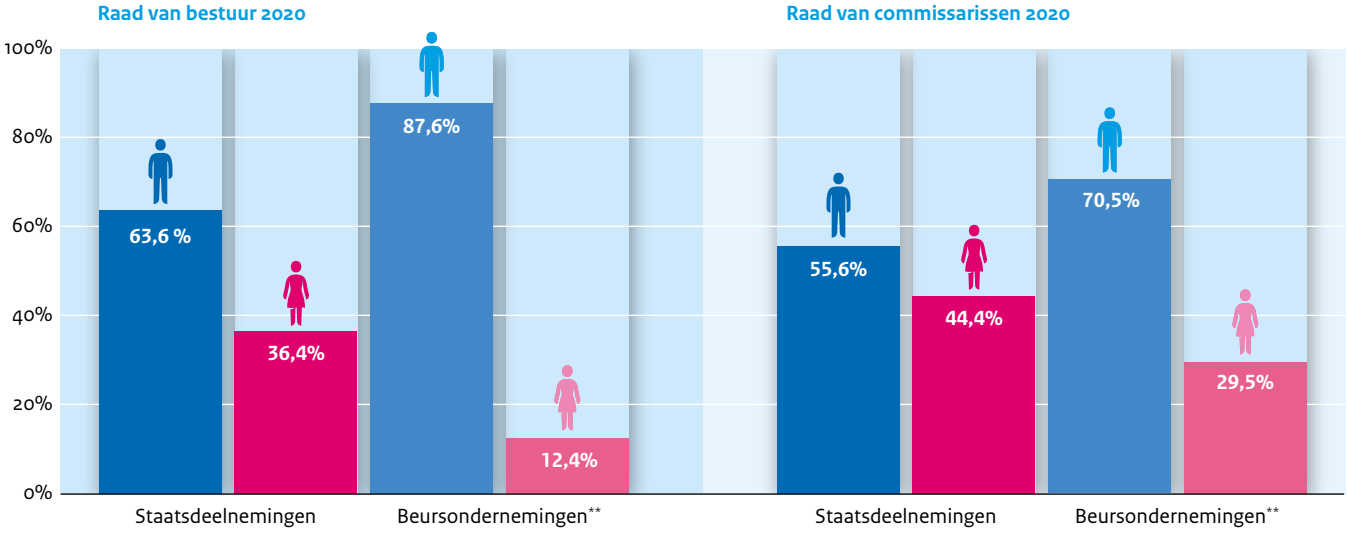
10 Door de benoeming van Elfrieke van Galen als commissaris bij Schiphol voldoen de Rvc's van alle dertien deelnemingen per 13 april 2021 aan het wettelijke streeftpercentage van ten minste 30% vrouwen.
11 Air France-KLM, KLM en Thales worden hierbij niet meegenomen. De staat heeft daar als minderheidsaandeelhouder geen doorslaggevende invloed bij benoemingen.

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



* Gecorrigeerd voor de staatsdeelnemingen met slechts één bestuurder of commissaris.

Figuur 4.7 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen



** Cijfers zijn gebaseerd op de Nederlandse Female Board Index van prof. Dr. Mijntje Lückerath, hoogleraar Corporate Governance aan TIAS School for Business and Society. Deze index laat sinds 2007 het verloop zien in het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van Nederlandse beursondernemingen. https://www.tias.edu/docs/default-source/kennisartikelen/femaleboardindex2020.pdf

4.3 Bezoldigingsbeleid

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

Tabel 4.8 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid bestuurders

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

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

Vanaf 2013 geldt voor bestuurders van staatsdeelnemingen een maximum variabele beloning van 20% van het vaste salaris en herziene secundaire arbeidsvoorwaarden. Vanaf 2017 ontvangt ook geen enkele bestuurder van staatsdeelnemingen waarin de staat een meerderheidsbelang heeft een variabele beloning van meer dan 20%.

Sinds 2016 vraagt de staat deelnemingen de beloningsverhouding op te nemen in het jaarverslag. De beloningsverhouding is de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de raad van

bestuur van het bedrijf en de mediaan van het loon van de overige medewerkers.
In tabel 4.10 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming. De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.

Tabel 4.10 Beloningsverhouding per staatsdeelneming[12]

Staatsdeelneming	2020	2019	2018
BNG Bank	**4,3**	**4,8**	**4,8**
COVRA	**3,0**	**3,4**	**3,4**
FMO	**3,5**	**3,5**	**3,5**
Gasunie	**5,2**	**4,5**	**4,8**
Havenbedrijf Rotterdam	**6,4**	**6,2**	**6,2**
Holland Casino	**5,0**	**4,9**	**5,2**
Invest-NL	**2,4**	**n.v.t.**	**n.v.t.**
KLM	**7,6**	**11,7**	**12,2**
Nederlandse Loterij	**3,2**	**3,2**	**3,4**
NS	**8,0**	**9,0**	**9,0**
NWB Bank	**4,1**	**3,8**	**3,9**
Schiphol	**7,0**	**7,2**	**7,4**
TenneT	**5,6**	**5,4**	**5,6**

4.4 Risicomanagement

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

12 Met uitzondering van UCN (slechts 1 fte), Thales en Air France-KLM (buiten Nederland gevestigd en daarom niet wettelijk verplicht om deze ratio's te rapporteren). Thales Nederland is uitgezonderd van deze tabel op basis van een wettelijke uitzondering om de beloning van het bestuur niet openbaar te maken indien het bestuur bestaat uit één natuurlijk persoon. Dat is bij Thales Nederland het geval. Thales rapporteert daarom ook niet over de beloningsverhouding.

4.5 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 – rechtstreeks en via hun keten van toeleveranciers en afnemers – hebben op mens, maatschappij en milieu. Hiervoor moeten zij verantwoordelijkheid nemen.

MVO-beleid

Als aandeelhouder heeft de staat sinds 2020 een aangescherpt MVO-beleid dat aansluit bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. De staat verwacht van de staatsdeelnemingen dat zij een voorbeeldfunctie vervullen in hun eigen sector bij het nemen van hun verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. Daarom wordt van staatsdeelnemingen verwacht dat ze zoveel mogelijk (blijven) aansluiten bij breed gedragen internationale richtlijnen ten aanzien van i) het opstellen en implementeren van MVO-beleid en ii) transparantie en rapportage. Daarnaast hebben de staatsdeelnemingen drie tot zes concrete doelstellingen geformuleerd op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie. De staatsdeelnemingen hebben bij hun concrete MVO-doelstellingen aansluiting gezocht bij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

In 2020 is met alle staatsdeelnemingen het gesprek over het MVO-beleid gevoerd. Dat heeft geresulteerd in meer inzage in de MVO-ambitie en de bijbehorende MVO-doelstellingen van de staatsdeelnemingen.

(Inter)nationale richtlijnen

MVO betekent in de praktijk voor elke onderneming iets anders. Om bedrijven te helpen met het vormen van het MVO-beleid en het verslagleggen over het MVO-beleid, zijn er internationale richtlijnen.

Ter ondersteuning bij het opstellen en implementeren van MVO-beleid verlangt de staat dat alle staatsdeelnemingen zich in de basis door middel van een 'pas toe of leg uit'-principe houden aan de richtlijnen uit tabel 4.11.

Tabel 4.11 (Inter)nationale richtlijnen

Richtlijn	Beschrijving
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	Handvatten voor bedrijven om met kwesties zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid.
UN Global Compact	Tien ethische principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	Internationaal geaccepteerde richtlijnen over hoe bedrijven (en staten) met mensenrechten dienen om te gaan.
Corporate Governance Code	Nederlandse gedragsregels die voor beursgenoteerde bedrijven wettelijk verankerd zijn. De regels zien toe op een goed bestuur die de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden beschermt.

Verslaggeving is een belangrijk instrument om de bewustwording voor MVO op het niveau van de onderneming te bewerkstelligen. In dit kader verwacht de staat dat de staatsdeelnemingen zich houden aan de richtlijnen op het gebied van transparantie en rapportage uit tabel 4.12 conform een 'pas toe of leg uit'-principe.

Tabel 4.12 Richtlijnen transparantie en rapportage

Richtlijn	Beschrijving
Transparantie-benchmark	Toetst iedere twee jaar hoe transparant bedrijven zijn over MVO-onderwerpen, initiatief van het ministerie van EZK.
GRI-standaard	Internationaal erkende standaard voor duurzaamheids-verslaglegging die o.a. een materialiteitsanalyse vereist.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Dit raamwerk helpt bedrijven te rapporteren over hun prestaties op het gebied van mensenrechten in lijn met de UN Guiding Principles.

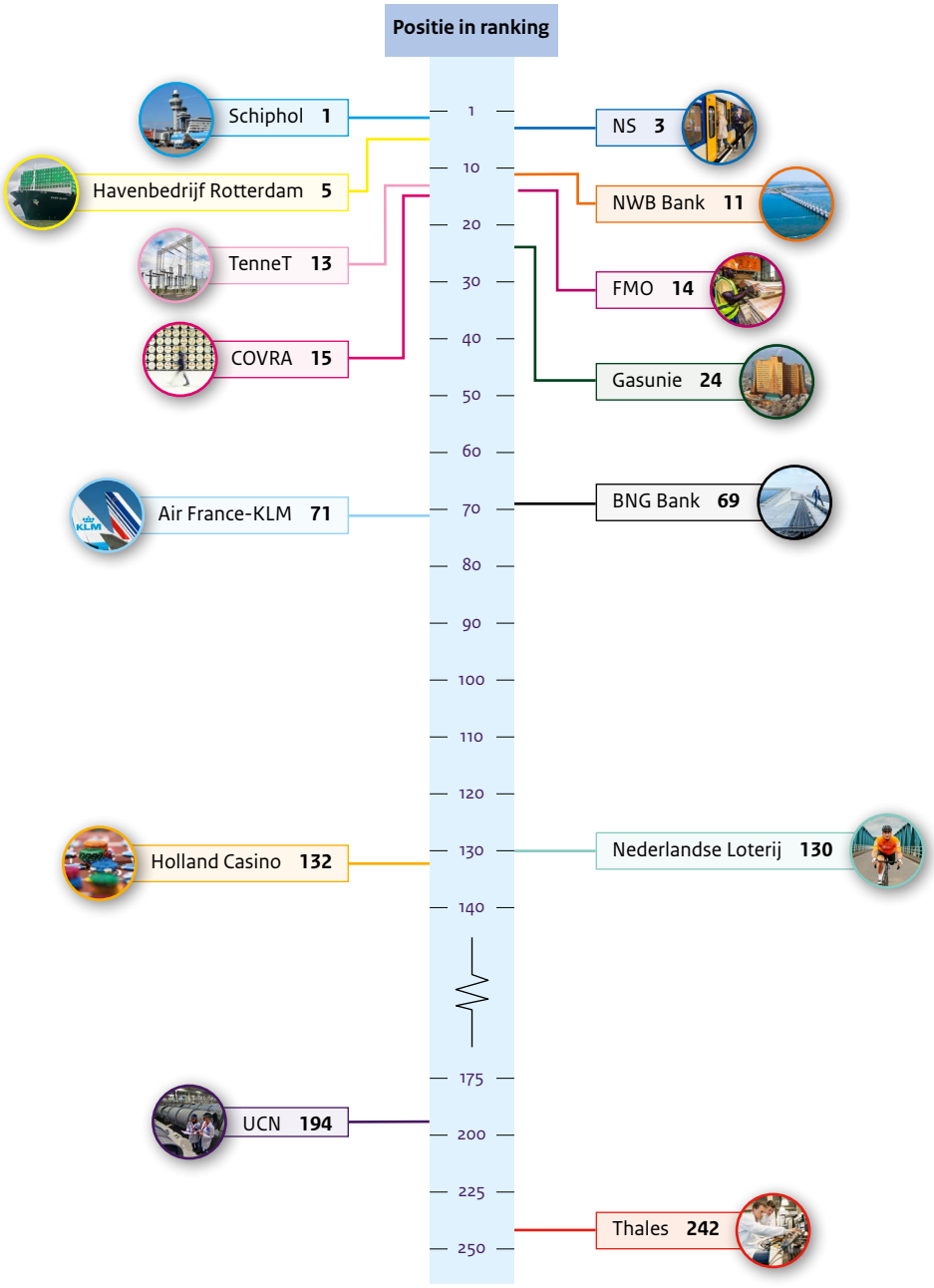
In tabel 4.13 is een overzicht opgenomen van de naleving van de MVO-richtlijnen door staats-deelnemingen, met uitzondering van de Corporate Governance Code. De Corporate Governance Code is reeds behandeld in paragraaf 4.1. De afwijkingen van de MVO-richtlijnen worden toegelicht in de factsheets van de deelnemingen zelf.

Tabel 4.13 Naleven richtlijnen staatsdeelnemingen

Richtlijn	Air France KLM	BNG Bank	COVRA	FMO	Gasunie	Havenbedrijf Rotterdam	Holland Casino	Invest-NL	KLM	Nederlandse Loterij	NS	NWB Bank	Schiphol	Tennet	Thales	UCN
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√	√	√	√	√
UN Global Compact	√	√	√	√		√		√	√		√	√	√	√	√	√
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	√	√	√	√			√	√	√		√	√				
Corporate Governance Code		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Transparantie-bench-mark	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
GRI-standaard	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
UN Guiding Principles Reporting Framework				√				√				√				

De verscheidenheid van deelnemingen kan het lastig maken om het MVO-beleid van deelnemingen langs dezelfde lat te leggen. De mate van transparantie over MVO is wel te meten, bijvoorbeeld met behulp van de Transparantiebenchmark. Van staatsdeelnemingen wordt al langer verwacht dat zij meedoen aan de Transparantiebenchmark. In 2018 zijn aan de hand van input van de deelnemers en stakeholders de criteria geactualiseerd, met meer aandacht voor ketentransparantie en de Sustainable Development Goals, en is de maximaal haalbare score aangepast van 200 naar 100. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de tweejaarlijkse Transparantiebench-mark. De eerstvolgende editie in 2021 ziet terug op de verslagen van 2020 en 2021 zal volgend jaar gerapporteerd worden in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2021.

Figuur 4.14 Transparantiebenchmark per deelneming 2019



Concrete MVO-doelstellingen binnen maatschappelijk relevante thema's

De thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en transparantie & anti-corruptie zijn dermate belangrijk dat de staat hier als aandeelhouder expliciet aandacht voor vraagt bij de staatsdeelnemingen. In 2020 heeft het ministerie van Financiën de staatsdeelnemingen gevraagd om binnen hun strategie en activiteiten aandacht te besteden aan deze thema's, voor zover deze relevant zijn. Daarnaast hebben de staatsdeelnemingen drie tot zes concrete doelstellingen geformuleerd binnen deze thema's. De doelstellingen moeten wezenlijk relevant zijn voor de bedrijfsactiviteiten en uitdagingen van de specifieke deelneming en bij voorkeur meetbaar, maar in ieder geval traceerbaar, zijn.

De doelstellingen van de deelnemingen worden gepresenteerd in de factsheets in hoofdstuk 7. Aangezien de doelstellingen dit jaar voor het eerst zijn aangeleverd, zal er in dit jaarverslag enkel vooruitgeblikt worden op de doelstellingen. In de hierop volgende jaarverslagen zal er ook teruggeblikt worden op de prestaties ten aanzien van de doelstellingen in een specifiek jaar.

5 Strategie, investeringen en internationale activiteiten

Staatsdeelnemingen dragen bij aan verschillende publieke belangen. De raad van bestuur is primair verantwoordelijk voor de strategie van de staatsdeelneming. Omdat de strategie bepalend is voor de koers van een bedrijf, heeft het ministerie van Financiën consultatie van de strategie door de aandeelhouder laten vastleggen in de statuten. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de staat als aandeelhouder betrokken is bij de strategie van staatsdeelnemingen, hun investeringen en hun internationale activiteiten.

5.1 Strategie

In de ondernemingsstrategie van een staatsdeelneming moet het publieke belang en lange termijn waardecreatie een centrale plek innemen. In de ondernemingsstrategie zet het bestuur de koers uit die de onderneming moet gaan varen. Daarom wil de staat graag betrokken zijn bij de strategie, maar de wet biedt de aandeelhouder daarvoor geen formele positie. Het bestuur betrekt de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie. Om de betrokkenheid van de aandeelhouder toch zeker te stellen is het minimale vereiste dat in de statuten voor staatsdeelnemingen is opgenomen dat raden van bestuur de strategie vaststellen onder toezicht van de raad van commissarissen, nadat de raad van bestuur de algemene vergadering van aandeelhouders heeft geraadpleegd (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Bevoegdheidsverdeling strategie

Wie?	Wat?
	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 aandeelhouders.

Criteria

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

Figuur 5.2 Criteria waarop de aandeelhouder de strategie van staatsdeelnemingen beoordeelt

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.

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

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

Tabel 5.3 Stand van zaken strategie per deelneming

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
BNG Bank	Herijkt: 2020	De strategie van BNG is in 2020 aangescherpt met het programma 'Ons Kompas naar Impact'. De strategische prioriteiten zijn de focus op de Nederlandse publieke sector en het vergroten van klantpartnerschap. BNG Bank wil meer betekenen bij het succesvol oplossen van bredere maatschappelijke vraagstukken dan alleen het verstrekken van krediet tegen scherpe condities. Hiervoor wordt klant- en marktkennis uitgebreid en worden de behoeften van klanten geïnventariseerd. De bank verleent haar diensten: balansfinanciering, betalingsverkeer, duurzame projectfinanciering en participaties in PPS'en, gericht op vier SDG's: Duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11), Goede gezondheid en welzijn (SDG 3), Kwaliteitsonderwijs (SDG 4) en Betaalbare en duurzame energie (SDG 7).
COVRA	Herijkt: 2020	In 2020 heeft COVRA haar strategie herijkt. De missie van COVRA is 'blijvend zorgen voor het Nederlandse radioactieve afval om mens en milieu te beschermen'. De strategie van COVRA steunt op een drietal ambities: (i) COVRA is een professioneel bedrijf: o.a. financieel gezond en duurzaam, processen op orde en doelmatig. COVRA is een aantrekkelijke werkgever, open en transparant en veiligheid is het uitgangspunt. (ii) COVRA is een integrale dienstverlener: o.a. vanuit een langetermijngerichte afvalstrategie en een integrale ketenbenadering. (iii) COVRA is de kennisdrager van radioactief afval: treedt o.a. op als regisseur, stimulator en coördinator van onderzoek en voert zelf onderzoek uit en ontwikkelt en deelt kennis.
FMO	Herijkt: 2017	In 2017 heeft FMO de strategie herzien. De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie *Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's): Fatsoenlijke banen en economische groei* (SDG 8), *Minder ongelijkheid* (SDG 10) en *klimaatverandering aanpakken* (SDG 13). Daarnaast heeft FMO meer focus in de activiteiten aangebracht. Zo is de groei sterker gericht op Afrika, Azië en de landen rond Europa en ligt de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector.
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.
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2020	De in 2020 herijkte ondernemingsstrategie 2020 – 2024 speelt in op relevante wereldwijde trends met drie speerpunten: i) slimme partner in logistieke ketens (waardoor HbR efficiënte en betrouwbare logistieke ketens mogelijk maakt); ii) versneller van de verduurzaming van de haven (waarmee HbR bedrijven helpt processen te verduurzamen en duurzame activiteiten aan te trekken) en; iii) ondernemende en een slagvaardige organisatie (waarmee HbR inzet op een duidelijke focus met het oog op het bereiken van impact voor haar klanten).
Holland Casino	Herijkt: 2017	De strategie van Holland Casino is gebaseerd op vijf pijlers: medewerker, samenleving, gast, innovatie en partnerships. Deze strategie maakt onderdeel uit van het strategisch meerjarenplan 'samen op weg naar 2020'. Holland Casino blijft investeren in de landgebonden casino's en werkt daarnaast aan een strategie voor online spelen. In februari 2019 is namelijk het wetsvoorstel Kansspelen op Afstand aangenomen en Holland Casino bereidt zich voor op de openstelling van de online markt (voorzien oktober 2021). In 2021 zal naar verwachting een volgende herijking plaatsvinden.
Invest-NL	Herijkt: 2020	In 2020 heeft Invest-NL een strategie opgesteld voor de komende vijf jaar waarin het doelen stelt gericht op: 1) een carbonneutrale en circulaire economie, en 2) het vergroten van financiering voor innovatief MKB voornamelijk in start-ups en scale-ups. In de strategie schetst Invest-NL hoe het van een betrouwbare adviseur en (co-)investeerder de komende jaren door wil groeien naar een leading impact investor. Daarnaast heeft Invest-NL drie SDG's geselecteerd waarop men een positieve impact wilt maken: Betaalbare en duurzame energie (SDG 7); Waardig werk en economische groei (SDG 8); Industrie, innovatie en infrastructuur (SDG 9).
KLM	Herijkt: 2015	De strategie van KLM is onderdeel van de strategie van Air France KLM, genaamd Perform 2020. De doelstelling hiervan is om onder meer de kosten per eenheid te verlagen en de productiviteit te verhogen. KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte netwerk carrier worden. Daarnaast wil KLM voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit.
Nederlandse Loterij	Herijkt: 2016	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	Status strategie	Kern strategie
NS	Herijkt: 2020	In 2020 heeft NS haar strategie herijkt. De missie van NS is: 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. De strategie richt zich op: 1. De trein en het netwerk van de toekomst. 2. Stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid. 3. Flexibel en veelzijdig reizen met de NS-app.
NWB Bank	Herijkt: 2017	Eind 2017 heeft de NWB Bank een vernieuwd strategisch kader voor de lange termijn vastgesteld. Als zelfstandige *national promotional bank* vergroot de NWB Bank haar maatschappelijke betrokkenheid door in te spelen op de veranderende financieringsbehoefte van haar klanten en haar kredietverlening verder te diversifiëren. De bank is daarbij kostenbewust en gebruikt haar AAA/Aaa-ratings om op een goedkope en duurzame manier geld aan te trekken voor de Nederlandse publieke sector. Binnen dit kader is afgelopen jaar de strategie voor de middellange termijn herijkt. De NWB Bank positioneert zich als de duurzame waterbank van en voor de publieke sector en richt zich op lage lasten voor de burger en een betaalbare verduurzaming van Nederland.
Schiphol	Herijkt: 2020	In 2019 heeft Schiphol Group de Vision2050 geschetst. De Vision2050 zal als overkoepelend strategisch raamwerk dienen voor de strategische plannen en doelstellingen van Schiphol voor de komende jaren. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren aan de hand van drie kwaliteiten en twee voorwaarden: Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Service respectievelijk Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. Ter uitwerking van deze ambitie heeft Schiphol in 2020 het strategische plan voor 2021-2025 vastgesteld, welke in grote mate is beïnvloed door de gevolgen van COVID-19. De focus van Schiphol zal de komende jaren liggen op: i) herstel van (connectiviteit door) COVID-19, ii) verminderen van emissies en geluidsoverlast, iii) het verbeteren van prestaties met betrekking tot essentiële luchthavendiensten en iv) verhogen van efficiëntie en rendement op investeringen.
TenneT	Herijkt: 2019	TenneT moet veel investeren in de energietransitie en groeit hard. In 2019 heeft TenneT de strategie herijkt. De nieuwe strategie is op drie pilaren gebouwd: Driving the Energy transition, Organizing for growth en Energise people and organisation.
Thales	Herijkt: 2013	De missie van Thales Group luidt: *'Wherever safety and security matter, we deliver'*. De strategie van Thales vloeit voort uit de koers van Thales Group. Thales heeft de ambitie om een van de grootste defensiebedrijven in Nederland te blijven en om deze koppositie uit te breiden naar het (civiele) veiligheidsdomein.
UCN	N.v.t.	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.

5.2 Investeringen

Investeren is noodzakelijk voor het voortbestaan van bedrijven. Dit geldt ook voor staatsdeelnemingen. Investeringen kunnen nodig zijn om bepaalde machines of goederen te vervangen om zo de bestaande taken voort te kunnen zetten. Als de vraag stijgt of een staatdeelneming de dienstverlening vergroot, komen uitbreidingsinvesteringen om de hoek kijken. Staatsdeelnemingen kunnen zich ten slotte in andere bedrijven inkopen, of een onderdeel van het bedrijf verkopen.

Goedkeuringsdrempels

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

Bevoegdheden

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

Tabel 5.4 Verdeling van bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

Wie?	Wat?
	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 goedkeurings-drempels en/of (ii) van ingrijpende en/of principiële aard en/of afwijken van het vastgestelde strategisch plan, worden na goedkeuring door de Rvc voorgelegd aan de AvA. De AvA neemt – indien akkoord – het investeringsbesluit.

Beoordeling van investeringen

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

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

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

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

Investeringen in 2020

In 2020 heeft de staat in totaal 17 (des)investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen goed-gekeurd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen.

Tabel 5.6 Overzicht van door de staat als aandeelhouder goedgekeurde investeringsvoorstellen

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale
COVRA	1	Multifunctioneel Opslaggebouw (MOG)	Het MOG biedt een oplossing voor het historisch afval in Petten en voor toekomstig ontmantelingsafval van de nucleaire installaties in Nederland. Het MOG zorgt voor een sterk vereenvoudigde, beter beheersbare en meer kosteneffectieve verwerking en opslag van nucleair afval doordat gebruik gemaakt kan worden van bestaande routes en verpakkingen.
Gasunie	1	Aanleg leidingen	Omdat Groningen wordt afgebouwd dienen een aantal grootgebruikers hun installaties om te bouwen voor aardgas van elders. Dat vereist investeringen in pijpleidingen.
Holland Casino	1	Strategische samenwerking Holland Casino - ESPN, Eredivisie en Keuken Kampioendivisie	Deze investering stelt Holland Casino in staat ook in de nieuwe online markt voor kansspelen haar maatschappelijke rol van veilig en verantwoord aanbieder te kunnen vervullen. Holland Casino kan door deze investering de consument wijzen op een optimaal veilig en betrouwbaar aanbod.
Invest-NL	1	Dutch Future Fund	Het Dutch Future Fund (DFF) investeert in andere risicokapitaalfondsen, waarmee de beschikbare hoeveelheid kapitaal voor Nederlandse innovatieve groeibedrijven wordt vergroot. De investering valt binnen het mandaat en de strategische doelstellingen van Invest-NL. Er is voldoende sprake van additionaliteit aan de markt. Ook worden hiermee Europese middelen naar Nederland gehaald.
Nederlandse Loterij	2	Nieuw meerjarig contract met leverancier van krasloten	Het publieke belang van Nederlandse Loterij is het legaal, veilig en verantwoord aanbieden van loterijen, waaronder Krasloten. Met deze investering wordt Nederlandse Loterij daarmee in staat gesteld.
		Strategsiche samenwerking Nederlandse Loterij/TOTO - meerdere eredivisieclubs	Deze investering draagt bij aan de zichtbaarheid van het speelmerk TOTO. Een sterk en zichtbaar TOTO is een belangrijk middel om de bestaande vraag naar kansspelen te kanaliseren naar legaal, verantwoord, betrouwbaar en attractief aanbod.
Schiphol	1	Aankoop grondposities ten noorden van luchthaven Schiphol	Deze investering heeft een grote strategische waarde omdat de gronden belangrijk zijn voor de toekomstige bereikbaarheid van de luchthaven. Een deel van de gronden is bedoeld voor de ontwikkeling commercieel vastgoed.
TenneT	10	Twistetal-Vieselbach	Deze investering neemt knelpunten op de verbinding tussen Twistetal en Vieselbach (380 kV) weg. Hierdoor wordt de lijn versterkt en de capaciteit vergroot. Dit is met name nodig om de grote hoeveelheid toekomstige windenergie uit Oost-Duitsland te transporteren en zo de leveringszekerheid in Duitsland te borgen. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Ostbayernring	Dit betreft de goedkeuring van een budgetverhoging, het initiële project is eerder goedgekeurd. Het project betreft een versterking van het net in Beieren (Duitsland) en is nodig om energie van Noord- naar Zuid-Duitsland te transporteren en zo de leveringszekerheid in Duitsland te borgen. TenneT is bovendien wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Hollandse Kust West (Beta)	Deze investering betreft de realisatie van een 700 MW HVAC (wisselstroom) verbinding van windparken op de Noordzee (als onderdeel van Routekaart windenergie op zee 2030). TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		IJmuiden Ver (Alpha)	Deze investering betreft de realisatie van een 2GW HVDC (gelijkstroom) verbinding van windparken op de Noordzee (als onderdeel van Routekaart windenergie op zee 2030). TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		IJmuiden Ver (Beta)	Deze investering betreft de realisatie van een 2GW HVDC (gelijkstroom) verbinding van windparken op de Noordzee (als onderdeel van Routekaart windenergie op zee 2030). TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Ten Noorden van de Waddeneilanden	Deze investering betreft de realisatie van een 700 MW HVAC (wisselstroom) verbinding van windparken op de Noordzee (als onderdeel van Routekaart windenergie op zee 2030). TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Wahle-Wolmirstedt	Deze investering betreft het eerste deelproject van een versterking van de bestaande 380kV hoogspanningslijn tussen Wahle (Nedersaksen) en Wolmirstedt (Saksen-Anhalt). TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		BorWin6	Deze investering betreft de realisatie van een 930 MW HVDC (gelijkstroom) verbinding van het gelijknamige windpark op de Duitse Noordzee. TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Mecklar-Dipperz-Bergrheinfeld/West	Deze investering betreft een uitbreiding van de capaciteit tussen Mecklar (Hessen) en Bergrheinfeld/West (Beieren) door de realisatie van een nieuwe verbinding. TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.
		Grid-Booster pilot	Deze investering betreft een pilot voor (innovatieve) systeem- en opslagdiensten om het bestaande net tussen Audorf Süd (Noord-Duitsland) en Ottenhofen (Zuid-Duitsland) efficiënter te benutten. TenneT is wettelijk verplicht om het project te realiseren.

5.3 Internationale activiteiten

Veel staatsdeelnemingen zijn op directe dan wel indirecte manier verbonden met het buitenland. Een aantal deelnemingen kent een sterk internationaal karakter dat inherent is aan de aard van de activiteiten. Een goed voorbeeld hiervan is TenneT dat voor meer dan de helft van haar activiteiten in Duitsland actief is.

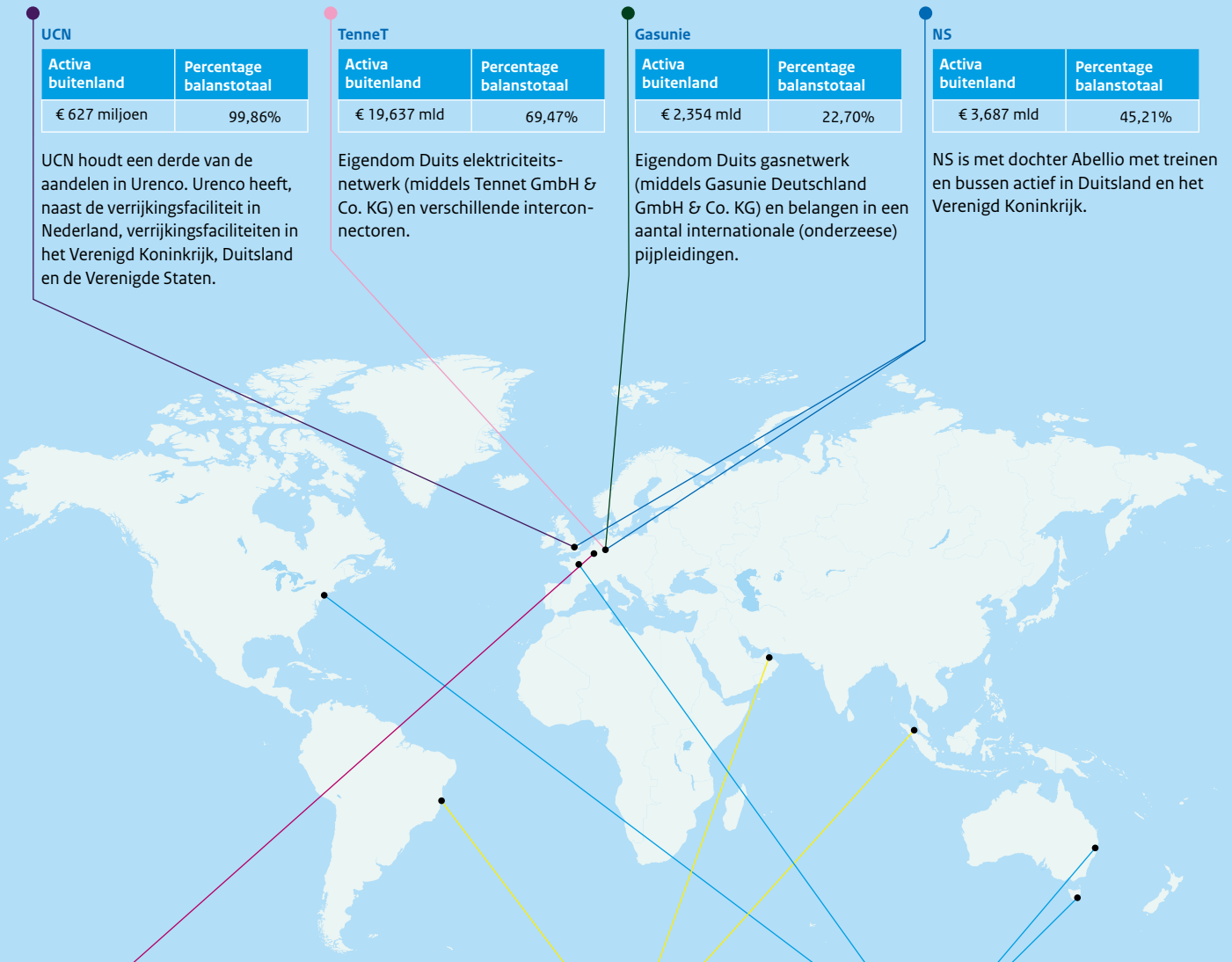
Net als bij Nederlandse activiteiten gaan ook activiteiten in het buitenland gepaard met risico's. Een investering in internationale activiteiten wordt net als investeringen in Nederland getoetst aan de beoogde bijdrage aan de publieke belangen in combinatie met het te verwachten rendement dat in verhouding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

Ook bij investeringen in het buitenland is de belangrijkste vraag op welke wijze de investering bijdraagt aan het borgen van de met de deelneming gemoeide publieke belangen. Belangrijk ook is dat de investering in het buitenland past in de strategie van de onderneming. Daarna volgt een bedrijfseconomische analyse. Internationale investeringen mogen geen risico vormen voor de Nederlandse activiteiten en de continuïteit van de staatsdeelneming op geen enkele wijze in gevaar brengen. Hierbij wordt gekeken of de basis van de onderneming in Nederland solide is en of uitbreiding in het buitenland passend is. Dit laatste gebeurt door de eventuele additionele (bedrijfs) economische en/of financiële risico's van de investering in het buitenland te kwantificeren en mee te nemen in de onderliggende business case. Door op deze manier een investeringsvoorstel te beoordelen ligt de lat voor goedkeuring hoger naarmate het risicoprofiel van een (buitenlandse) investering toeneemt. Concentratie van investeringen in landen met een verhoogd risicoprofiel moet worden voorkomen.

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

In 2020 heeft alleen TenneT investeringen gedaan in het buitenland, in het bijzonder in het Duitse hoogspanningsnet.

Figuur 5.7 Internationale activiteiten van staatsdeelnemingen



UCN

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 627 miljoen	99,86%

UCN houdt een derde van de aandelen in Urenco. Urenco heeft, naast de verrijkingsfaciliteit in Nederland, verrijkingsfaciliteiten in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten.

TenneT

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 19,637 mld	69,47%

Eigendom Duits elektriciteits-netwerk (middels Tennet GmbH & Co. KG) en verschillende intercon-nectoren.

Gasunie

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 2,354 mld	22,70%

Eigendom Duits gasnetwerk (middels Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG) en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen.

NS

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 3,687 mld	45,21%

NS is met dochter Abellio met treinen en bussen actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Invest-NL

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 22 miljoen	4,40%

Belang in European Investment Fund.

BNG Bank

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 50,8 miljoen	0,32%

BNG Bank heeft belegd in buitenlands staatspapier om een te grote concentratie van beleggingen in Nederland te voorkomen.

Havenbedrijf Rotterdam

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 153,4 miljoen	2,66%

Joint venture partner in Sohar Industrial Port Company en Sohar International Development Company voor de verdere aanleg en beheer van de haven in Sohar, Oman. Minderheidsaandeelhouder in de haven van Pecém (Brazilië). Verder heeft HbR een dochtervennootschap ten behoeve van het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie voor een havenontwikkeling in Indonesië.

Schiphol

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 1,129 mld	12,2%

Minderheidsbelang in de luchthavens van Parijs, Brisbane en Hobart.

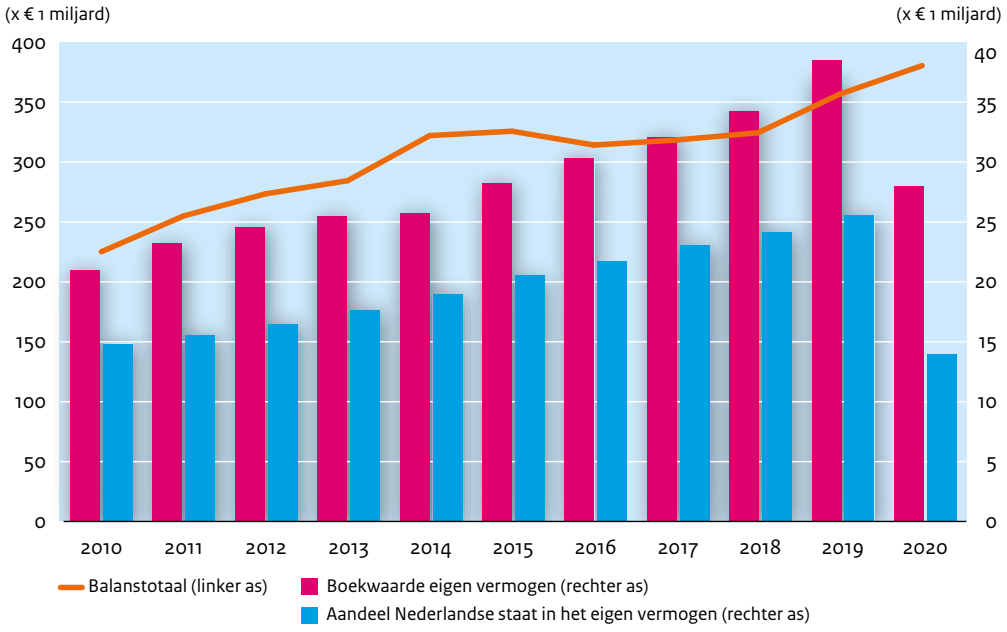
6 Financiële positie

Een goede financiële positie is noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en om de publieke belangen ook op lange termijn te borgen. Daarom vereist de staat van staatsdeelnemingen voldoende rendement (normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel *(credit rating)* en een gezonde vermogensverhouding. Voorgestelde dividenduitkeringen en grote investeringsbeslissingen worden ook in dit licht door de staat beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de omvang, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2020.

6.1 Waarde

Hoewel de staat niet stuurt op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen, geeft dit wel een indicatie van de grootte van de ondernemingen. Figuur 6.1 geeft de omvang van de staatsdeelnemingenportefeuille weer. In totaal was de omvang meer dan € 380 miljard. Het balanstotaal van de portefeuille van staatsdeelnemingen is met circa 7% toegenomen. Dit is vooral toe te schrijven aan de financiële deelnemingen, die gemiddeld genomen meer leningen hebben verstrekt waardoor het balanstotaal is toegenomen. De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van de staatsdeelnemingen. Deze waarde is tevens te zien in figuur 6.1. De stijgende trend van de afgelopen tien jaar is doorbroken vanwege de uitbraak van COVID-19 en de economische gevolgen daarvan. Een aantal staatsdeelnemingen heeft vanwege COVID-19 recordverliezen geboekt in 2020. Deze verliezen komen grotendeels ten laste van het eigen vermogen van de staatsdeelnemingen. In vergelijking met 2019 is de totale boekwaarde van het eigen vermogen in 2020 met bijna € 10,6 miljard gedaald, ofwel een verlaging van 27,5%.

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



6.2 Vermogenspositie

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

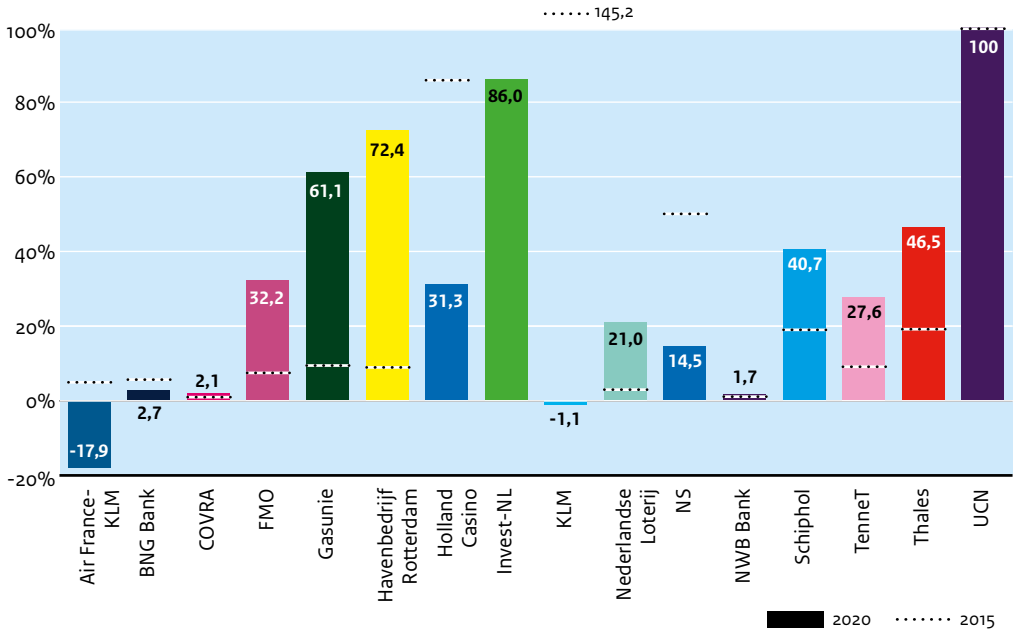
Eigen vermogen

Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Tegenvallers zijn in sommige gevallen van tevoren in te schatten, maar in sommige gevallen niet. De COVID-19 uitbraak is een voorbeeld van een onverwachte crisis, waarmee meteen het belang van een sterke vermogenspositie is aangetoond. Een aantal staatsdeelnemingen heeft in 2020 historische verliezen geboekt, waardoor de solvabiliteit is verslechterd. In sommige gevallen is zelfs tot steunmaatregelen overgegaan om daarmee de continuïteit van een aantal staatsdeelnemingen te waarborgen. In veel andere gevallen was dit echter niet nodig vanwege de sterke vermogenspositie.

In algemene zin geldt dat investeren voor een bedrijf makkelijker is als de vermogenspositie in orde is. Voor staatsdeelnemingen geldt dat een goede vermogenspositie bijdraagt aan de continuïteit van het bedrijf en daarmee de publieke belangen beschermt. De staat wil daarom dat de staatsdeelnemingen voldoende reserves aanhouden. De financiële buffers moeten in verhouding staan tot de financiële verplichtingen van de staatsdeelneming en de financiële risico's van nu en in de toekomst. Aan de andere kant moet het eigen vermogen van staatsdeelnemingen niet te hoog zijn. Dergelijk vermogen kan de overheid namelijk ook gebruiken om andere publieke zaken te financieren.

Het eigen vermogen van de staatsdeelnemingen bedroeg in 2020 bijna € 28 miljard. Bij zeven deelnemingen is de vermogenspositie verbeterd ten opzichte van 2015, waarbij de vermogenspositie (solvabiliteit) is gedefinieerd aan de hand van het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Figuur 6.2 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer tussen 2015 en 2020 per deelneming. Voor Nederlandse Loterij geldt dat de solvabiliteit is veranderd door de fusie in 2016. Bij veel deelnemingen is de vermogenspositie in 2020 verslechterd als gevolg van tegenvallende resultaten vanwege COVID-19. Dit geldt met name voor Holland Casino, KLM, NS en Schiphol.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2020 ten opzichte van 2015



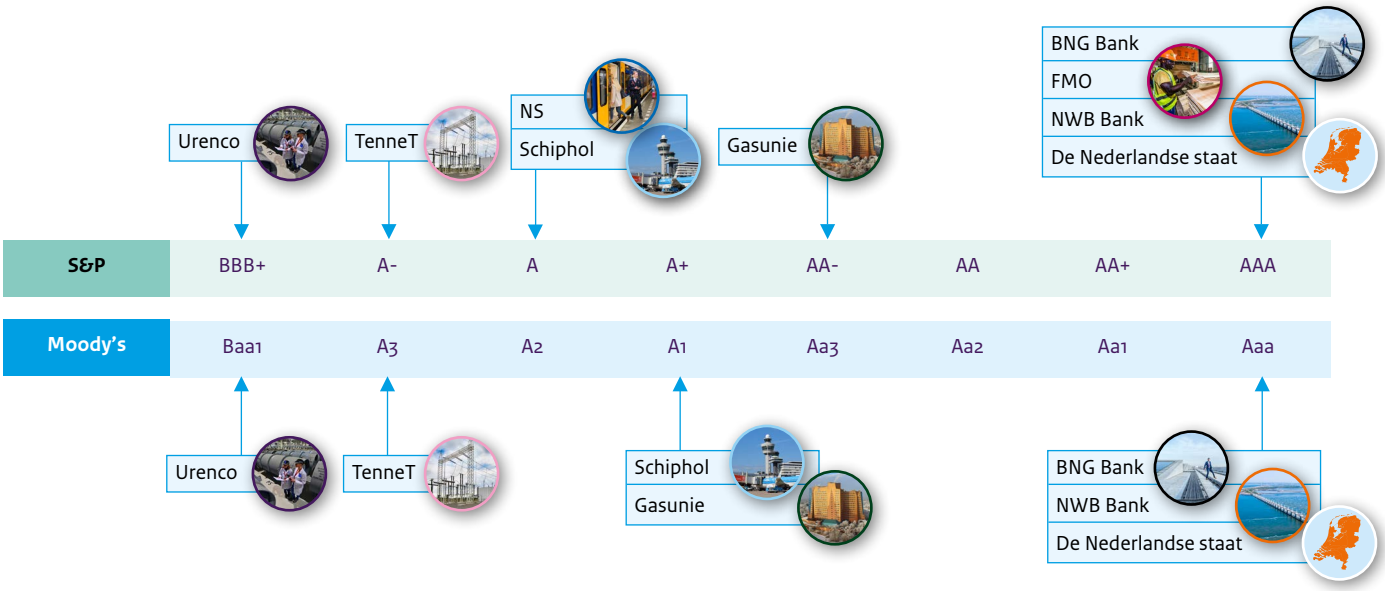
6.3 Credit rating

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

De staat verwacht van staatsdeelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector, waarbij als algemene regel geldt dat niet-financiële deelnemingen minimaal een A minus rating dienen te hebben.

Bijna alle staatsdeelnemingen met een credit rating hadden in 2020 minimaal een A minus rating van Standard & Poor's of een vergelijkbare A3 rating van Moody's. Enige uitzondering is Urenco met een BBB+/Baa1 rating. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af en zit het bedrijf aan de bovenkant van de bandbreedte van de rating in die sector. Urenco heeft voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. Zowel Standard & Poor's als Moody's verwachten dat Urenco deze rating kan behouden. De ratings van NS en Schiphol zijn in 2020 gedaald van A plus naar een A rating. Deze aanpassing van de rating is voornamelijk het gevolg van de tegenvallende resultaten door COVID-19. In onderstaande figuur staat de credit rating van de staatsdeelnemingen, die daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's ultimo 2020



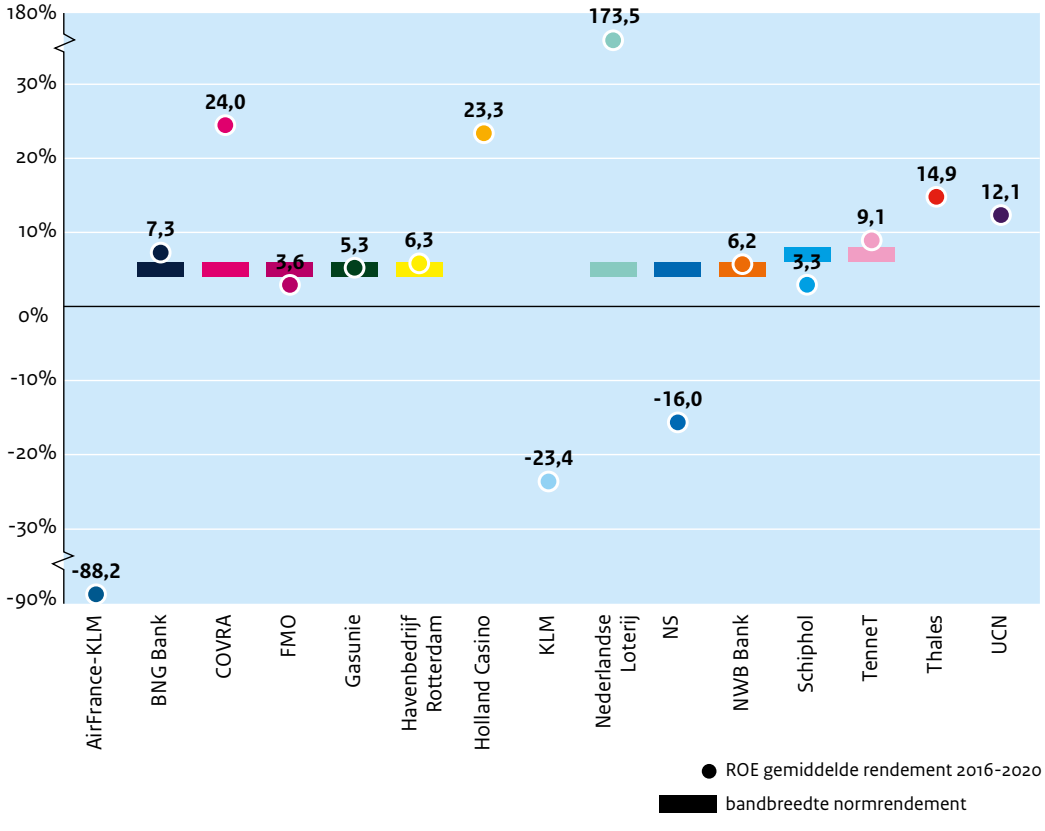
6.4 Normrendement

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

De staat heeft voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld, maar er zijn enkele uitzonderingen. Voor Holland Casino is de afgelopen jaren geen normrendement gehanteerd. Dit hing samen met de eerder voorgenomen privatisering. Nu de privatisering geen doorgang heeft gevonden, zal de komende periode worden benut om ook voor Holland Casino een normrendement vast te stellen en vanaf 2022 te gaan hanteren. Ook UCN kent geen normrendement, omdat het een houdstermaatschappij is zonder operationele activiteiten. Voor Air France-KLM, KLM en Thales is geen normrendement vastgesteld vanwege het relatief geringe belang van de staat in deze deelnemingen. Het normrendement voor Invest-NL, dat is opgericht in 2019, wordt drie jaar na oprichting bij evaluatie voor het eerst vastgesteld, zodat rekening gehouden kan worden met het ingroeipad van de portefeuille. In 2019 is een onderzoek gestart naar mogelijke alternatieve methodes voor het vaststellen van een normrendement.
Met behulp van een externe adviseur zijn daarbij verschillende alternatieven verkend en in de loop van 2021 wordt dit nader uitgewerkt. Voor COVRA wordt momenteel een nieuwe methodiek voor het normrendement uitgewerkt.

Tabel 6.4 geeft de bandbreedte weer voor het normrendement dat de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2016 tot en met 2020. Een gemiddeld rendement geeft een beter beeld van de winstgevendheid van staatsdeelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

Tabel 6.4 Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2016-2020 afgezet tegen het normrendement in 2020



Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2016 tot en met 2020 en de afwijking ten opzichte van het vastgestelde normrendement.

Tabel 6.5 Toelichting op het gerealiseerde gemiddelde rendement per staatsdeelneming

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	In 2020 was het rendement op het gemiddelde eigen vermogen van BNG Bank 5,2% en dit was daarmee beduidend hoger dan het niveau in 2019 (3,9%). In 2019 moest BNG Bank een (in historisch perspectief) hoge incidentele debiteurenvoorziening van € 153 miljoen treffen, waardoor de nettowinst aanzienlijk werd gedrukt.
COVRA	Het bedrijfsresultaat 2020 (geschoond voor het beleggingsrendement) was in lijn met eerdere jaren, te weten 23% van de omzet. In 2020 heeft COVRA een beleggingsresultaat van € 5,4 miljoen behaald, hetgeen niet genoeg is om de rentedotatie van € 10,7 miljoen te dekken. Hierdoor ontstond een financiële last van € 5,8 miljoen. Per saldo behaalde COVRA een negatief nettoresultaat van € 1,4 miljoen. Voor COVRA's activiteiten wordt momenteel het normrendement herzien.
FMO	Over 2020 boekte FMO een verlies van € 205 miljoen, het eerste verlies in 30 jaar tijd. Het nettoverlies is vooral toe te schrijven aan de gevolgen van de COVID-19 uitbraak en de waardedaling van de private equity portefeuille. Door het nettoverlies is het rendement op het eigen vermogen negatief, in 2019 was dit nog 3,9%. Hierbij moet worden aangetekend dat FMO vanwege de historische winsten een relatief hoog eigen vermogen heeft, wat een drukkend effect heeft op het rendement op het eigen vermogen.
Gasunie	In 2020 bedroeg het nettoresultaat € 375 miljoen, in lijn met voorgaande jaren. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 6,1%. Gasunie heeft haar omzet in 2020 met € 94 miljoen zien stijgen. In tegenstelling tot veel andere staatsdeelnemingen heeft COVID-19 slechts een beperkt effect op de resultaten van Gasunie.
Havenbedrijf Rotterdam	De financiële resultaten in 2020 waren beter dan in 2019, vooral als gevolg van eenmalige baten en kostenbesparingen. Het nettoresultaat in 2020 was € 352 miljoen. Gecorrigeerd voor de boekhoudkundige verwerking van een gewijzigd vpb-tarief, bedroeg de winst € 206 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was met 5,1% iets hoger dan in 2019. Het rendement valt daarmee binnen de voor Havenbedrijf Rotterdam vastgestelde bandbreedte voor het normrendement van 4-6%.
Holland Casino	Voor Holland Casino was 2020 een zeer uitdagend jaar. Vanwege COVID-19 en de daarmee gepaard gaande maatregelen kelderden de inkomsten zeer ingrijpend. De brutobaten daalden in 2020 met 54% naar € 333 miljoen. Het nettoverlies kwam uiteindelijk uit op € 59 miljoen, waardoor het gerealiseerde rendement op het eigen vermogen negatief is voor het afgelopen jaar. Holland Casino kent op dit moment geen normrendement. De vaststelling van een normrendement voor Holland Casino wordt wel overwogen. De staat heeft het voornemen om vanaf 2022 een normrendement te hanteren.
Invest-NL	Invest-NL heeft in 2020 een nettoverlies geleden van € 6 miljoen. Dit komt vooral doordat 2020 voor Invest-NL het eerste operationele jaar was en de investeringen van Invest-NL tijd nodig hebben om te gaan renderen. Voor Invest-NL is bepaald dat er de eerste drie jaar na oprichting geen normrendement geldt. Na drie jaar is er een evaluatiemoment waarbij ook een passend normrendement zal worden overeengekomen.
Nederlandse Loterij	De totale kansspelmarkt in Nederland groeit al meerdere jaren op rij. De portefeuille van de spelmerken van Nederlandse Loterij heeft, ondanks COVID-19, een omzetgroei doorgemaakt van € 42,8 miljoen (+3%). De totale omzet bedroeg € 1,357 miljard. Ondanks het stilvallen van het sportaanbod in het voorjaar en de sluiting van niet-essentiële winkels in het najaar, laat Nederlandse Loterij groei zien in loterijen en sportweddenschappen. Nederlandse Loterij heeft haar normrendement behaald, met name gedreven door de stabiele groei van de merken Staatsloterij, Eurojackpot en Toto.
NS	COVID-19 had een significante impact op NS. Over heel 2020 is het aantal reizigerskilometers met 55% gedaald vergeleken met 2019. Op het dieptepunt (in maart 2020) was dat zelfs 90%. In 2020 bedroegen de opbrengsten van NS € 6,6 miljard, waarin een vergoeding van € 2 miljard van de Nederlandse en de Britse overheden is opgenomen om de treinen te laten rijden ondanks de fors lagere reizigersaantallen. NS realiseerde een nettoverlies over 2020 van € 2,6 miljard (2019: nettowinst € 215 miljoen). Het negatieve resultaat komt onder andere door bijzondere waardeverminderingen van € 2,2 miljard als gevolg van verslechterde vooruitzichten voor NS met name door de gevolgen van COVID-19.
NWB Bank	NWB Bank behaalde in 2020 een rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 4,4%, binnen de bandbreedte van het normrendement. Het renteresultaat steeg in 2020 met 15% naar € 244 miljoen. Daartegenover stonden een hogere belastinglast, een negatiever resultaat financiële transacties en de verwerking van het fraude-incident van € 12 miljoen. Hierdoor kwam de nettowinst in 2020 € 14 miljoen lager uit op € 80,5 miljoen.

Deelneming	Toelichting
Schiphol	COVID-19 heeft in 2020 een enorme impact gehad op de luchtvaartsector, waarbij Schiphol geen uitzondering is geweest. Het aantal passagiers was 70% lager dan in 2019. De inkomsten daalden met meer dan € 1 miljard waardoor het nettoverlies in 2020 uitkwam op € 563 miljoen. Het rendement op het eigen vermogen in 2020 is -13,8%.
TenneT	In 2020 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 4,45 miljard (2019: € 4 miljard), waarbij € 516 miljoen aan winst is gegenereerd (2019: € 401 miljoen). Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 7,5% voldoet aan het normrendement. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (6,8%). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere gereguleerde vergoeding op nieuwe investeringen.
UCN	Het resultaat na belasting van UCN bedroeg over 2020 € 168,1 miljoen (2019 € 2,2 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen van UCN is daarmee 27%. Dat is in lijn met eerdere jaren, met uitzondering van 2019. In 2019 werd het resultaat beïnvloed door een bijzondere waardevermindering op de Urenco activa in de Verenigde Staten van in totaal € 148,7 miljoen na belasting. In 2020 was een dergelijke bijzondere voorziening niet nodig.

6.5 Dividend

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

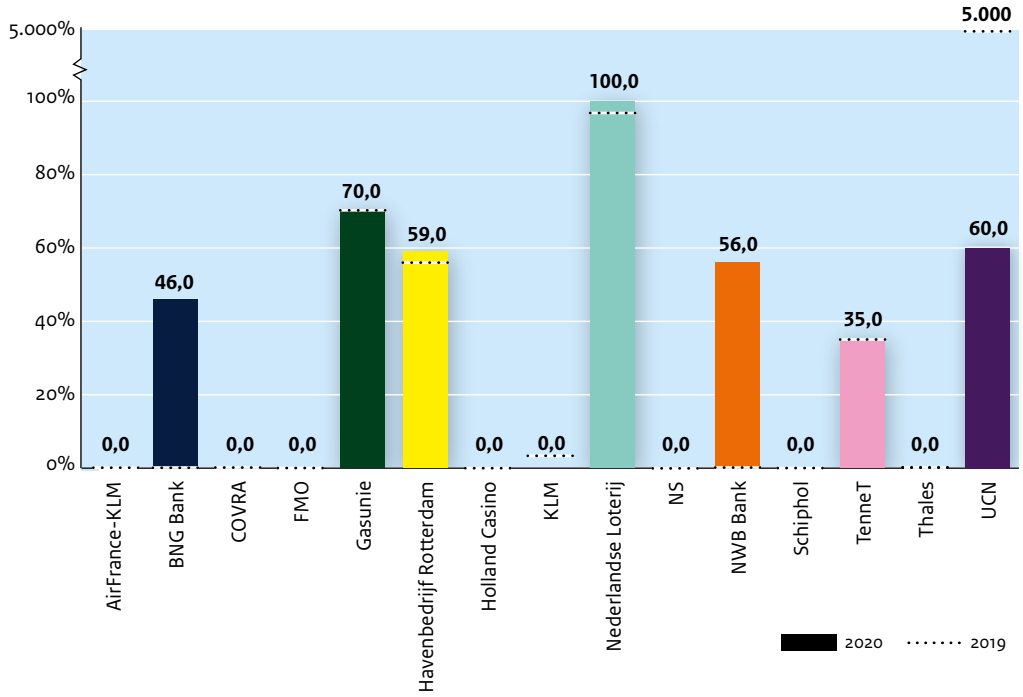
Voor iedere staatsdeelneming wordt periodiek een meerjarig dividendbeleid vastgesteld. Aan de hand van criteria die hierin staan opgenomen, kan jaarlijks worden bepaald welk deel van de winst als dividend aan de aandeelhouder wordt uitgekeerd. Bij het opstellen van deze criteria stelt de staat zich op als prudent aandeelhouder. De uitkering van een dividend mag de continuïteit van de onderneming immers niet in gevaar brengen. Hierbij speelt de gewenste vermogenspositie en de toekomstige investeringsagenda van de onderneming een belangrijke rol. De criteria worden dusdanig opgesteld dat het deel van de winst dat hiervoor benodigd is, kan worden toegevoegd aan de reserves van de deelneming (het eigen vermogen). Het overige deel van de winst dient te worden uitgekeerd als dividend. Aan de hand van financiële kerngegevens en een vergelijking met soortgelijke ondernemingen toetst de staat het dividendbeleid van de deelnemingen.
De raad van bestuur en de raad van commissarissen doen de aandeelhouder jaarlijks een voorstel voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 schetst de bevoegdheden rondom dividenduitkeringen voor een naamloze vennootschap. Voor een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling gelijk, behalve dat het bestuur een zogenoemde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de aandeelhouder(s) pas geldig is als het bestuur dit heeft goed-gekeurd.

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.

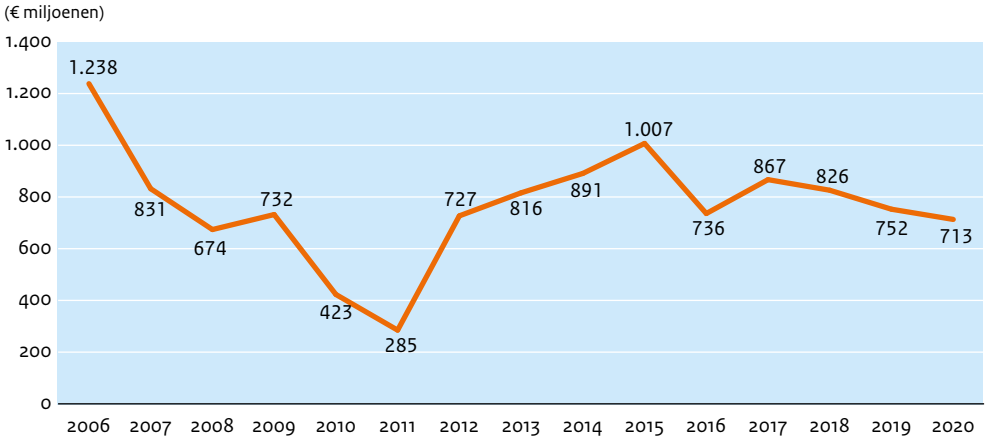
Figuur 6.7 geeft een overzicht van de uitkeringspercentages van de staatsdeelnemingen in 2016 en 2020.

Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming



De staat heeft over 2020 vooralsnog € 713 miljoen dividend ontvangen van staatsdeelnemingen (2019: € 753 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.8.

*Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen**



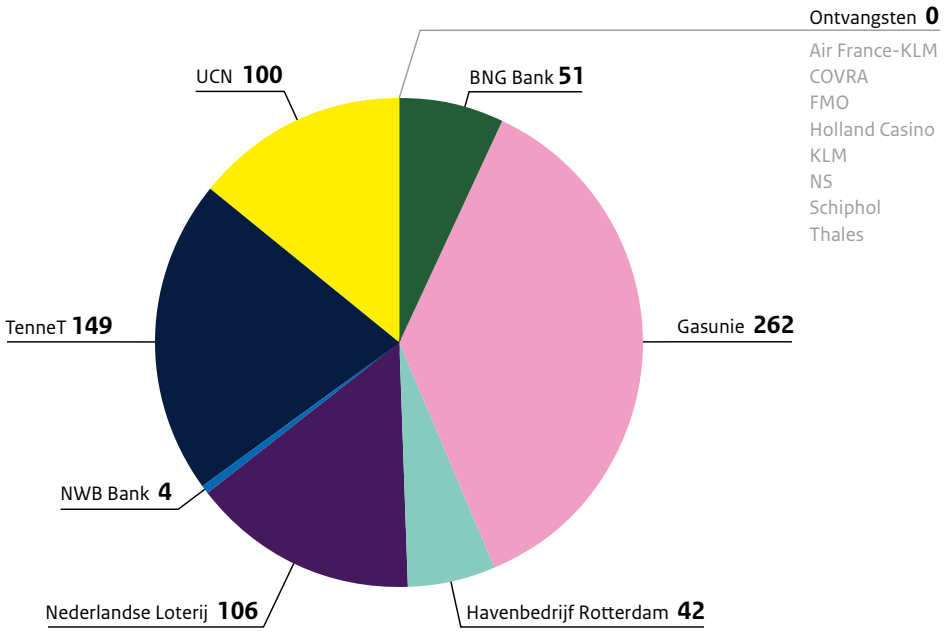
* Vanwege de gevolgen van COVID-19 heeft een aantal staatsdeelnemingen het dividend van 2019 later uitgekeerd dan in het jaarverslag vorig jaar werd gerapporteerd. Tevens heeft een aantal deelnemingen besloten om de betaling van dividend over het boekjaar 2020 uit te stellen of om geen dividend uit te keren, al dan niet omdat ze NOW-steun hebben ontvangen.

Het ontvangen dividend is lager dan over 2019. In 2020 is vanwege COVID-19 door een aantal deelnemingen besloten om de uitkering van dividend op te schorten. Voor de financiële staatsdeelnemingen BNG Bank, NWB Bank en FMO geldt dat deze zich aansluiten bij de aanbeveling van de ECB om zeer terughoudend te zijn met het uitkeren van dividend (beperkt of helemaal niet).[13]
De totale omvang van de dividendontvangsten is sterk afhankelijk van een klein aantal staats-

13 De huidige aanbeveling van de ECB loopt tot 30 september 2021, waarbij onder toezicht staande banken wordt gevraagd om dividenduitkeringen op te schorten of te beperken. BNG Bank, FMO en NWB Bank keren op 1 oktober 2021, onder voorbehoud van toekomstige nieuwe aanbevelingen, het niet-uitgekeerde deel van het dividend over 2019 en 2020 alsnog uit.

deelnemingen. Gezamenlijk zijn Gasunie, Nederlandse Loterij, Schiphol, TenneT en UCN grofweg goed voor driekwart van het totale dividend dat de staat ontvangt van staatsdeelnemingen. Zie figuur 6.9 voor de dividenduitkeringen per deelneming in 2020.

Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2020



7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2020 was de staat aandeelhouder in 33 ondernemingen: achttien staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, en vijftien[14] beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit factsheets van de afzonderlijke deelnemingen uit beide categorieën. Iedere factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van de deelneming, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

Algemene gegevens, publiek belang en strategie

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 2020 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 wordt geborgd.

Verder worden (indien van toepassing) de internationale activiteiten beschreven en is een korte vooruitblik opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agenda-punten voor de komende tijd. Ook wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken.

Goed ondernemingsbestuur

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 raad van bestuur en de raad van commissarissen is en welke wijzigingen zich daar in 2020 hebben voorgedaan.

Bij de beloning van de leden van de 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.
Tot slot is er aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De staatsdeelnemingen hebben doelstellingen geformuleerd op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie. De staatsdeel-nemingen hebben bij hun concrete MVO-doelstellingen aansluiting gezocht bij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

14 Op 29 mei 2020 is de nieuwe Regionale Ontwikkelingsmaatschappij ROM Utrecht Region opgericht. Het eerste boekjaar is nog niet afgerond. Daarom wordt over deze ROM voor het eerst gerapporteerd in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2021.

Rapportagestandaarden

De score van de deelnemingen op twee rapportagestandaarden wordt weergegeven.
De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen. Sinds 2018 is de Transparantiebenchmark aangepast, waardoor de scores tot en met 2017 niet vergeleken kunnen worden met scores sinds 2018. Zo wordt de Transparantiebenchmark nog maar eens in de twee jaar gepubliceerd, in plaats van jaarlijks. De maximale score is verlaagd van 200 naar 100 punten. De criteria zijn aangepast, zodat ze aansluiting vinden bij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van verslaggeving omtrent maatschappelijke informatie. Daarnaast zijn er voor iedere sector specifieke criteria geformuleerd, waardoor bedrijven in verschillende sectoren niet direct met elkaar vergeleken kunnen worden. De Transparantiebenchmark 2019 ziet terug op de jaarverslagen van 2018. De eerstvolgende editie in 2021 ziet terug op de verslagen van 2020 en zal gerapporteerd worden in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2021.

Ook over de Global Reporting Initiative (GRI)-standaard wordt gerapporteerd. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging. Onderdeel van de GRI-standaard is dat bedrijven een materialiteitsanalyse moeten uitvoeren, hierbij brengen bedrijven samen met hun stakeholders in kaart op welke manieren het bedrijf een maatschappelijke impact heeft en waar het bedrijf zich volgens de stakeholders op moet richten. GRI heeft sinds 1997 de standaarden een aantal keer vernieuwd. Sinds 2018 is de G4-standaard vervangen met de GRI Sector Standaarden waarin meer aandacht is voor de uitdagingen voor specifieke sectoren. In tegenstelling tot de transparantiebenchmark halen bedrijven geen score voor GRI, ze kunnen alleen voldoen aan de standaard.

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. Dat geldt bijvoorbeeld voor de solvabiliteitsratio (een ratio van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen zoals opgenomen in de balans) van 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 ook de geldende investeringsdrempels vermeld.

Tabel 7.1 Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2020

	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend uitgekeerd aan de staat (€ mln.)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio	Score op Transparantie-benchmark 2019
Staatsdeelnemingen bij Financiën										
Air France-KLM	14%*	Transport	30.211	-5.418	11.088	-7.078	0	-454%	0%	53
BNG Bank	50%	Financiële dienstverlening	160.359	4.364	4.876	221	51**	5%	46%	53
COVRA	100%	Radioactiefafval-management	320	7	19	-1	0	-19%	0%	76
FMO	51%	Financiële dienstverlening	8.998	2.897	88	-205	0	-7%	0%	76
Gasunie	100%	Energie	10.386	6341	1372	375	262	6%	70%	72
Havenbedrijf Rotterdam	29%	Infrastructuur	5.778	4.181	753	206	42	5%	59%	83
Holland Casino	100%	Kansspelen	591	185	333	-59	0	-27%	0%	30
Invest-NL	100%	Financiële dienstverlening	52	44	8	-6	0	-13%	0%	n.v.t.
KLM	6%	Transport	10.447	-115	5.120	-1.547	0	-214%	0%	n.v.t.
Nederlandse Loterij	99%	Kansspelen	467	98	1.357	168	106	171%	100%	31
NIO	100%	Financiële dienstverlening	75	1	3	0	0	0%	0%	n.v.t.
NS	100%	Transport	8.154	1.179	6.601	-2.378	0	-96%	0%	89
NWB Bank	17%	Financiële dienstverlening	106.882	1.827	1.468	81	4***	4%	56%	77
Schiphol	70%	Infrastructuur	9.280	3.777	624	-563	0	-14%	0%	90
SRH	100%	Financiële dienstverlening	1.797	1.792	0	-5	0	0%	0%	n.v.t.
TenneT	100%	Energie	27.300	7.531	4.450	516	149	7%	35%	76
Thales	1%	Defensie	733	341	460	49	0	15%	0%	0
UCN	100%	Energie	628	628	168	168	100	27%	60%	15

* Stand ultimo 2020

** Uitkering van dividend is uitgesteld tot oktober op aanbeveling van de ECB, dan dient opnieuw te worden vastgesteld of uitkering mogelijk en toegestaan is.

*** Uitkering van dividend is uitgesteld tot oktober op aanbeveling van de ECB, dan dient opnieuw te worden vastgesteld of uitkering mogelijk en toegestaan is.

Air France-KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Air France-KLM S.A.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Tremblay-en-France
Staatsdeelneming sinds	2019
Website	https://www.airfranceklm.com/en
Belang Nederlandse staat	14% (ultimo 2020)

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	75.861	86.138	84.714	83.522	82.175	84.002

Beschrijving
In 2004 zijn Air France en KLM gefuseerd tot Air France-KLM. De luchtvaartcombinatie heeft met Schiphol en Paris-Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. Air France-KLM bezit de 100% dochters HOP!, KLM Cityhopper, Martinair en Transavia en heeft een gedeeltelijk belang in negen andere luchtvaartmaatschappijen en een spoorwegmaatschappij. Air France-KLM vervoerde in 2020 ruim 34 miljoen passagiers en 900.000 ton vracht. Eind 2020 had de groep 75.861 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
COVID-19 heeft een forse impact gehad de operationele activiteiten, financiële positie en resultaten. Als gevolg van reisrestricties en het instorten van de markt voor passagiers, zag de groep zich vanaf maart 2020 gedwongen om haar capaciteit en operaties drastisch in te perken. Air France-KLM heeft daarop kostenbesparende maatregelen ingevoerd op het gebied van reductie in staf (meer dan 7.000 fte in 2020) en het beperken van niet-essentiële investeringen en uitgaven.

Juridische status en eigendom
Air France-KLM Société Anonyme (S.A.) is de holding waar Air France S.A. en KLM N.V. onder vallen. Daarnaast bezitten onder andere China Eastern Airlines (9,6%) en Delta Airlines (5,8%) een deel van de aandelen en er is een aantal minderheidsaandeelhouders.

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

In totaal stapten in 2020 **34 miljoen passagiers aan boord** van vliegtuigen van Air France, KLM en Transavia. Dit is een forse afname van ruim 67% ten opzichte van 2019.



wordt naast het aandeelhouderschap in Air France- KLM geborgd door:
- de Wet Luchtvaart;
- de Staatsgaranties;
- de Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- de Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden; en
- het aandeelhouderschap in KLM.

Buitenlandse activiteiten
Air France-KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van een luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat het bedrijf op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat. Air France-KLM heeft daarnaast belangen in diverse luchtvaartmaatschappijen: Air Corsica 12%, Air Côte D'Ivoire 20%, Air Mauritius 2,78%, Air Tahiti 7%, Alitalia 7,08%, Kenya Airways 7,76%, Air Calédonie 2%, Gol Transportes Aéreos 1,19% en Royal Air Maroc 1,25%.

Corporate governance
Air France-KLM is een entiteit naar Frans recht en is daarom niet onderworpen aan het (verlichte) structuurregime. Air France-KLM heeft een one-tier board. Dit houdt in dat bestuurders en commissarissen zijn verenigd in één raad, de board of directors.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	53*	n.v.t.	188	186	179
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Het MVO-beleid van Air France-KLM is veelomvattend en verdeeld in verschillende categorieën.
- Ten aanzien van het milieu heeft Air France-KLM het doel om de CO_2-efficiëntie (gram CO_2/passagier/km) in 2030 met 50% te verbeteren t.o.v. 2005.
- Op het gebied van emissies aan de grond is het doel om in 2030 CO_2-neutraal te zijn.
- Daarnaast is het doel om in 2030 de hoeveelheid niet-recyclebaar afval met 50% te verminderen t.o.v. 2011.
- Air France-KLM streeft ernaar om sociale en economische waarde toe te voegen door bij te dragen aan activiteiten die lokale gemeenschappen en toekomstige generaties ondersteunen. Air France-KLM heeft zich daarom in 2021 als doel gesteld dat ten minste 75% van haar toeleveranciers het Sustainable Development Charter van Air France-KLM hebben ondertekend.

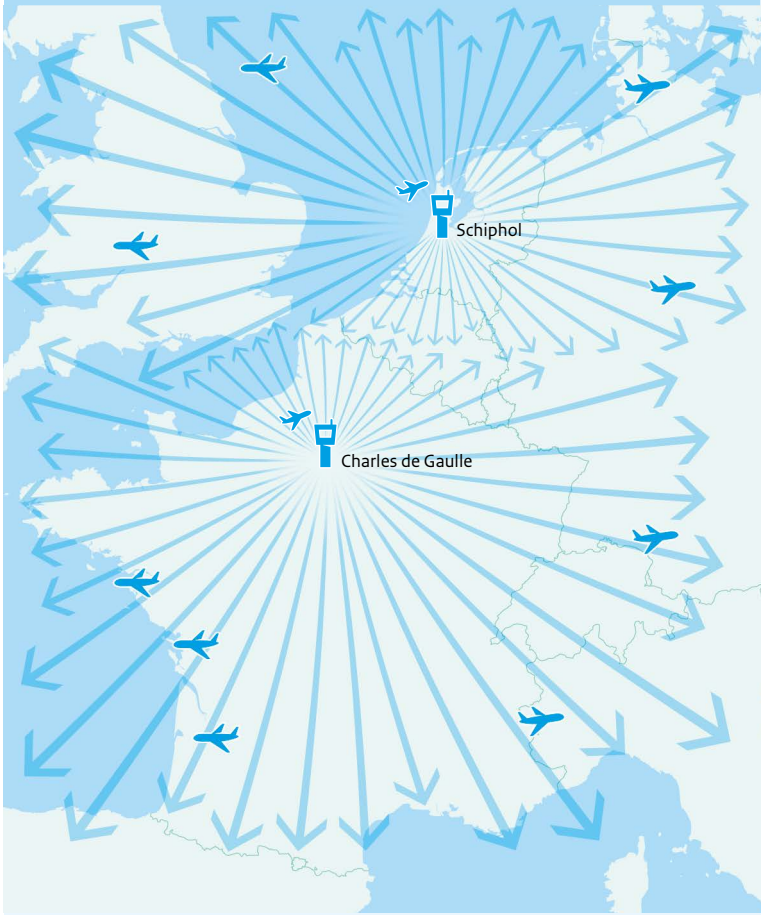


Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles Reporting Framework	Dit overlapt met andere richtlijnen voor extra financiële rapportages. KLM past de GRI standaard, Global Compact criteria en de principes van The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) toe.

Strategie
In 2019 heeft CEO Benjamin Smith een nieuwe strategie voor Air France-KLM voor 2020 tot 2025 aangekondigd. Air France-KLM onderkent dat de wereld sterk is veranderd sinds de uitbraak van COVID-19. De fundamenten van de strategie zullen overeind blijven, maar het bedrijf blijft alert op de veranderingen die in de luchtvaartsector zullen plaatsvinden en zal hierop inspelen. Na COVID-19 zal Air France-KLM zich op de middellange termijn richten op het managen van het liquiditeitsrisico en de optimalisering van kapitaaluitgaven zodat op lange termijn de groep haar concurrentievermogen kan versterken en duurzaamheidsdoelen kan realiseren. Op organisatorisch vlak zal er een herstructurering moeten plaatsvinden zodat de luchtvaartmaatschappijen zich aanpassen aan een nieuwe realiteit van minder capaciteit en een periode van onzekerheid. Onderdeel van dit plan zijn fte-reducties, het beperken van arbeidskosten, het aanbieden van mobiliteitsprogramma's, vrijwillige vertrekregelingen en het verhogen van de productiviteit. Als onderdeel van de voorwaarden uit de steunpakketten van de Franse en Nederlandse overheid, dienen zowel Air France als KLM kostenreducties te realiseren. Voor Air France is een belangrijk onderdeel van deze kostenreducties de herstructurering van het binnenlandse netwerk.

Air France-KLM



Air France-KLM heeft met Schiphol en Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. In 2020 vloog Air France–KLM wereldwijd op 300 bestemmingen. Dit betreft een afname van 12 bestemmingen ten opzichte van 2019.

Board of directors

De board of directors bestond eind 2020 uit negentien leden, waarvan zeven vrouwen. In 2020 is de heer D. J. van den Berg op voordracht van de Nederlandse staat toegetreden tot de board of directors. In 2020 is de heer J. de Hoop Scheffer afgetreden.

BOARD OF DIRECTORS*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. B. Smith	CEO	2.745	3.668	263	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Couderc	Chair	175	200	150	52	25	n.v.t.
mw. M. Aulagnon	Chair Audit Committe	44	55	56	46	50	50
dhr. K. Belabbas	Director representing the employees	36	43	48	25	n.v.t.	n.v.t.
mw. L. M. T. Boeren		46	57	60	40	n.v.t.	n.v.t.
mw. I. Bouillot		44	50	53	41	43	39
dhr. M. Bouts	Director representing the employees	42	51	46	16	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Comolli	Board director appointed as proposed by the French State	41	50	58	48	50	48
dhr. P. Farges	Board director representing the flight deck crew share-holders	38	48	32	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C. 't Hart		38	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. de Hoop Scheffer	Chair of the Remuneration Committee	30	21	56	51	48	50
mw. A. Idrac		38	45	44	6	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G. Mattson	Permanent representative of Delta Air Lines	47	55	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A. Panosyan	Board director appointed as proposed by the French State	36	13	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I. Parize		46	57	53	48	42	41
dhr. F. Robardet	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew shareholders	43	53	61	53	3	n.v.t.
dhr. M. Vial (per 31 mei 2019)	Board director representing the French state	38	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Wang (per 31 juli 2019)	Representative of China Eastern Airlines	41	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A. R. Wynaendts		42	47	52	46	23	n.v.t.
dhr. D.J. van der Berg	Board director representing the Dutch state	16					

* Frankrijk werkt met een one-tier board-systeem, Air France-KLM heeft dus geen raad van commissarissen.

Zeggenschap bij Air Fance-KLM

Wat?		Wie?	
		Bestuur **	AvA
Bestuur (*Board of Directors*)	Benoemen		De AvA benoemt leden van het bestuur.
	Schorsen	n.v.t.	n.v.t.***
	Ontslaan		De AvA kan de leden van het bestuur ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het beloningsbeleid vast (naar Frans recht is het hebben van een beloningsbeleid overigens niet verplicht).
	Bezoldiging	Het bestuur stelt individuele beloningen van bestuursleden vast.	
Commissaris	Benoemen	n.v.t.	n.v.t.
	Schorsen	n.v.t.	n.v.t.
	Ontslaan commissaris	n.v.t.	n.v.t.
	Ontslaan gehele Rvc	n.v.t.	n.v.t.
	Bezoldiging	n.v.t.	n.v.t.
Voorzitter bestuur (*Chairman of the Board*)	Benoemen	Het bestuur benoemt zijn voorzitter.	
	Schorsen	n.v.t.***	n.v.t.***
	Ontslaan	Het bestuur kan zijn voorzitter ontslaan.	
	Bezoldiging	Het bestuur stelt het bezoldigingsbeleid ten aanzien van zijn voorzitter voor (bovenop de bezoldiging die hij ontvangt als lid van het bestuur).	De AvA stemt voorafgaand aan het financiële jaar over het bezoldigingsbeleid zoals voorgesteld door het bestuur en stemt na afloop van het financiële jaar over de uit te keren beloning.
	Benoemen	Het bestuur benoemt de CEO.	
CEO	Schorsen	n.v.t.***	n.v.t.***
	Ontslaan	Het bestuur kan de CEO ontslaan	
	Bezoldiging	Het bestuur stelt het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de CEO voor.	De AvA stemt voorafgaand aan het financiële jaar over het bezoldigingsbeleid zoals voorgesteld door het bestuur en stemt na afloop van het financiële jaar over de uit te keren beloning.

** Air-France KLM heeft geen raad van commissarissen. Aangezien het bestuur (board of directors) van Air-France KLM enkele zeggenschapsrechten toekomt, is het bestuur als zeggenschapsorgaan in deze cel ingevoegd.

*** Het schorsen van bestuurders is niet mogelijk op grond van Frans recht noch op grond van de statuten en/of reglementen van Air-France KLM.

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van Air France-KLM was in 2020 € 11,1 miljard, 59% minder dan in 2019 (€ 27,2 miljard). Het operationeel resultaat was in 2020 - € 4,5 miljard, een zeer forse daling van € 5,7 miljard ten opzichte van 2019. Air France-KLM vervoerde in 2020 34 miljoen passagiers, fors minder dan in 2019 (104 miljoen). In 2020 werd met 880.000 ton eveneens veel minder vracht vervoerd vergeleken met 2019 (1,1 miljoen ton). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2020 geen dividend uit.

Investeringen

De netto investeringen van Air France–KLM groep bedroegen in 2020 € 1.583 miljoen Dit is een forse daling ten opzichte van € 3.318 miljoen aan netto investeringen in 2019.
Het grootste deel hiervan ging om vlootgerelateerde investeringen (€ 1.745 miljoen). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 198 miljoen en waren met name gerelateerd aan de aanschaf van software en ICT ontwikkeling. Investeringen in materiële activa (€ 156 miljoen) waren hoofdzakelijk gerelateerd aan de aanschaf van industriële apparatuur voor flight operations, onderhoud en ICT. In 2020 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

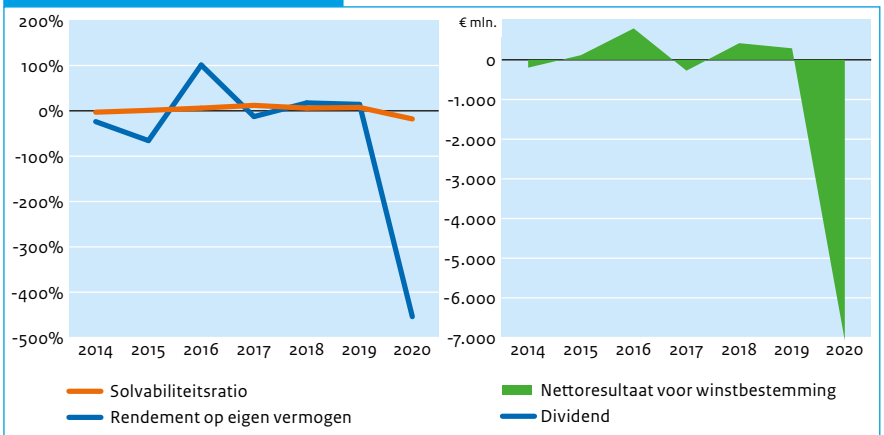
Vooruitblik 2021

Er is beperkt zicht op hoe het herstel van de luchtvaart zal verlopen omdat consumenten meer op de korte termijn boeken en omdat het boekingsgedrag in hoge mate afhankelijk is van de opgelegd reisrestricties. Air France-KLM zal richting de zomer van 2021 de capaciteit geleidelijk opschroeven en verwacht herstel in het tweede en derde kwartaal van 2021 als gevolg van de uitrol van de vaccinaties. Air France-KLM blijft ondertussen werken aan oplossingen om de kapitaalpositie te versterken. Op 6 april 2021 heeft Air France-KLM aangekondigd dat de Franse directe lening wordt omgezet in een eeuwigdurende achtergestelde lening die gekwalificeerd wordt als eigen vermogen van de luchtvaartmaatschappij. Op 19 april 2021 is bekend geworden dat Air France-KLM ruim € 1 miljard heeft opgehaald via een aandelenuitgifte.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	30.211	30.735	29.637	24.408	22.932	23.335
Eigen vermogen	-5.418	2.299	1.798	3.015	1.296	273
Vreemd vermogen	35.629	28.436	27.839	21.393	21.636	23.062
Inkomsten	11.088	27.189	26.227	25.784	24.844	25.689
Winst	-7.078	290	420	-274	792	118
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Solvabiliteitsratio	-17,9%	7%	6%	12%	6%	1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-454,9%	14,2%	17,5%	-12,7%	101,0%	-65,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



* Dividend is sinds 2014 0 geweest.

Investeringsdrempels voor de AvA**

	Binnenland	Buitenland
Investering	n.v.t.	n.v.t.
Overname / participatie	n.v.t.	n.v.t.

** Op grond van het interne bestuursreglement Air-France-KLM heeft het bestuur een goedkeuringsrecht ten aanzien van een besluit van de CEO (of de plaatsvervangend CEO) tot een investering, overname of verkoop ten bedrage van € 150 miljoen of meer.
De Franse Autoriteit Financiële Markten (AMF) en de AFEP-MEDEF-code (een niet-bindende Franse governance code die wordt toegepast door Franse beursgenoteerde vennootschappen) bevelen aan dat de algemene vergadering een raadgevende stem toekomt in geval van een verkoop van activa met een waarde van ten minste de helft van de totale balansactiva van de twee voorafgaande financiële jaren.

BNG Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

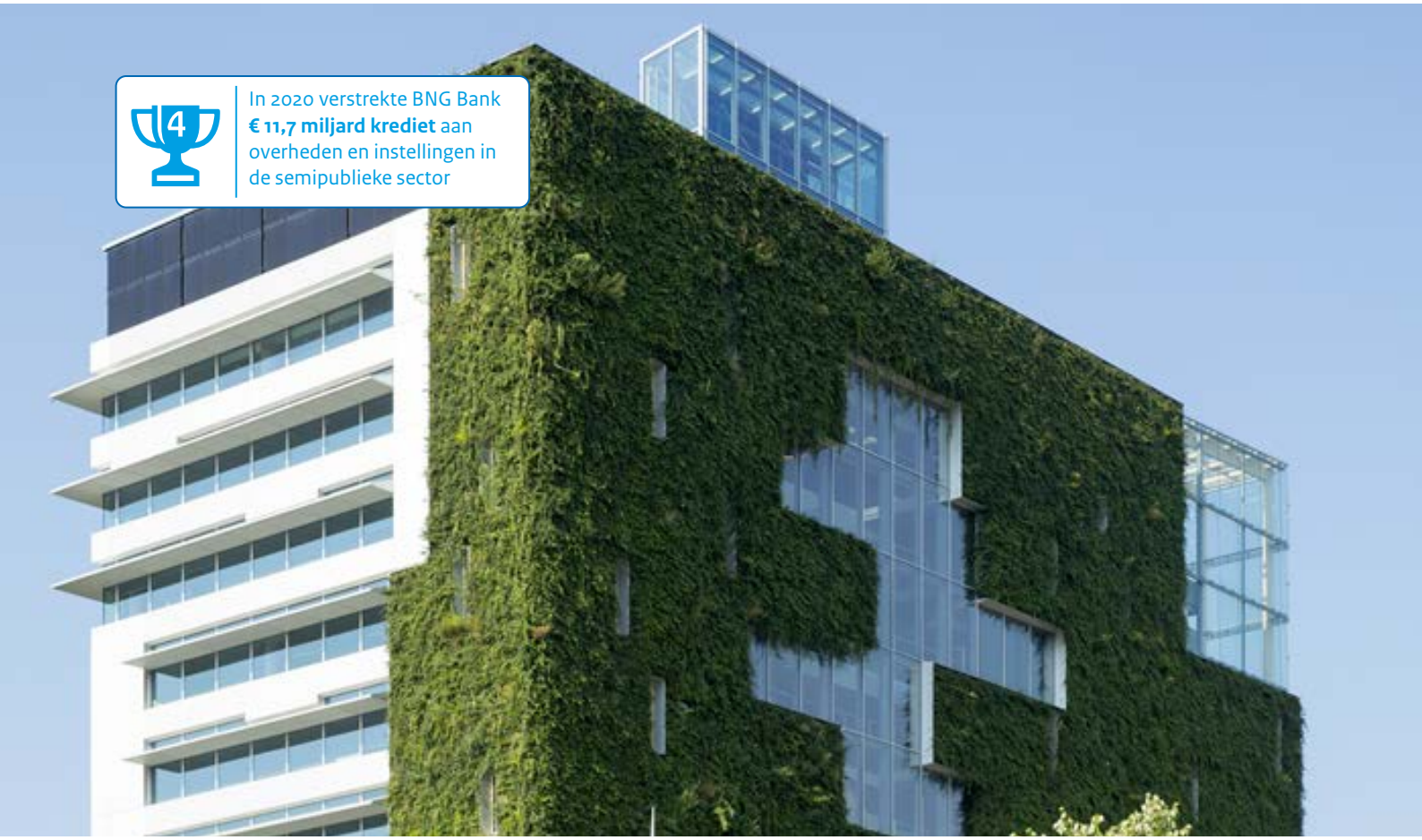
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	321	309	302	303	292	285
Beloningsverhouding	4,3	4,8	4,8	6,19	6,6	
Renteresultaat (€ mln.)	477	435	434	435	405	450
Verstrekte kredieten (€ mln.)	89.779	89.163	85.738	86.008	87.576	89.366
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	12.127	12.271	12.096	11.641	12.328	12.797
BIS-ratio Tier 1 (%)	39%	38%	38%	37%	32%	27%
Leverage ratio (%)	3,5%	3,6%	3,8%	3,5%	3,0%	2,6%

Beschrijving
BNG Bank N.V. is in 1914 opgericht als de Gemeentelijke Credietbank door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De belangrijkste klanten van BNG Bank zijn (decentrale) overheden, woningbouwcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De bank biedt een breed pakket aan dienstverlening aan, waaronder kredietverlening, betalingsverkeer en duurzame projectfinanciering. Ook verschaft BNG Bank financiering voor diverse maatschappelijke projecten, voornamelijk op het gebied van energie en infrastructuur. Eind 2020 had BNG Bank 321 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
BNG Bank heeft ondanks de invloed van COVID-19 goede financiële resultaten behaald. De continuïteit van de dienstverlening van BNG Bank is gedurende 2020 gewaarborgd gebleven. Ondanks de verslechterde economische vooruitzichten als gevolg van de uitbraak van COVID-19, bleef in relatie tot de balansomvang het totaal van de verwachte kredietverliezen laag. Dat weerspiegelt de hoge kredietkwaliteit van de uitzettingen van de bank.

Juridische status en eigendom
BNG Bank is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen in handen zijn van Nederlandse overheden. De Nederlandse staat houdt 50% van de aandelen en bijbehorend stemrecht. De overige aandelen zijn in het bezit van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. BNG Bank heeft meer dan 350 aandeelhouders. Het ministerie van Financiën is het betrokken beleidsministerie voor de financiële sector.

Publiek belang
BNG Bank verzorgt op rendabele wijze financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. Hiermee zorgt BNG Bank dat de kosten van maatschappelijke



voorzieningen zo laag mogelijk blijven. Dit publieke belang wordt naast het staatsaandeelhouderschap geborgd door:

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

Buitenlandse activiteiten

BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 heeft BNG Bank besloten de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en de bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten af te bouwen.

Corporate governance

BNG Bank is een naamloze vennootschap ingericht volgens het volledige structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	53*	n.v.t.	188	186	179
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
Code Banken	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

BNG Bank ondersteunt haar klanten bij het realiseren van hun doelstellingen voor een toekomstbestendige samenleving. Duurzaam ondernemen is ook een belangrijk uitgangspunt voor de activiteiten van BNG Bank zelf. Gelet op haar maatschappelijke functie streeft BNG Bank naar verantwoorde groei. Conventies met betrekking tot mensenrechten, rechten van minderheden en arbeidsomstandigheden vormen het kader voor de activiteiten van de bank.

MVO-doelstellingen van BNG Bank zijn:

- Aantoonbare invulling van de *purpose* 'gedreven door maatschappelijke impact' van BNG Bank door meting van en rapportage over de maatschappelijke impact op SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 4 (Kwaliteitsonderwijs), SDG 7 (Betaalbare en duurzame energie) en SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen) en rendement.
- Verlaging CO_2-emissies kredietportefeuille t.o.v. meting 2020.
- Reductie CO_2-emissies BNG Bank t.o.v. 2020.
- Versterken van risicocultuur binnen de organisatie op het terrein van de poortwachtersfunctie door een awareness training te organiseren en de effectiviteit daarvan te meten; en
- In lijn met de aangescherpte strategie, de eisen die worden gesteld op het gebied van integriteit van zakelijke relaties verder aanscherpen en het inregelen van passende beheersmaatregelen om deze aangescherpte normen voor cliënten effectiever te handhaven.



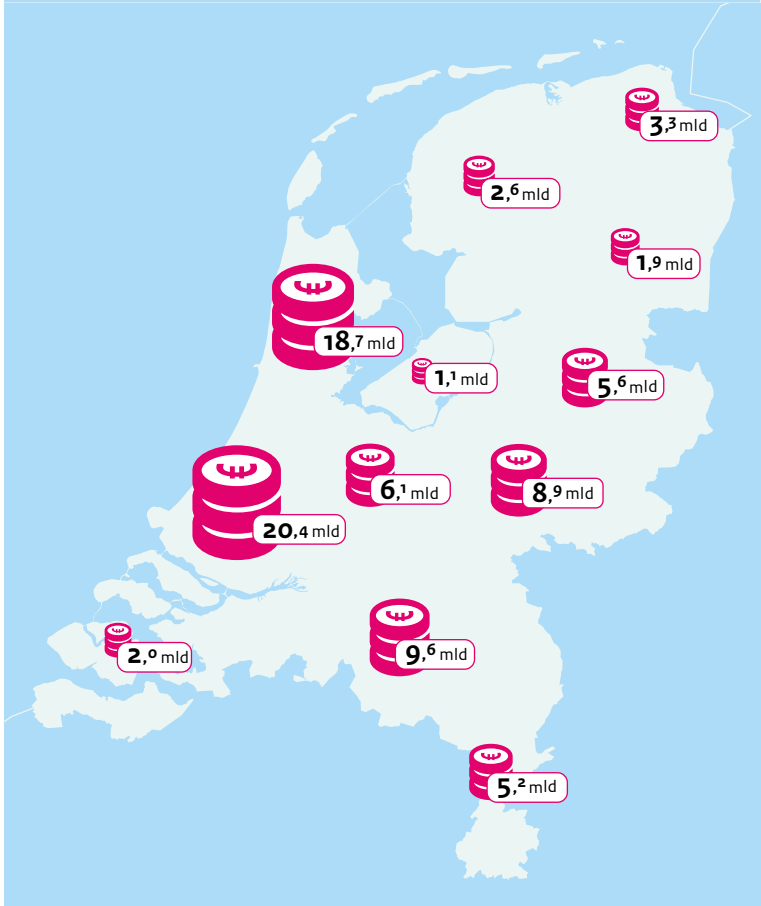
Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles Reporting Framework	Het UNGP Reporting Framework biedt beperkte toegevoegde waarde ten opzichte van de rapportage-standaarden die BNG Bank reeds hanteert.

Strategie

In 2020 heeft BNG Bank haar strategie aangescherpt. Op basis van haar purpose 'gedreven door maatschappelijke impact' kiest de bank ervoor om zich exclusief te richten op het publieke domein. Daarbij ligt de focus op vier *Sustainable Development Goals (SDG's)* waarmee de bank samen met publieke klanten het verschil wil maken: goede gezondheid en welzijn (SDG 3) kwaliteitsonderwijs (SDG 4) betaalbare duurzame energie (SDG 7) duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11).

Totaal uitstaande leningen per provincie in € mld. per ultimo 2020



Raad van bestuur

BNG Bank is in 2021 gaan werken met een Executive Committee dat bestaat uit de drie statutaire bestuurders en twee niet-statutaire leden, namelijk een Chief Operations Officer en een Chief Commercial Officer.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mevr. G.J. Salden	Voorzitter	316	0	27	316	309	325	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O.J. Labe	Lid	341	0	28	341	333	349	321	320	229
dhr. J.C. Reichardt	Lid	386	0	20	386	377	483	395	426	431

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit zeven leden, onder wie drie vrouwen. In 2020 zijn de heer J. van Rutte en de heer J. Conijn herbenoemd voor een tweede termijn als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mw. M. Sint	Voorzitter	49	48	47	46	42	34
dhr. J.C.M. van Rutte	Vice-voorzitter	34	33	32	32	29	5
dhr. C.J. Beuving	Lid	38	37	36	35	35	33
dhr. H. Arendse	Lid	41	30	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.B. S. Conijn	Lid	34	33	32	32	26	n.v.t.
mw. M.E.R. van Elst	Lid	34	33	27	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J. Kriens	Lid	31	30	29	29	32	30

* Inclusief additionele toeslagen, exclusief btw.

Zeggenschap bij BNG Bank

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

BNG Bank had in 2020 een balanstotaal van € 160,4 miljard (2019: € 149,7 miljard) en behaalde een nettowinst van € 221 miljoen (2019: € 163 miljoen). De winststijging van 36% is vooral veroorzaakt doordat minder voorzieningen zijn getroffen. Het rendement op het gemiddelde eigen vermogen bedroeg 4,4% en valt binnen de gestelde bandbreedte van het normrendement. Het balanstotaal is in 2020 met € 10,7 miljard toegenomen ten opzichte van 2019, met name als gevolg van de daling van de lange rentetarieven.

BNG Bank heeft voorgesteld om € 101 miljoen aan aandeelhouders uit te keren over boekjaar 2020. Uitkering van het dividend over 2020 zal echter niet plaatsvinden vóór 30 september 2021 en is onderworpen aan mogelijke toekomstige aanbevelingen van de ECB. De leverage ratio komt eind 2020 uit op 3,5%. Ratingbureau Fitch bevestigde de AAA-rating van BNG Bank en ook Moody's en S&P waarderen BNG Bank op het hoogste ratingniveau. Daarmee behoort BNG Bank tot de veiligste banken ter wereld.

Investeringen

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. De langlopende kredietportefeuille bedroeg in 2020 € 86 miljard. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2020 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

Vooruitblik 2021

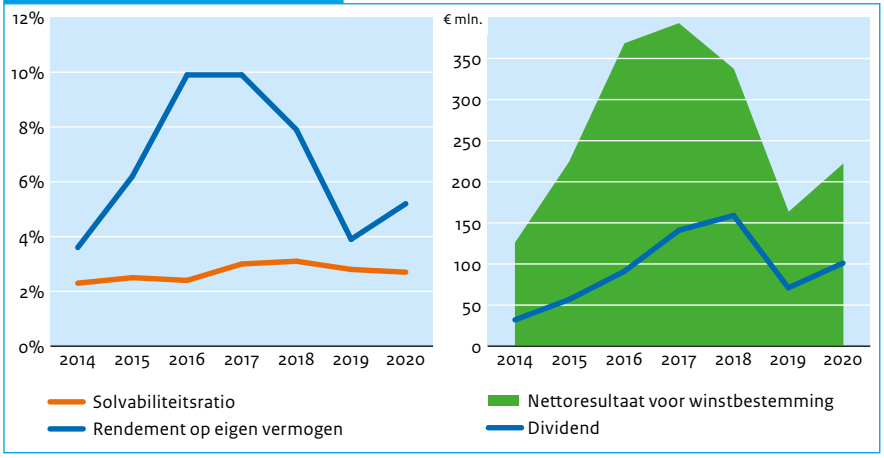
BNG Bank verwacht in 2021 voor € 11,5 miljard aan nieuwe langlopende leningen te verstrekken aan haar publieke klanten. Klanten ondervinden ook in 2021 de gevolgen van COVID-19. BNG Bank zal blijven doen wat mogelijk is om haar klanten te ondersteunen. Het financieringsbeleid van BNG Bank blijft onveranderd gericht op permanente toegang tot de geld- en kapitaalmarkt voor de gewenste looptijden en volumes tegen zo laag mogelijke kosten. De volatiliteit op de financiële markten zal dit jaar naar verwachting groot blijven. Dat maakt het doen van voorspellingen over het verwachte nettoresultaat 2021 niet verantwoord.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	160.359	149.689	137.509	140.025	154.000	149.511
Eigen vermogen*	4.364	4.154	4.258	4.220	3.753	3.739
Vreemd vermogen	155.995	145.535	133.251	135.805	150.247	145.772
Inkomsten	4.876	5.523	5.720	5.905	6.126	998
Winst**	221	163	337	393	369	226
Dividend***	101	71	159	141	91	57
Ontvangen door staat	50,5	35,5	79,4	70,5	46,0	28,5
Solvabiliteitsratio	2,7%	2,8%	3,1%	3,0%	2,4%	2,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,2%	3,9%	7,9%	9,9%	9,9%	6,2%
Pay-out ratio	45,7%	43,6%	47,2%	35,9%	24,7%	25,2%

* Winst is totale winst beschikbaar voor aandeelhouders (€ 318 mln) + hybride kapitaalverschaffers (€ 19 mln).
** Exclusief hybride kapitaal.
*** Dividend 2019 en 2020 wordt conform aanbeveling ECB pas na 1 oktober 2021 volledig uitgekeerd.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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 Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	65,6	59,7	61,2	61,1	58,1	55,3
Beloningsverhouding	3,0	3,4	3,4	3,5	3,5	
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m^3)	35.301	34.954	34.168	32.837	31.731	31.525
Totale volume opgeslagen hoog-radioactief afval (m^3)	110,1	109,7	109,1	104,7	98,8	98,2
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	690	2.551	2.007	2.195	2.111	2.567
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	70%	76%	79%	74%	80%	82%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

Beschrijving
De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA is een belangrijke schakel in het beleid voor radioactief afval, waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens inzameling, verwerking, opslag en eindberging van radioactief afval. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het radioactieve afval wordt ondergebracht in een geologische eindberging. Aanbieders van het afval betreffen onder meer Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (JRC/NRG) en ziekenhuizen. Eind 2020 had COVRA 65,6 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
Afgelopen jaar heeft COVRA haar vijfjarenplan/strategie herijkt. Met de afronding van deze nieuwe toekomstverkenning 'voorwaarts denkend, denkend doen', zet COVRA de eerder ingezette lijnen voort voor de periode tot 2025. 2020 was vanwege COVID-19 ook voor COVRA een bewogen jaar. COVRA heeft ten tijde van deze pandemie het beheer van het radioactief afval op hetzelfde hoge kwaliteitsniveau uitgevoerd met veiligheid en gezondheid als centrale uitgangspunten. Op het vlak van de financiële activiteiten heeft COVRA uitdagingen gehad. De waarde van het beleggingsportefeuille is na de heftige daling van de beurzen rond maart 2020, in de tweede helft van het jaar verbeterd. Uiteindelijk heeft COVRA over haar beleggingsportefeuille' een rendement van ruim 2,2% over 2020 tegenover een vereist gemiddeld rendement van 4,3% per jaar. Het operationele resultaat is in lijn met de verwachting uitgekomen op € 4,4 miljoen.

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 Waterstaat is verantwoordelijk voor het beleid op het terrein van radioactief afval. De Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming houdt toezicht op de kernenergiewetvergunning van COVRA.

Publiek belang
Radioactieve stoffen worden in uiteenlopende toepassingen gebruikt en zijn niet meer weg te denken uit de huidige maatschappij. Hierdoor zal er altijd radioactief afval worden geproduceerd, hoewel de



hoeveelheid afval in omvang beperkt is. Vanwege de beperkte hoeveelheid radioactief afval en de benodigde specialistische kennis is in ons land gekozen voor één erkende organisatie die al het afval op één centrale plek beheert. COVRA richt zich op basis van een lange termijn gerichte afvalstrategie op:

- het inzamelen, verwerken, opslaan, bewaken en controleren van radioactief afval;
- het voorbereiden en realiseren van de eindberging;
- het beheren en verantwoorden van financiële middelen en de verplichtingen (voorzieningen) voor opslag en eindberging; en
- advies en dienstverlening aan haar klanten.

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

Buitenlandse activiteiten

COVRA heeft geen fysieke activiteiten in het buitenland. Wel werkt COVRA internationaal samen om kennis en *best practices* uit te wisselen tussen zusterorganisaties, overheden en afvalproducenten. COVRA is bijvoorbeeld als voorzitter van de European Repository Development Organisation (ERDO)-werkgroep nauw betrokken bij discussies en activiteiten over mogelijkheden van regionale eindberging in Europa en neemt deel aan het Europese technologieplatform voor het onderzoek naar eindberging (IGD-tp) en het Europese onderzoeksprogramma EURAD (European Joint Programme on Radioactive Waste Management).

Corporate governance

COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	76*	n.v.t.	187	178	117
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in wezen de essentie van COVRA's opdracht. Dit is expliciet verwoord in haar missie. Sociale en milieuoverwegingen worden, naast economische en bedrijfsmatige overwegingen, meegenomen in de besluitvorming. Hierover wordt jaarlijks publiekelijk verantwoording afgelegd in het jaarverslag. COVRA richt zich daarbij op een drietal kernindicatoren die de bijdrage zichtbaar maken:

- Op transparante wijze verantwoordelijkheid afleggen aan alle stakeholders. Dit wordt afgemeten aan de positie van het Jaarrapport in de Transparantiebenchmark. Doel: top 50; score 2020: 15.
- Een goede organisatiecultuur is essentieel voor een veilige, betrouwbare werkomgeving en het fundament voor nucleaire veiligheid, milieu, zorg en een effectieve operatie. Dit wordt gemeten met een periodiek extern organisatiecultuuronderzoek. Doel: minimaal 100%; 2020: 102%.
- Een duurzame beleggingsportefeuille draagt bij aan het maatschappelijk ondernemen buiten de directe invloedssfeer van COVRA. COVRA streeft naar een meer duurzame samenstelling van het beleggingsportefeuille door naar een positie tussen *'Avoid harm'* en *'Do better'* te verschuiven. Dit wordt afgemeten aan de verhouding ESG fondsen in portefeuille in verhouding tot de beschikbare ESG-fondsen. Doel minimaal 70%; 2020: 79%.



Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles Reporting Framework	Het UNGP Reporting Framework biedt beperkte toegevoegde waarde ten opzichte van de rapportage-standaarden die COVRA reeds hanteert.

Strategie

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

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

Voor COVRA staat de langetermijnafvalstrategie centraal. Hierbij hanteert COVRA de volgende uitgangspunten:

- Een gestructureerde invulling van de veiligheidsfuncties (isoleren, insluiten en afschermen).
- Het hanteren van een logische lijn aan standaardverpakkingen om variatie over tijd beheersbaar te houden.
- Het vermijden van onomkeerbaarheid in conditionering.
- Langetermijngericht assetmanagement en ontwerp.

Grote klanten COVRA



Raad van bestuur

COVRA had ultimo 2020 één bestuurder: de heer J. Boelen. In 2020 bleef het bestuur ongewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. J. Boelen	Directeur	178	0	41	178	173	170	170	169	156

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit 4 leden. Op 1 januari 2020 heeft mevrouw Van der Hoeven de heer Van Geel opgevolgd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter	21,7	18	2,4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	15,2	14,8	14,5	14	16	16
mw. F.E. Leene	Lid	15,2	14,8	7,2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.J.A. van der Hoeven	Lid	15,2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij COVRA

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Kenmerkend voor de financiële positie van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor de opslag en de eindberging van radioactief afval (de eindberging dient rond 2130 operationeel te zijn). Tegenvallende financiële baten hebben van 2016 tot 2019 geleid tot een negatief eigen vermogen. Onder andere door de implementatie van het nieuwe beleggingsbeleid eind 2018 is deze negatieve trend doorbroken en mede hierdoor heeft COVRA sinds eind 2019 weer een positief eigen vermogen. De COVID-19 pandemie en de neergaande beurzen hebben geleid tot een dip in de beleggingsportefeuille waarbij het resultaat eind 2020 enigszins hersteld is. In 2020 heeft COVRA een beleggingsresultaat gerealiseerd van € 4,4 miljoen en een renteresultaat van -/- € 5,8 miljoen. Het nettoresultaat over 2020 was -/- € 1,4 miljoen.)

Investeringen

In 2020 heeft COVRA een investering voorgedragen voor het nieuwe Multifunctioneel opslaggebouw (MOG) van € 20 miljoen. Deze is goedgekeurd door de staat. Het MOG zorgt voor een noodzakelijke versterking en aanvulling op de bestaande afvalverwerking en opslaginfrastructuur. Het MOG biedt een oplossing voor het historisch afval in Petten en voor toekomstig ontmantelingsafval van de nucleaire installaties in Nederland.

Vooruitblik 2021

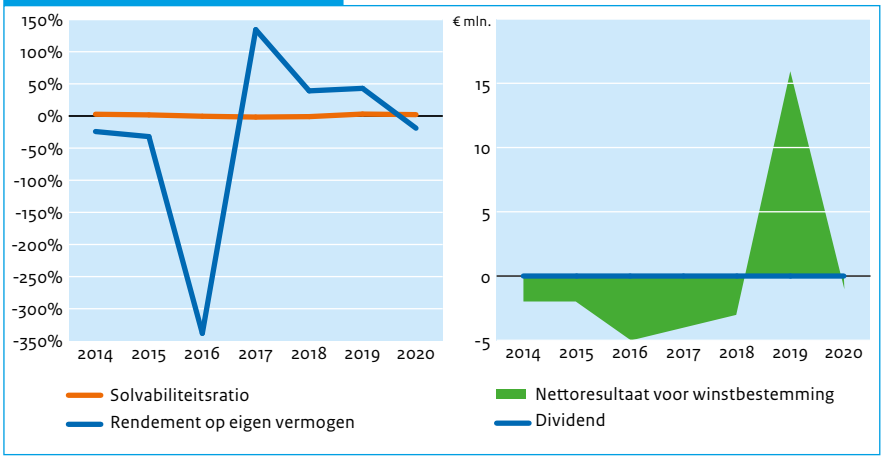
De komende jaren zal de herijkte strategie in uitvoering worden gebracht. Afhankelijk van het materialiseren van de kansen uit het strategisch plan en de investeringsagenda (o.a. nieuwe opslagfaciliteiten, nucleaire dienstverlening, en een plasmaoven om radioactief afval te verwerken met hoge volumereductie en een zeer stabiel eindproduct) kan de organisatie na 2022 uitgroeien tot meer dan 100 medewerkers. Dit biedt een robuustere basis voor kennisborging en continuïteit. COVRA zal in 2021 beginnen met de bouw van het Multifunctioneel Opslaggebouw (MOG). Daarnaast wordt de uitbreiding van het Hoogradioactief afval behandelings- en opslaggebouw (HABOG) opgeleverd.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	320	278	262	248	242	227
Eigen vermogen	6,8	8,3	-7,9	-5,4	-1,0	4,0
Vreemd vermogen	313	270	247	233	221	203
Inkomsten	19	20	27	22	26	45
Winst	-1	16	-23	-4	-5	-2
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	2,1%	3,0%	-1,0%	-1,7%	-0,4%	1,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	-19%	8.150%	39%	134%	-338%	-32%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Het negatieve eigen vermogen in 2018 en het lage eigen vermogen in 2019 vertekenen het rendement op gemiddeld eigen vermogen.

Financiële gegevens



** Betreft een genormaliseerd normrendement: het operationeel resultaat over een genormaliseerd eigen vermogen, geschoond van de effecten van het renteresultaat.

Investeringsdrempels voor de AvA

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

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 Nederlandse staat	51%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	599	580	508	467	419	374
Beloningsverhouding	3,5	3,5	3,5	3,5	4,8	
Total capital ratio (%)	24,9%	22,5	26%	26%	24%	24%
Equityportefeuille (€ mln.)	1.984	2.165	1.798	1.710	1.828	1.500
"Leningportefeuille private partijen (€ mln.)"	4.759	5.031	4.771	4.201	4.527	4.307

Beschrijving
De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele projecten aan private partijen in voornamelijk de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat alleen om projecten die marktpartijen onder identieke condities niet zouden financieren en die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en good governance. Eind 2020 had FMO 599 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
In 2020 is het investeringsvolume van FMO, ondanks de COVID-19pandemie, op een relatief hoog niveau gebleven; inclusief de overheidsfondsen en de gemobiliseerde investeringen is er voor bijna € 1,9 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan (2019: € 2,7 miljard). In 2020 heeft FMO, voor het eerst sinds 1991, een verlies geleden van € 205 miljoen (2019: € 120 miljoen winst). Dit verlies is grotendeels te verklaren door de waardevermindering van FMO's *private equity* portfolio - een trend die wereldwijd in ontwikkelende economieën terug te zien is - en een lagere dollarkoers, de valuta waarin veel van FMO's equity investeringen geboekt worden. Daarnaast zijn er als gevolg van de COVID-19pandemie minder leningen aan nieuwe klanten verstrekt; het bestaande leningenportfolio hield zich echter goed. Het eigen vermogen is iets gezakt naar € 2,9 miljard. De totale omvang van de uitstaande portefeuille van FMO is kleiner geworden en bedroeg per einde 2020 € 12,0 miljard (2019: € 13,3 miljard).

De investeringen van FMO hebben bijgedragen aan 427.489 banen. Van de investeringen is 32% gelabeld als 'groen' (2019: 34%) en 31% als investering die ongelijkheid vermindert (2019: 28%).

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

Publiek belang
Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. FMO vermindert de armoede in deze landen door de private sector te versterken. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent alleen financiële diensten voor zover de markt daar niet, of in onvoldoende mate en niet op redelijke voorwaarden in voorziet. Daarbij is de afgelopen jaren meer aandacht gegeven aan duurzaamheid (klimaat en milieueffecten) en het bevorderen van gelijkheid en inclusie. FMO levert daarmee een bijdrage aan de *Sustainable Development Goals (SDG's)*.

Daarnaast maximaliseert en mobiliseert FMO de stroom van financieringen door andere partijen. FMO stelt daarbij voorwaarden op het punt van *good governance* aan het



beschikbaar stellen van financiering. Door de aan FMO verstrekte staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken. Het publiek belang wordt, naast het 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 vanwege 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.

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

Corporate governance
FMO is ingericht volgens het (volledige) structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	76*	n.v.t.	191	187	146
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
Code Banken	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Ten aanzien van haar diensten en producten onderschrijft en handelt FMO naar internationaal geaccepteerde conventies, principes en standaarden voor impact en risicomanagement met betrekking tot milieu, maatschappij en bestuur ('ESG'). FMO richt zich op de volgende doelstellingen:

- *ESG Performance*: FMO ondersteunt haar klanten actief bij het versterken van ESG standaarden. FMO hanteert in 2021 de doelstelling dat 90% van de ESG risico's van klanten met een hoog ESG risicoprofiel voldoende worden beheerst. Dat wil zeggen: ze worden beheerst volgens de ESG-standaarden van FMO of zijn daar aantoonbaar naar op weg.
- FMO stelt zichzelf als doel om in 2021 € 596 miljoen te investeren in doelen die ongelijkheid in de wereld verkleinen. Dit vertaalt zich naar een portefeuille van € 3.970 miljoen aan investeringen die een bijdragen leveren aan SDG 10 (31% van de totale gecontracteerde portefeuille). Dat doet FMO op twee manieren, 1) door te investeren in de minst ontwikkelde landen (verminderde ongelijkheid tussen landen) en 2) door te investeren in inclusieve bedrijven (verminderde ongelijkheid binnen een land). Voorbeelden zijn investeringen in kleinschalige landbouwbedrijven, ondernemingen in handen van vrouwen, of investeringen die vooral jongeren ten goede komen.
- FMO stelt zichzelf als doel om in 2021 € 592 miljoen aan 'groene investeringen' te doen en te investeren in projecten met negatieve emissies. Aan het einde van 2021 zal zo een 'groene portefeuille' van € 4.293 miljoen (34% van de totale gecontracteerde portefeuille) bereikt zijn. 'Groene' investeringen dragen bij aan het vermijden van broeikasgasemissies, efficiënter gebruik van grondstoffen, behouden van natuurlijk kapitaal en/of ondersteunen van klimaatadaptatie. Daarnaast investeert FMO in bosbouw, klimaatmitigatie en klimaatvriendelijke landbouw.

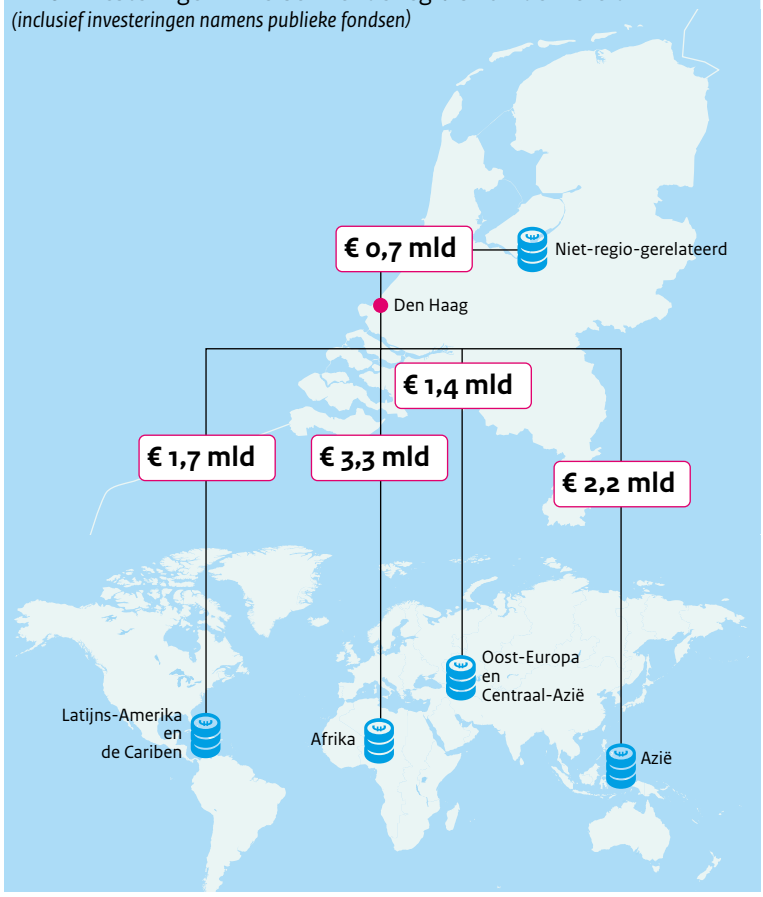


Afwijkingen MVO-standaarden

UN Global Compact	FMO is geen officieel deelnemer van de UN Global Compact omdat wij momenteel actief bijdragen aan andere organisaties van de UN die gerichter zijn op de promotie van IMVO binnen de financiele sector, o.a. UNEP FI en UN PRI. Overigens onderschrijft FMO de 10 onderliggende prinicipes van de UNGC in onze beleidsdocumenten en handelt in lijn met deze principes.

Strategie
De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie duurzame ontwikkelingsdoelen: fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8), minder ongelijkheid (SDG 10) en klimaatverandering aanpakken (SDG 13).

FMO investeringen in verschillende regio's van de wereld
(inclusief investeringen namens publieke fondsen)



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2020 uit drie leden, waarvan 2 vrouwen en 1 man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen*	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. P. van Mierlo (tot 11 juni 2020)	CEO, adviseur	241	0	31	241**	282	138	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.G. Broekhuizen (CIO tot 9 okt 2020)	CIO, CEO a.i.	266	0	51	266	253	247	243	243	241
mw. F. Bouaré	CRFO	246	0	31	246	240	234	49	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.J. de Ruijter (vanaf 9 okt 2020)	CIO a.i.	55	0	8	55	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Dit is inclusief de toelage voor pensioenopbouw boven de aftoppingsgrens.
** Dit betreft de bezoldiging tot het einde van het dienstverband per 31 oktober 2020.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit zes leden, waarvan drie vrouwen en drie mannen. In 2020 zijn de heer D. Agble, mevrouw M. Demmers en mevrouw R. van Haeringen tot de raad van commissarissen toegetreden. De heer P. Vellinga en mevrouw A.E.J.M. Schaapveld zijn in 2020 teruggetreden als commissaris.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. D.J. van den Berg	Voorzitter (vanaf 23 april 2020)	25,8	24	23	22	5	n.v.t.
mw. T. Menssen	Lid	22,8	25	22	22	11	n.v.t.
dhr. J.V. Timmermans	Lid	20,1	24	23	6	n.v.t.	n.v.t.
mw. M. Demmers (vanaf 23 april 2020)	Lid	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. R. van Haeringen (vanaf 23 april 2020)	Lid	15,7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D. Agble (vanaf 23 april 2020)	Lid	13,1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P. Vellinga (tot 23 april 2020)	*Lid*	*8,6*	*32*	*31*	*25*	*19*	*20*
mw. A.E.J.M. Schaapveld (tot 23 april 2020)	*Lid*	*6*	*23*	*22*	*23*	*19*	*18*

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.	AvA stelt bezoldigingsbeleid vast waarin een beloningsplafond voor de CEO is opgenomen.
	Bezoldiging	De Rvc stelt de bezolding vast op basis van het door de AVA vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
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 door de vennootschap te dezen vertegenwoordigd door de Rvc, alsmede door een vertegenwoordiger van de AvA of een van de Ondernemingsraad.	
	Ontslaan gehele Rvc		De AvA kan bij volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste 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 € 2,9 miljard. FMO heeft in 2020 een nettoverlies geleden van € 205 miljoen. (2019: winst van € 120 miljoen). Het rendement op eigen vermogen in 2020 was -6,8%. Over het jaar 2020 zal daarom geen dividend worden uitgekeerd. De kredietwaardigheid is in 2020 gelijk gebleven: AAA.

Investeringen

FMO heeft in 2020 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 2020 heeft FMO in totaal voor bijna € 1,3 miljard aan eigen nieuwe investeringen gedaan (2019: € 1,8 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken € 145 miljoen geïnvesteerd (2019: € 223 miljoen) en was het volume van gemobiliseerde investeringen in 2020 € 483 miljoen (2019: € 722 miljoen). De totale investeringsportefeuille was eind 2020 € 9,3 miljard (2019: € 10,4 miljard), waarvan € 1,1 miljard voor rekening van de overheidsfondsen (2019: € 1,2 miljard).

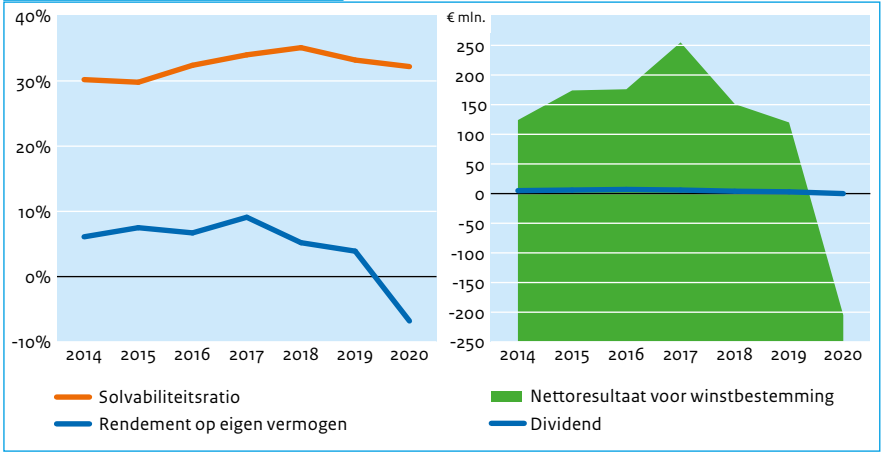
Vooruitblik 2021

In 2021 zal FMO focussen op het ondersteunen van klanten in nasleep van COVID-19. Verder zal FMO later dit jaar de ondernemingsstrategie actualiseren. Daarnaast zal FMO zich nadrukkelijk inspannen om volledig te voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving, onder andere op het gebied van anti-witwassen en terrorismefinanciering. Tot slot zal er in 2021 een nieuwe CEO worden benoemd.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	8.998	9.412	8.490	8.323	8.553	8.421
Eigen vermogen	2.897	3.127	2.984	2.830	2.774	2.511
Vreemd vermogen	6.102	6.285	5.506	5.493	5.779	5.910
Inkomsten	88	330	297	444	300	320
Winst	-205	120	151	255	176	174
Dividend	0	2,7	3,6	5,5	6,7	6,2
Ontvangen door staat	-	1,4	1,8	3	3	3
Solvabiliteitsratio	32,2%	33,2%	35,1%	34,0%	32,4%	29,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-6,8%	3,9%	5,2%	9,1%	6,7%	7,5%
Pay-out ratio	0%	2%	2%	2%	4%	4%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

* Gezien het karakter van FMO investeert zij 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 Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	1.558	1.482	1.722	1.761	1.771	1.748
Beloningsverhouding	5,21	4,5	4,76	5,17	5,17	
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m³)*	79	82	88	90	99	95
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m³)	26	24	20	26	27	25
Investeringscashflow (€ mln.)	328	404	328	270	294	357

Beschrijving
NV Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht en sinds 2005 actief als gastransportbedrijf. De kernactiviteiten omvatten de exploitatie en het beheer van gasinfrastructuur in Nederland en Duitsland. De activiteiten van Gasunie elders in Europa dragen hieraan bij. Het netwerk van Gasunie is één van de grootste gastransport-hogedruknetten in Europa en bestaat uit ongeveer 15.500 kilometer pijpleiding in Nederland en Noord-Duitsland, tientallen installaties en ongeveer 1.300 gasontvangstations. Tevens is Gasunie actief in gasopslag, LNG-infrastructuur, het ontwikkelen en het certificeren van groen gas en waterstofinfrastructuur (transport en opslag). Gasunie had eind 2020 1.558 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
De gassector en de energievraag veranderen. Het gastransport in Nederland was in 2020 vier procent lager dan in 2019, de gaswinning in Groningen nam verder af en het gastransport naar ondergrondse bergingen nam toe, onder andere door het vullen van de NAM-berging in Norg. Er is meer gas geïmporteerd en daarom heeft Gasunie in 2020 meer kwaliteitsconversie ingezet. Dit betekent dat er hoogcalorisch gas is omgezet naar laagcalorisch gas, geschikt voor gebruik door Nederlandse huishoudens. De leveringszekerheid was in 2020 honderd procent. Met het oog op de lange termijn, zet Gasunie zich actief in om de energietransitie te ondersteunen door de grootschalige ontwikkeling van onder andere (groene) waterstof. Zo is in 2020 begonnen met het verkennen van de ontwikkeling van landelijke waterstofinfrastructuur (transport en opslag) en wordt er met partners geïnvesteerd in energietransitieprojecten. Dit past binnen het hernieuwde MVO-beleid waaraan Gasunie in 2020 de eerste hand heeft gelegd.

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

Publiek belang
Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de leveringszekerheid. Hierbij zijn efficiency, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden. Een veilige en efficiënte energie-infrastructuur is met het oog op de energie-



Gasunie wist in 2020 **100% leveringszekerheid** te bewerkstelligen, wat betekent dat het gastransport ononderbroken heeft plaatsgevonden.

transitie van steeds groter belang. Specifiek voor Gasunie dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

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

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	72*	n.v.t.	194	192	181
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gasunie heeft in 2020 intern het fundament gelegd voor een hernieuwd MVO-beleid, waarmee zij de activiteiten wil verduurzamen voor een zo positief mogelijke impact op de samenleving.

- Gasunie heeft zich tot doel gesteld in 2030 maximaal 128 kton CO_2 eq. aan emissies te veroorzaken waarvan niet meer dan 50 kton als methaan. Dat betekent een daling van 80% t.o.v. 1990, en omgerekend een reductie van circa 4% per jaar. Gasunie wil tot de Europese koplopers blijven behoren wat betreft methaan emissiereductie en de rapportage hierover.
- Gasunie zet zich in voor inclusie en diversiteit. De komende jaren bouwt Gasunie een groep op bestaande uit (tijdelijke) medewerkers die een fysieke of mentale beperking hebben, statushouder zijn en werkervaring willen opdoen. Gasunie heeft daarnaast bij werving/selectie oog voor een betere balans tussen man/vrouw. Gasunie stelt zichzelf als doel om in 2022/2023 bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MO) een stijging te zien van mate van inclusiviteit op de desbetreffende vragen.
- In samenwerking met andere infrabeheerders onderzoekt Gasunie hoe de gronden die zij beheren, ingezet kunnen worden om de biodiversiteit in Nederland te stimuleren. Gasunie sluit aan bij initiatief IUCN (koepel organisatie van o.m. WNF) en wil in 2021 de aanzet tot een masterplan voor de regio Noord Nederland realiseren. Hiermee legt Gasunie de basis voor de uitrol van concrete projecten in 2022.



Afwijkingen MVO-standaarden

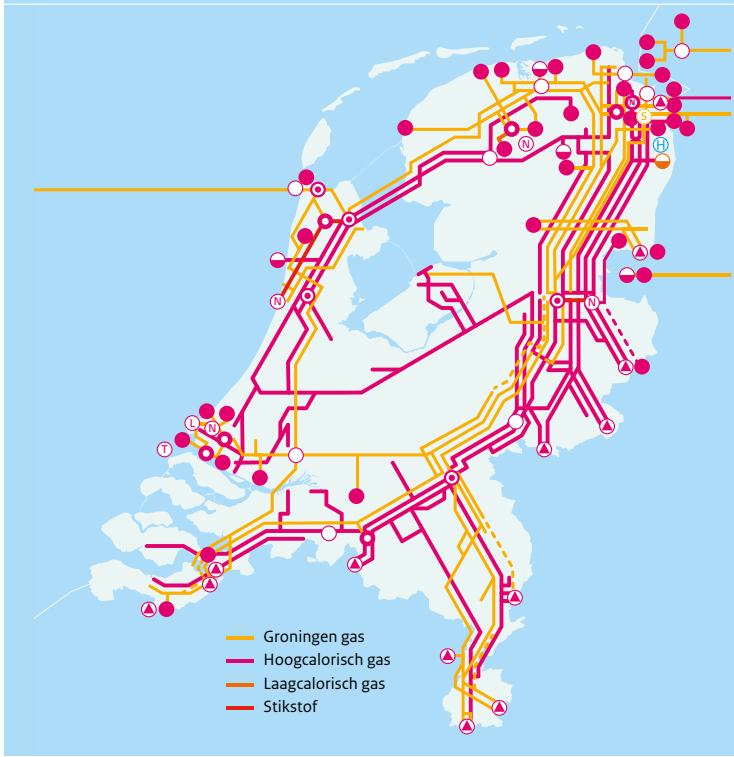
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	Gasunie kan op dit moment een aantal van de OESO-richtlijnen onderschrijven. Na bestuderen en de nodig actie uitgevoerd te hebben, zal Gasunie naar verwachting in 2023 volledig aan dit verzoek voldoen.
United Nations Global Compact	Sociale aspecten waaronder mensenrechten zijn onderdeel van het vigerende MVI-beleid (maatschappelijk verantwoord inkopen). Ook is het ondergebracht in het document Product- en Leveranciersinformatie & MVI. Op dit moment hanteert Gasunie nog geen specifieke KPI op het gebied van mensenrechten.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	Sociale aspecten waaronder mensenrechten zijn onderdeel van het vigerende MVI-beleid (maatschappelijk verantwoord inkopen). Ook is het ondergebracht in het document Product- en Leveranciersinformatie & MVI. Op dit moment hanteert Gasunie nog geen specifieke KPI op het gebied van mensenrechten.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Gasunie rapporteert in algemene zin volgens de GRI index, Transparantiebenchmark en de OESO richtlijnen. Voor non-financiële informatie rapporteert Gasunie op basis van de EU Directive. Deze verslaggevingsprincipes hebben wel een overlap met de UN Guiding Principles Reporting Framework, maar die worden nog niet integraal gevolgd.

Strategie

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

- Het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied;
- Bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor een goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markt; en
- Het versnellen van de transitie naar een CO_2-neutrale energievoorziening.

Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond per ultimo 2020 uit vier leden, een vrouw en drie mannen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. J.J. Fennema	CEO	327	56	77	383	378	341	345	350	346
mw. J. Hermes	CFO	233	40	55	273	62	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	262	44	62	306	302	273	276	187	n.v.t.
dhr. B.J Hoevers	Directeur GTS	262	44	62	306	302	248	76	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond per ultimo 2020 uit zes personen, van wie twee vrouwelijke leden. Op 25 maart is de heer R. de Jong afgetreden als voorzitter van de raad van commissarissen. Hij is opgevolgd door de heer P.J. Duisenberg.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. P.J. Duisenberg (toegetreden per 1 september 2019, voorzitter vanaf 25 maart 2020)	Voorzitter	34	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	29	28	27	26	26	26
mw. M.M. Jonk	Lid	24	24	23	23	23	22
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	30	29	26	27	26	25
dhr. A.S. Visser	Lid	28	27	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C. Wielinga	Lid	28	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. de Jong (tot 25 maart 2020)	Voorzitter	8	37	38	33	33	32

Zeggenschap bij Gasunie

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,4 miljard per eind 2020 (2019: € 10,1 miljard). In 2020 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 1,3 miljard en een resultaat na belastingen van € 375 miljoen (2019: € 412 miljoen). Van dat resultaat na belastingen is € 262 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 9,8%, (6,1% op basis van het genormaliseerde resultaat), wat hoger is dan het normrendement. Moody's heeft de outlook van de langetermijncreditrating gehandhaafd op A1 stabiel. De rating van Standard & Poor's is ook onveranderd (AA-).

Investeringen

De investeringen van Gasunie bedroegen in 2020 in totaal € 374 miljoen (2019: € 423 miljoen). In 2020 is een investeringsvoorstel voorgelegd aan de aandeelhouder met betrekking tot de investering in pijpleidingen. Dit is een direct gevolg van de afbouw van het Groningenveld, waardoor een aantal grootgebruikers hun installaties dienen om te bouwen voor aardgas van elders (niet Groningen). De aandeelhouder is akkoord gegaan met de investering van € 163 miljoen.

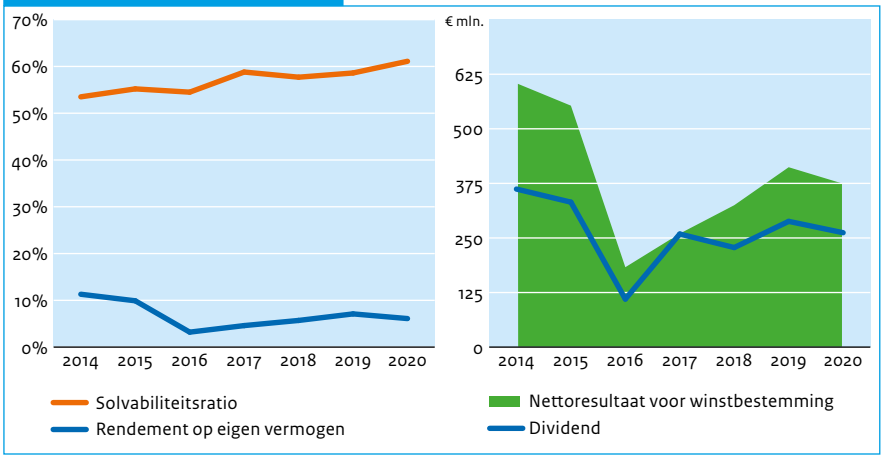
Vooruitblik 2021

Gasunie is volop bezig met de energietransitie. Er wordt gewerkt aan projecten op het vlak van waterstof, warmte, groen gas en CCS. Zo worden in 2021 de eerste resultaten verwacht van HighWay 27, een onderzoek naar het ontwikkelen van een landelijke waterstofbackbone. Uit dit onderzoek zal blijken of en onder welke voorwaarden een deel van de bestaande gasinfrastructuur kan dienen voor waterstoftransport en –opslag. Onder de naam Porthos wordt samen met Havenbedrijf Rotterdam en EBN gewerkt aan de transport en opslag van CO_2 onder de Noordzee: een belangrijke bouwsteen in het behalen van de klimaatdoelstellingen. In 2021 wordt ook beslist over WarmtelinQ, een project in de regio Rotterdam/Den Haag waarbij restwarmte vanuit de Rotterdamse industrie naar woningen, bedrijven en kassen wordt gebracht. Daarnaast is het door de afbouw van gaswinning uit Groningen van belang dat de netten klaar zijn voor zowel groen als geïmporteerd gas. Door de bouw van de stikstofinstallatie Zuidbroek zal per jaar ongeveer een derde van de huidige binnenlandse behoefte aan laagcalorisch aardgas kunnen worden omgezet uit geïmporteerd hoogcalorisch gas. Deze installatie wordt naar verwachting in april 2022 in bedrijf genomen.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	10.386	10.126	9.896	9.832	10.271	10.362
Eigen vermogen	6.341	5.935	5.707	5.782	5.602	5.718
Vreemd vermogen	4.045	4.191	4.189	4.049	4.669	4.644
Inkomsten	1.372	1.278	1.251	1.241	1.548	1.631
Winst	375	412	325	260	183	553
Dividend	262	288	228	259	110	332
Ontvangen door staat	262	288	228	259	110	332
Solvabiliteitsratio	61,1%	58,6%	57,7%	58,8%	54,5%	55,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,1%	7,1%	5,7%	4,6%	3,2%	9,9%
Pay-out ratio	70%	70%	70%	100%	60%	60%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	1.275	1.254	1.211	1.164	1.130	1.113
Beloningsverhouding	6,4	6,2	6,2	6,3	5,9	
Overslag (mln. metric tons)	437	469	469	467	461	466
Aantal bezoeken zeeschepen	28.170	29.491	29.476	29.646	29.022	29.122
Marktaandeel in Hamburg-Havre range	36,6%	36,4%	36,7%	37,2%	37,6%	38,0%

Beschrijving
Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Daarnaast handhaaft het Havenbedrijf Rotterdam de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart in het Rotterdamse havengebied. Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haventerreinen aan onder andere op- en overslagbedrijven en ondernemingen in de industrie. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en havengelden. Het resultaat voor belastingen steeg tot € 270,8 miljoen. Eind 2020 waren er in totaal 1.275 medewerkers (in fte) in dienst. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat.

2020 in vogelvlucht
COVID-19 had grote impact op de haven. In samenwerking met veel partijen lukte het om de haven volledig operationeel te houden. De neergang in overslag was beperkt (een daling van 469,4 miljoen ton in 2019 naar 436,8 miljoen ton in 2020). Havenbedrijf Rotterdam heeft samen met ketenpartners stappen gezet op weg naar de verduurzaming van het energiesysteem en het efficiënter maken van de logistieke ketens. De investeringen bleven met € 265,8 miljoen op hoog niveau.

Juridische status en eigendom
Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap. In 2007 is de staat toegetreden als medeaandeelhouder. De aandelenbelangen van de gemeente Rotterdam en de staat zijn respectievelijk 70,83% en 29,17%. Er is sprake van '*joint control*': de aandeelhouders hebben gezamenlijke zeggenschap over belangrijke beslissingen. De minister van Infrastructuur en Waterstaat is verantwoordelijk voor het zeehavenbeleid.

Publiek belang
De haven van Rotterdam is van vitale betekenis voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid en huisvest belangrijke industriële clusters. De Rotterdamse haven geeft toegang tot wereldmarkten en draagt bij aan de positie van Nederland als open handelsnatie. Voor Havenbedrijf Rotterdam zijn de volgende publieke belangen gedefinieerd: continuïteit en kwaliteit van de Rotterdamse haven als vitale schakel in de mainport Rotterdam, efficiënte marktverhoudingen, nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik. Ook heeft Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke rol te spelen bij de verduurzaming van het havenindustrieel complex.

Veel van de publieke belangen worden mede geborgd of zijn neergelegd in (inter)nationale wet- en regelgeving, vergunningverlening, convenanten en beleidsdocumenten zoals de Havennota 2020 - 2030 van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.[15] Het publieke aandeelhouderschap is een aanvullend instrument om de publieke belangen te borgen.

Buitenlandse activiteiten
De haven van Rotterdam is een hub voor internationale handel en heeft een sterk industrieel cluster. Havenbedrijf Rotterdam zet de aanwezige kennis en kunde (inter) nationaal in om deze de internationale reputatie verder te versterken. Havenbedrijf Rotterdam voert onder andere consultancy-

15 Kamerstukken II, 2020-2021, 31409. nr. 306.



Gemeten naar goederenoverslag is de Rotterdamse haven **de grootste haven van Europa** en behoort deze nog steeds tot de grootste havens ter wereld.

opdrachten uit en gaat het in bijzondere gevallen ook deelnemingen aan. Hiermee wil Havenbedrijf Rotterdam onder andere klanten mogelijkheden bieden om nieuwe markten te betreden en waar mogelijk een bijdrage leveren aan het genereren van ladingstromen van en naar Rotterdam. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft al langer een deelneming in Sohar (Oman), één van de snelst groeiende havens ter wereld. In 2018 is Havenbedrijf Rotterdam als aandeelhouder toegetreden tot de haven van Pecém (Brazilië). Tot slot heeft Havenbedrijf Rotterdam een kantoor in Indonesië (dit is geen operationele haven). Havenbedrijf Rotterdam investeert alleen in het buitenland op basis van solide business cases, waarbij de risico's zich beperken tot het geïnvesteerde kapitaal.

Corporate governance

Havenbedrijf Rotterdam is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	83*	n.v.t.	195	186	191
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Havenbedrijf Rotterdam voelt zich verantwoordelijk voor de wijze waarop zij haar werk verricht en de impact op de maatschappij.
Het Corporate Social Responsibility (CSR) Statement geeft weer hoe het Havenbedrijf Rotterdam staat voor zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. HbR richt zich op thema's die maatschappelijke waarde creëren, met een focus op Veilige & Gezonde Omgeving, Klimaat & Energie en Mens & Werk.
De specifieke doelstellingen geselecteerd voor dit verslag zijn:

1. CO_2-emissie havenindustrie: Doelstelling 2021: 21,8 Mton (2020-cijfer, dit loopt een jaar achter). Doelstelling 2024: 19,3 Mton. Doelstelling 2030: 10,5 Mton.
2. CO_2-emissie HbR-organisatie: Doelstelling 2030: 38% reductie t.o.v. 2019.
3. Nautische Safety Index: Doelstelling 2021 e.v. > 7,00. De NSI is een indicator die de veiligheid in de Rotterdamse haven uitdrukt in een cijfer. Hierbij worden de significante scheepsongevallen en daadwerkelijke aanvaringen afgezet tegen het aantal scheepsbezoeken.
4. Mensenrechtenbeleid: Doelstelling 2021: formulering mensenrechtenbeleid. Doelstelling 2022: Implementatie mensenrechtenbeleid.



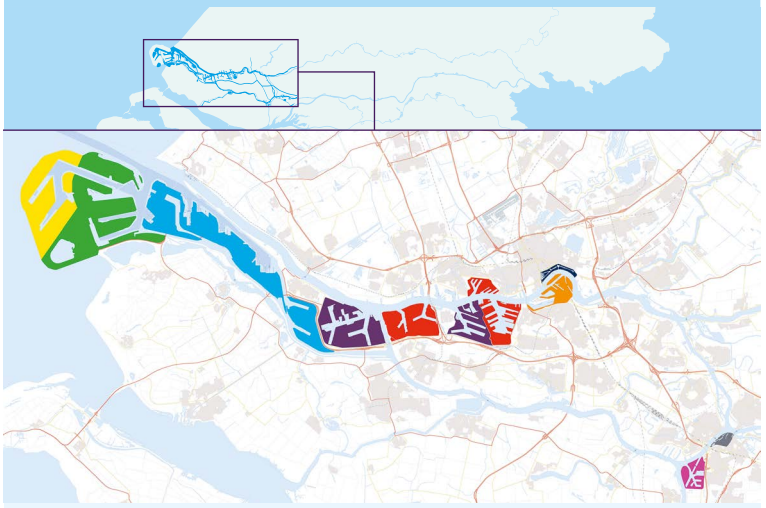
Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	Niet (volledig) toegepast. Havenbedrijf Rotterdam is bezig om dit in haar beleid en verslag te implementeren.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Niet (volledig) toegepast. Havenbedrijf Rotterdam is bezig om dit in haar verslag te implementeren.

Strategie

Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse. Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een toonaangevende, veilige, efficiënte en duurzame haven waar klanten succesvol kunnen ondernemen. Havenbedrijf Rotterdam speelt middels de in 2020 herijkte ondernemingsstrategie 2020-2024 in op relevante wereldwijde trends door in te zetten op de volgende speerpunten: i) slimme partner in logistieke ketens (waardoor zij efficiënte en betrouwbare logistieke ketens mogelijk maakt); ii) versneller van de verduurzaming van de haven (waarmee zij bedrijven helpt processen te verduurzamen en duurzame activiteiten aan te trekken) en; iii) ondernemende en een slagvaardige organisatie (waarmee zij inzet op een duidelijke focus met het oog op het bereiken van impact voor haar klanten). Beide aandeelhouders zijn bij de dialoog over deze strategie betrokken en hebben hier uiteindelijk mee ingestemd. In aanvulling hierop, conform de motie Snels: Voor het Rotterdamse haven- en industriecomplex biedt de opkomst van de grondstoffentransitie veel kansen voor versterking van de concurrentiepositie en vestiging van nieuwe activiteiten. Havenbedrijf Rotterdam zet er met de nieuwe strategie op in kansen te benutten en de economische kracht van het havencluster te behouden terwijl de transitie vorm krijgt. Deze transitie is echter breder en kent veel meer stakeholders dan alleen het Havenbedrijf Rotterdam. De ondernemingsstrategie is dan ook niet alomvattend. Zoals de minister van Infrastructuur en Waterstaat aan de Tweede Kamer heeft bericht, gaat de nieuwe Havennota 2020-2030 breder in op de in de motie Snels aangehaalde thema's.[16] In lijn met wat de minister van Infrastructuur en Waterstaat hierover heeft gezegd, is ook de onlangs in de gemeenteraad van Rotterdam vastgestelde Havenvisie Rotterdam hierbij relevant.[17] Hierin wordt onder andere nader ingegaan op de veranderende economische- sociale- en ruimtelijke ordeningsaspecten van de transitie waarvoor de Rotterdamse haven gesteld staat.

Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam



16 Kamerstukken II, 2019-2020, 31409 nr. 274
17 https://www.portofrotterdam.com/nl/havenbedrijf/over-het-havenbedrijf/havenbedrijf-in-de-samenleving/havenvisie-rotterdam

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2020 uit drie leden, twee mannen en één vrouw. De tweede termijn van de heer R. Paul als COO van het Havenbedrijf Rotterdam liep per 1 september 2020 af. Hij is opgevolgd door de heer B. Siemons.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. A.S. Castelein	CEO	417	75	98	492	468	460	461	480	391
mw. V.D.I.V. de Leeuw	CFO	282	51	26	333	161	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B. Siemons (per 1 oktober 2020)	COO	85	0	7	85	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R. Paul (tot 1 september 2020)	*COO*	*220*	*40*	*50*	*260*	*374*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

Raad van commissarissen

Ultimo 2020 bestond de raad van commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam uit vijf leden: twee vrouwen en drie mannen. Mevrouw I.D. Thijssen is per 1 mei 2020 teruggetreden als lid van de raad van commissarissen. De heer L.M. Sondag is per 1 mei 2020 teruggekeerd als lid. Hij was van 2017 tot 2018 al commissaris bij het Havenbedrijf Rotterdam. Mevrouw N.G. Dalstra is per 15 december 2020 toegetreden als lid van de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mw. M.H. Maes	President-commissaris	39	38	38	34	30	n.v.t.
dhr. R. Frohn	Lid	34	33	32	32	30	30
dhr. W.F. van Benten	Lid	38	33	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. L.M. Sondag (per 1 mei 2020)	Lid	23	n.v.t.	16	23	n.v.t.	n.v.t.
mw. N.G. Dalstra (per 15 december 2020)	Lid	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. I.D. Thijssen (tot 1 mei 2020)	*Lid*	*13*	*38*	*34*	*11*	*n.v.t.*	*n.v.t.*

Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Havenbedrijf Rotterdam heeft ultimo 2020 een solvabiliteitsratio van 72,4%. Het resultaat na belastingen volgens de jaarrekening bedraagt € 351,7 miljoen. Gecorrigeerd voor de (boekhoudkundige) doorwerking van de aanpassingen van het Vpb-tarief, bedraagt de genormaliseerde winst € 207,2 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was 5,1% en valt daarmee binnen de bandbreedte voor het normrendement van 4-6%. De dividenduitkering van € 120,5 miljoen (waarvan € 41,8 miljoen aan de staat) is in lijn met de dividendafspraken tussen Havenbedrijf Rotterdam en de aandeelhouders.

Investeringen

Om concurrerend te zijn en de grootste haven van Europa te blijven, investeert Havenbedrijf Rotterdam actief in duurzame groei van het haven- en industriegebied. Zo kan dit gebied ook in de toekomst maatschappelijke en economische waarde blijven creëren. In totaal bedroegen de investeringen in 2020 meer dan € 265 miljoen. De onderneming investeert in 'vandaag' met het onderhouden en uitbouwen van het bestaande portfolio en investeert in 'morgen' met een focus op digitalisering en energietransitie. Een sprekend voorbeeld is de aanleg van het Theemswegtracé om de bereikbaarheid van de haven per spoor te vergroten. Een andere grote investering betreft de Container Exchange Route. Hiermee wordt de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten verbeterd.

Vooruitblik 2021

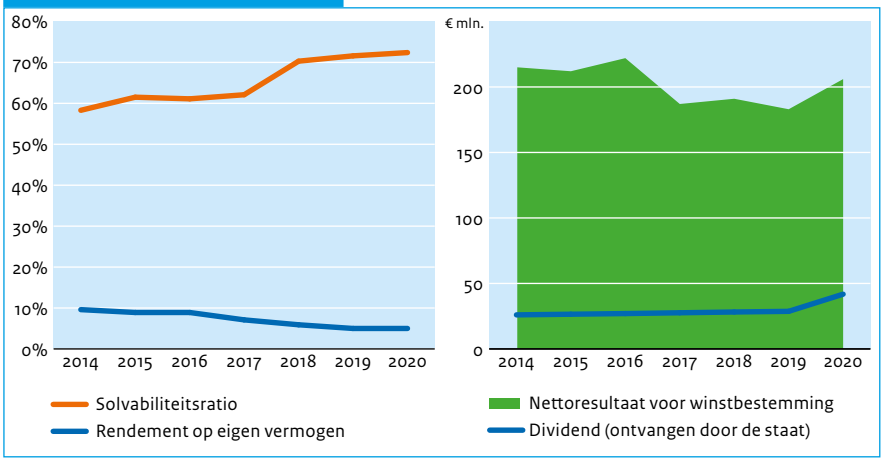
Uiteraard zal COVID-19 ook in 2021 nog grote impact hebben op de Rotterdamse haven. Alles is erop gericht de haven operationeel te houden. Ook de andere uitdagingen worden in 2021 verder aangepakt. Havenbedrijf Rotterdam wil de uitstoot in de haven substantieel terugdringen en sluit zich aan bij de nationale doelstellingen op dit gebied. Havenbedrijf Rotterdam werkt aan initiatieven en projecten om dit te bewerkstelligen en klanten daarbij te faciliteren. De onderneming gaat samen met partners voortvarend verder met projecten als ontwikkeling van een carbon capture and storage (CCS)-infrastructuur en investeringen op het terrein van waterstof. Daarnaast zet Havenbedrijf Rotterdam in op verdere digitalisering, om daarmee de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten. Om de noodzakelijke vernieuwing van de haven en het aantrekken van nieuwe investeringen niet te laten stagneren, zal in 2021 mede in het teken staan van het vinden van oplossingen voor de stikstofproblematiek.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	5.778	5.524	5.423	4.324	4.216	3.967
Eigen vermogen	4.181	3.955	3.810	2.686	2.575	2.440
Vreemd vermogen	1.597	1.569	1.613	1.638	1.641	1.527
Inkomsten	753	707	707	712	675	677
Winst*	207	183	191	187	222	212
Dividend	120,5	98,5	96,5	94,6	93,0	91,0
Ontvangen door staat	41,8	28,7	28,2	27,6	27,0	26,5
Solvabiliteitsratio	72,4%	71,6%	70,3%	62,1%	61,1%	61,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,1%	4,7%	5,9%	7,1%	8,9%	8,9%
Pay-out ratio	59%	54%	50%	51%	42%	43%

* De winst winst van HbR zoals hier weergegeven is genormaliseerd voor de boekhoudkundige doorwerking van de wijziging van het Vpb-tarief. Deze genormaliseerde winst is tevens leidend bij de berekening van dividend.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 miljoen	€ 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	Holland Casino N.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Staatsdeelneming sinds	1974
Website	www.hollandcasino.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	2.833	2.992	2.920	2.708	2.519	2.360
Beloningsverhouding	5,0	4,9	5,2	4,9	4,9	
Aantal bezoeken (duizendtallen)	2.506	6.221	5.743	5.840	5.931	5.832
Besteding per bezoek (€)	133	117	114	109	102	99
Afgedragen kansspelbelasting (mln €)	93,5	202	182	171	162	153

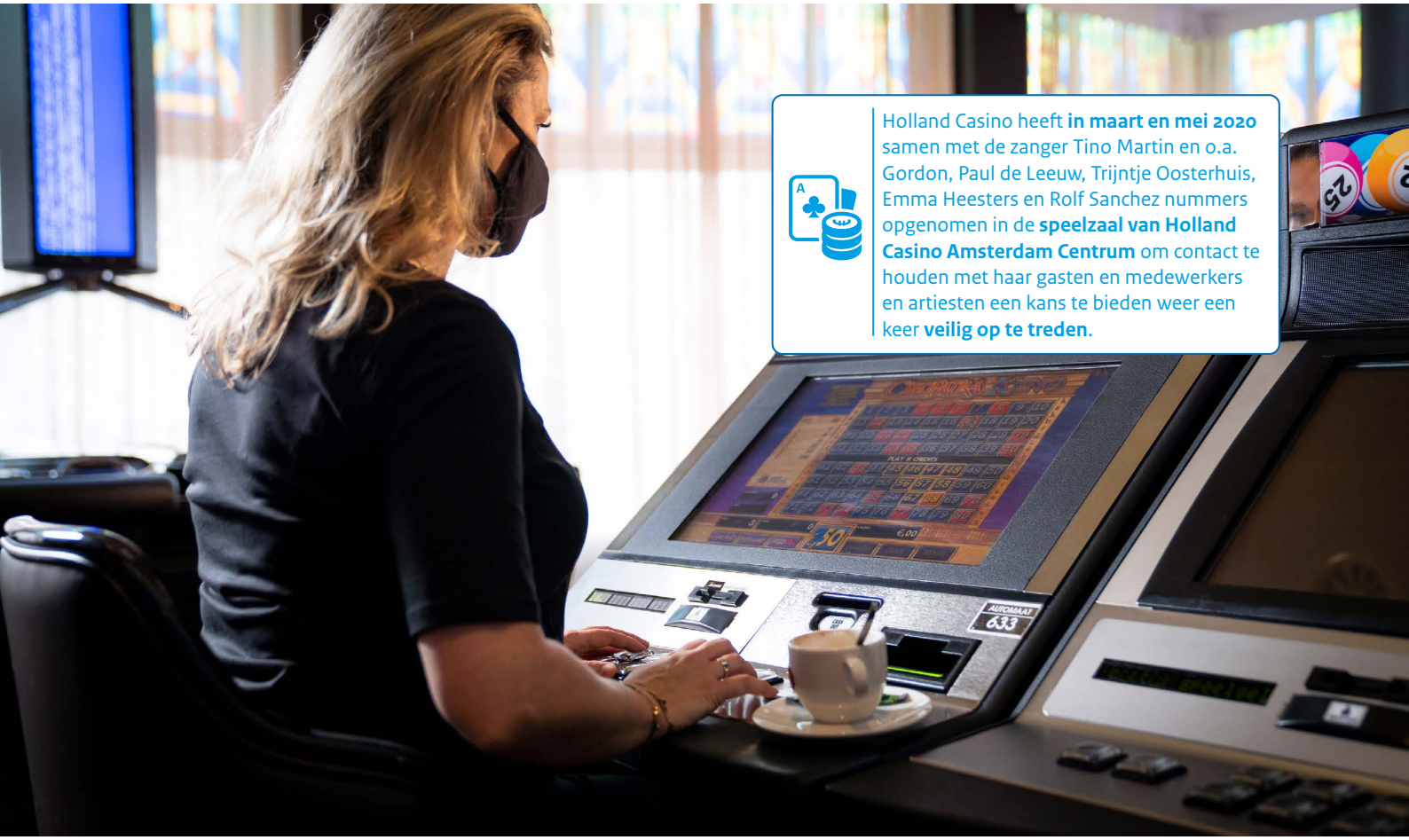
Beschrijving
Holland is Casino de enige vergunninghouder in Nederland die casinospelen mag aanbieden, in 1976 werden de deuren van de eerste vestiging geopend. In 2020 bezochten 600 duizend gasten een vestiging van Holland Casino, een daling van 48,1% ten opzichte van 2019. In totaal ging het om 2,5 miljoen bezoeken, een daling van 59,7% ten opzichte van 2019. Hierbij werd gemiddeld € 133 per bezoek besteed, hetgeen een stijging van 13,7% is ten opzichte van 2019. Eind 2020 had Holland Casino in totaal 2.833 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
Door de COVID-19 maatregelen zijn de vestigingen van Holland Casino in 2020 in totaal 143 dagen gesloten, 151 dagen beperkt open en 71 dagen volledig open geweest. Dit heeft veel invloed gehad op de cijfers van Holland Casino. Het jaar stond verder in het teken van een interne herstructurering, de nieuwbouw van de casino's in Venlo en Utrecht en de voorbereidingen voor de opening van de online markt in 2021.

Juridische status en eigendom
In 2017 is Holland Casino omgevormd van een stichting naar een N.V. De staat houdt 100% van de aandelen in Holland Casino N.V., beheerd door de staatssecretaris van Financiën (Fiscaliteit en Belastingdienst). De minister voor Rechtsbescherming is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

Publiek belang
Holland Casino draagt bij aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, zijnde het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Hieruit volgen de volgende publieke belangen die met Holland Casino zijn gemoeid:

- het kanaliseren van de vraag naar een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod van casinospelen;



Holland Casino heeft **in maart en mei 2020** samen met de zanger Tino Martin en o.a. Gordon, Paul de Leeuw, Trijntje Oosterhuis, Emma Heesters en Rolf Sanchez nummers opgenomen in de **speelzaal van Holland Casino Amsterdam Centrum** om contact te houden met haar gasten en medewerkers en artiesten een kans te bieden weer een keer **veilig op te treden**.

- 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 fraude en andere vormen van criminaliteit.

Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen, de Wet kansspelen op afstand en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op Holland Casino.

Buitenlandse activiteiten
Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance
Holland Casino is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	30*	n.v.t.	114	120	92
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Holland Casino streeft de volgende doelstellingen na:

- Met haar internationaal bekroonde preventiebeleid kansspelen, waarin extra aandacht is voor kwetsbare groepen, wil Holland Casino toonaangevend zijn binnen de kansspelsector. Op jaarbasis voert Holland Casino ruim 25.000 preventiegesprekken en worden duizenden bezoekbeperkingen en entree-verboden uitgedeeld. Holland Casino investeert niet alleen in het welzijn van haar gasten, maar ook in de gezondheid van de medewerkers. Met initiatieven op het gebied van gezond roosteren en duurzame inzetbaarheid probeert Holland Casino medewerkers zoveel mogelijk te helpen om fit en gezond te blijven.
- De ambitie van Holland Casino is dat medewerkers het beste uit zichzelf halen zodat zij nu en in de toekomst optimaal inzetbaar zijn en blijven, binnen of buiten Holland Casino. Op het gebied van onder meer arbeidsvoorwaarden, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, management development, leiderschap, onderwijs en onderzoek investeert Holland Casino in haar medewerkers.
- Holland Casino wil haar bestrijding van illegaliteit en criminaliteit verder versterken. Holland Casino heeft onder meer een proactief anti-witwasbeleid. Holland Casino hanteert strenge regels om witwassen tegen te gaan en traint haar medewerkers actief om signalen te herkennen.
- Tenslotte streeft Holland Casino ernaar de transitie naar een duurzaam energiesysteem te versnellen. Met initiatieven op het gebied van circulariteit, keurmerken, recycling en materiaalgebruik zet Holland Casino stappen in dit kader. Momenteel bouwt Holland Casino het meest duurzame casino van Europa in Venlo. Vanuit de *cradle-to-cradle* gedachte is dit gebouw ontworpen waarbij onder meer regenwater wordt hergebruikt, warmte en koelte wordt opgeslagen, een vleermuizencorridor aanwezig is en bijzondere aandacht wordt besteed aan biodiversiteit.



Afwijkingen MVO-standaarden

UN Global Compact	De richtlijn biedt beperkte toegevoegde waarde biedt ten opzichte van de andere MVO-standaarden die Holland Casino reeds hanteert.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Het UNGP Reporting Framework biedt voor Holland Casino geen meerwaarde in aanvulling op GRI.

Strategie

De huidige strategie van Holland Casino is gebaseerd op vijf pijlers: gast, medewerker, samenleving, innovatie en partnerships. Holland Casino blijft investeren in de fysieke casino's en werkt daarnaast aan een strategie om de verbinding tussen de landgebonden casino's en de online markt te leggen. Een belangrijke factor voor de realisatie van de strategie is De wet Kansspelen op afstand (Koa). Deze wet, die op 1 april 2021 in werking is getreden, stelt de markt open voor online kansspelaanbieders. Deze markt zal op 1 oktober 2021 open gaan.

In 2020 zou Holland Casino een nieuwe meerjarenstrategie presenteren. Door COVID-19 heeft zij echter ervoor gekozen om de nieuwe meerjarenstrategie uit te stellen en haar tijd en aandacht te besteden aan het beschermen van de continuïteit van de onderneming en het betreden van de online markt in 2021.

Vestigingen Holland Casino



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2020 uit twee mannelijke leden.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. E. van Lambaart	CEO	250	0	24	250	293	285	282	226	n.v.t.
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	232	0	21	232	269	264	203	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit vijf leden, onder wie twee vrouwelijke leden. Op 7 april 2020 is mevrouw M.M. van Zuijlen afgetreden en op 1 augustus 2020 is de heer D. Karsten toegetreden tot de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter	31	30	30	30	9	n.v.t.
dhr. J.W. Baud	vice-voorzitter	24	22	22	21	0	n.v.t.
mw. L.M.A. Donders	Lid	22	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. R.E. Dekker	Lid	25	25	24	24	10	n.v.t.
mw. M.M. van Zuijlen (tot 7 april 2020)	*Lid*	*9*	*24*	*24*	*24*	*23*	*23*
dhr. D Karsten (per 1 augustus 2020)	Lid	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij Holland Casino

Wat?		Wie?	
		Rvc	AvA
Bestuur	Benoemen	Doet voordracht aan AvA	Benoemt op voordracht van Rvc.
	Schorsen	Kan te allen tijde schorsen en stelt AvA op de hoogte.	Kan te allen tijde schorsen, op aanbeveling van de raad van commissarissen of op eigen initiatief nadat dat zij de raad van commissarissen in de gelegenheid – heeft gesteld daarover advies uit te brengen
	Ontslaan	Kan desgevraagd advies uitbrengen aan AvA.	Kan te allen tijde ontslaan, op aanbeveling van de raad van commissarissen of op eigen initiatief nadat dat zij de raad van commissarissen in de gelegenheid – heeft gesteld daarover advies uit te brengen
	Bezoldigingsbeleid	Doet voorstel aan AvA	Stelt vast op voorstel van Rvc
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van het bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Doet voordracht aan AvA	Benoemt op voordracht van Rvc.
	Schorsen	Kan te allen tijde schorsen en stelt AvA op de hoogte	Wordt door Rvc op de hoogte gesteld.
	Ontslaan commissaris	Door Ondernemingskamer, op verzoek van Vennootschap (Rvc, AvA of OR)	Door Ondernemingskamer, op verzoek van Vennootschap (Rvc, AvA of OR)
	Ontslaan gehele Rvc		Zegt vertrouwen op in Rvc als gevolg waarvan ontslag plaatsvindt. OR wordt in kennis gesteld en in gelegenheid gesteld om standpunt te bepalen.
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast.

Vermogenspositie, rendement en dividend

De brutobaten daalden in 2020 ten opzichte van 2019 met € 395,9 miljoen naar € 333 miljoen (-54,3%). Holland Casino boekte een negatief resultaat na belasting van € 58,8 miljoen (2019: positief resultaat van € 67,6 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op -27%. Gelet op respectievelijk de financiële positie en vooruitzichten van Holland Casino en de expliciete voorwaarde gekoppeld aan de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW),* waarvan Holland Casino gebruik heeft gemaakt, wordt er over 2020 geen dividend uitgekeerd.

Investeringen

Holland Casino heeft in 2020, ondanks de impact van COVID-19, haar strategische investeringen doorgezet om de lange termijn van de onderneming te blijven dienen. Onder deze investeringen vallen de voorbereidingen voor het online aanbod van Holland Casino, de bouw van twee nieuwe vestigingen in Venlo en Utrecht en een aanzienlijke uitbreiding van de compliance afdeling.

In 2020 heeft Holland Casino € 52,7 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betreft investeringen in bouw- en verbouwingsprojecten in met name Utrecht en Venlo en overige renovatieprojecten (€ 45 miljoen). Vanwege de impact van COVID-19 zijn de reguliere vervangingsinvesteringen (€ 5,9 miljoen) en de investeringen in nieuwe speelautomaten (€ 1,8 miljoen) in 2020 tot een minimum beperkt.

Vooruitblik 2021

De COVID-19maatregelen hebben ook in het eerste halfjaar van 2021 grote impact op Holland Casino gehad. Holland Casino genereert tijdens de sluiting geen inkomsten meer en is overgeschakeld op een modus van strakke sturing op kostenreductie en bewaking van liquiditeit. Ondanks deze voor Holland Casino ongekende situatie, gaat de onderneming door met de voorbereiding op de openstelling van de online markt op 1 oktober 2021. Als vertrouwde partij wil Holland Casino de lat wat betreft preventiebeleid voor de online markt net zo hoog leggen als die nu is in de veertien fysieke vestigingen. Holland Casino viert in het jaar 2021 haar 45-jarige bestaan.

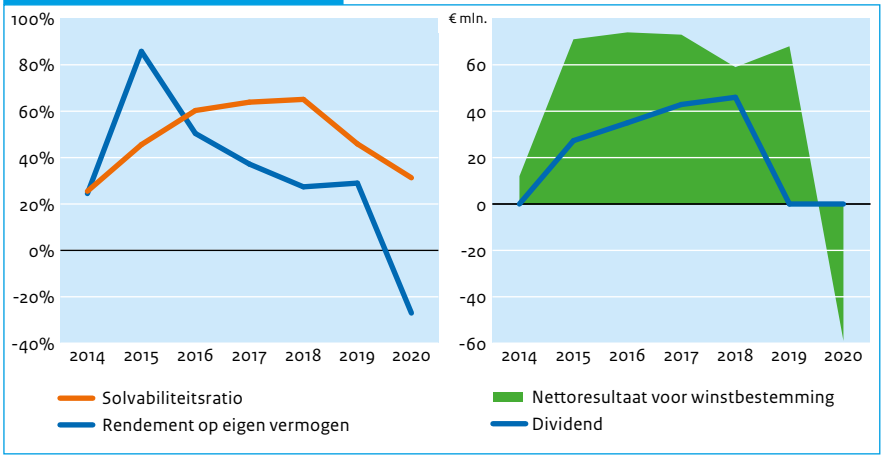
* De NOW is een steun- en herstelpakket met tijdelijke financiële regelingen van de Rijksoverheid om ondernemers te helpen de economische en maatschappelijke gevolgen van COVID-19 te ondervangen. Onder de NOW wordt een groot deel van de loonkosten van ondernemers vergoed als ze verwachten ten minste 20% omzet te verliezen.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa*	591	532	342	331	305	241
Eigen vermogen*	185	244	223	211	184	110
Vreemd vermogen*	406	287	120	120	121	131
Inkomsten	333	736	668	668	608	576
Winst	-59	68	59	73	74	71
Dividend	0	-	46	48	47	27
Ontvangen door staat	0	-	46	43	35	27
Solvabiliteitsratio	31,3%	45,9%	65,1%	63,9%	60,3%	45,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-27,5%	29,0%	27,4%	37,2%	50,4%	85,8%
Pay-out ratio	0%	0%	77%	66%	47%	39%

* Holland Casino heeft IFRS 16 Leaseovereenkomsten voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2019. Onder IFRS 16 neemt Holland Casino voor de meeste leaseovereenkomsten gebruiksrechten en leaseverplichtingen op, dat wil zeggen dat deze leaseovereenkomsten in de balans worden opgenomen. Dit werkt (boekhoudkundig) door in totale activa, totale verplichtingen (vreemd vermogen) en de solvabiliteitsratio.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Invest-NL

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Invest-NL N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Staatsdeelneming sinds	2019
Website	www.invest-nl.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019
Aantal werknemers (fte)*	62,7	40
Beloningsverhouding	2,4	n.v.t.

Beschrijving
Invest-NL is een ontwikkel- en financieringsinstelling die is opgericht om daar waar de markt dit (nog) niet (geheel) kan, complexe maatschappelijke transities te financieren en ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Invest-NL geeft daarbij prioriteit aan het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een carbonneutrale en circulaire economie, en in het bijzonder aan de cruciale rol van innovatieve scale-ups daarbij. Dat doet Invest-NL door directe en indirecte financieringen, het onderzoeken en ontwikkelen van markten en instrumenten en het investor-ready maken van concrete proposities. Eind 2020 werkten er circa 60 medewerkers voor Invest-NL.

2020 in vogelvlucht
2020 is voor Invest-NL het eerste volledige kalenderjaar geweest na oprichting in december 2019. Voor Invest-NL stond 2020 vooral in het teken van het opstarten en verder uitbreiden en inrichten van de organisatie. In 2020 heeft Invest-NL tevens haar eerste investeringen in innovatieve MKB ondernemingen gedaan zowel direct als via fondsen. Zo hebben Invest-NL en European Investment Fund (EIF) ieder € 150 mln. gealloceerd aan een gezamenlijk fondsenmandaat, gericht op het investeren in innovatieve MKB ondernemingen. Daarnaast heeft Invest-NL haar eerste marktonderzoeken, productontwikkelingen en propositiebegeleidingstrajecten afgerond.

Juridische status en eigendom
Invest-NL is een naamloze vennootschap met de staat als enig aandeelhouder. Het betrokken beleidsdepartement is het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De minister van Financiën oefent de aandeelhoudersbevoegdheden uit in overeenstemming met de minister van Economische Zaken en Klimaat. Voor de



Invest-NL legt in het strategisch plan voor 2021-2025 de **focus op het financieren** en financierbaar maken van de transitie naar een **carbonneutrale** en **circulaire economie,** waarbij het innovatieve MKB (start-ups en scale-ups) een cruciale rol speelt.

ontwikkeltaak ontvangt Invest-NL een subsidie van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Publiek belang
Invest-NL heeft tot doel om, indien de markt hierin onvoldoende voorziet, bij te dragen aan het financieren en realiseren van maatschappelijke transitieopgaven door ondernemingen en aan het bieden van toegang tot ondernemingsfinanciering. Deze doelstelling is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest-NL.

Buitenlandse activiteiten
Invest-NL richt zich op financieringen die een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. De activiteiten van Invest-NL zullen dus primair gericht zijn op Nederland.

Voor internationale activiteiten werkt de staat samen met FMO aan de oprichting van Invest International. Waar nodig werkt Invest-NL uiteraard samen met FMO en Invest International.

Corporate governance
Het verlichte structuurregime is van toepassing op Invest-NL.

Corporate governance

	2020	2019
Transparantiebenchmark	n.v.t.	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	√	n.v.t.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Bij Invest-NL staat het maken van impact voorop. Die impact is vooral af te lezen aan de bijdrage die Invest-NL wil leveren aan het financieren en derhalve versneld realiseren van maatschappelijke transities in Nederland. Daar waar deze transities niet centraal staan in de activiteiten van Invest-NL, wordt het no-harm-principe gehanteerd: activiteiten van Invest-NL mogen de transities in ieder geval niet schaden. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vormt daarmee het uitgangspunt voor alle activiteiten van Invest-NL. Dit wordt onder meer zichtbaar in de vijf doelstellingen die Invest-NL geformuleerd heeft voor de komende vijf jaar:

- De nummer 1 *'trusted advisor'* van de overheid worden bij het financieren en investeren met publiek kapitaal;
- Het totale aantal op Nederland gerichte investeringen met risicokapitaal in de carbonneutrale en circulaire economie verviervoudigen;
- De slagingskans van start-ups om door te groeien naar goed gefinancierde scale-up in Nederland verdubbelen;
- De plastic-recyclingcapaciteit in Nederland verdubbelen
- In 2030 dienen de investeringen van Invest-NL daarnaast een jaarlijkse CO_2-reductie van 3 Mton tot stand te brengen;



Invest-NL rapporteert in het eigen jaarverslag over de voortgang op de doelstellingen en de impact op de drie SDG's, hiermee geeft Invest-NL invulling aan de monitor van het CBS op Brede Welvaart en Sustainable Development Goals.

Afwijkingen MVO-standaarden

Geen afwijkingen

Strategie
Invest-NL heeft in 2020 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Invest-NL ziet als de kern van haar toegevoegde waarde het verruimen van de markt voor risicokapitaal op een zodanige manier dat daarmee de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven innovatiever en duurzamer wordt. Morgen Mogelijk Maken is daarbij het motto. Invest-NL wil die toegevoegde waarde realiseren door (1) op zoek te gaan naar en aan te sluiten bij marktfalen, (2) financierings- en investeringsbeslissingen te baseren op diepgaande marktkennis, bij zichzelf of bij anderen, (3) de samenwerking met anderen te zoeken en zo de markt te verruimen. Hierbij is ook de unieke toegang tot beschikbare Europese middelen van groot belang. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de transitie naar een carbonneutrale en circulaire economie en de doorgroei van innovatieve scale-ups.

Vestiging Invest-NL



Raad van bestuur

Invest-NL heeft één statutair bestuurder: de heer W.J. Bos.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019
W.J. Bos	Statutair Directeur	222	-	29	222	204

Raad van commissarissen

Per eind 2020 had Invest-NL vijf commissarissen en stonden geen vacatures open. De voorzitter van de raad van commissarissen is de heer J.J. Nooitgedagt. De andere leden zijn mevrouw M.H.G.E. van Golstein Brouwers, de heer R. Hendriks, mevrouw K. Bisschop, en de heer P.C. Molengraaf. Daarmee bestaat de raad van commissarissen uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019
J.J. Nooitgedacht	Voorzitter	35	26
M.H.G.E. van Golstein Brouwers	Lid	25	
R. Hendriks	Lid	25	
K. Bisschop	Lid	25	
P.C. Molengraaf	Lid	25	

Zeggenschap bij Invest-NL

	Wat?	Wie? Rvc	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt of wijst voordracht af.
	Schorsen	Te allen tijden.	Na raadpleging Rvc.
	Ontslaan	Niet-bindend voorstel aan AvA.	Op basis van niet-bindend voorstel Rvc of op eigen initiatief na raadpleging Rvc.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA.	Stelt vast op voorstel Rvc.
	Bezoldiging	Stelt vast met inachtneming bezoldigingsbeleid.	Wordt geïnformeerd.
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt op voordracht Rvc.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid tot schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Verzoek aan Ondernemingskamer namens AvA.
	Ontslaan gehele Rvc	Geen mogelijkheid tot onstlaan (kan zelf opstappen).	Vertrouwen opzeggen; gevolg onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Kan op verzoek van de AvA een voorstel doen.	Stelt bezoldiging vast. Kan Rvc verzoeken een voorstel te doen.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Op dit moment is in de begroting van Financiën over een periode van vijf jaar in totaal € 1,7 miljard gereserveerd voor kapitaalstortingen in Invest-NL. Dit bedrag wordt in tranches gestort naar gelang er voor de financiering van projecten behoefte is aan kapitaal. Bij de oprichting van Invest-NL heeft een eerste kapitaalstorting van € 50 miljoen plaatsgevonden. Om het maatschappelijke vermogen verantwoord te beheren zal de aandeelhouder, zoals voor iedere deelneming gebruikelijk, een specifiek normrendement vaststellen. In de eerste jaren na oprichting zal voor Invest-NL nog geen normrendement gelden. Er worden de eerste jaren geen dividenduitkeringen voorzien.

Investeringen

Invest-NL heeft in 2020 haar eerste investeringen gedaan. Inzake de investeringsactiviteiten heeft Invest-NL € 241 miljoen gecommitteerd aan in totaal 10 investeringen. Hiervan was ultimo 2020 ruim € 27,6 miljoen uitgekeerd.

De grootste transactie in 2020 is in het nieuw opgerichte Dutch Future Fund voor de financiering van fondsen welke investeren in innovatieve MKB-ondernemingen. Invest-NL en het Europees Investeringsfonds (EIF) investeren ieder € 150 miljoen in het fonds. Deze investering viel boven de vastgestelde investeringsdrempel, en is daarom voorgelegd aan de minister van Financiën.

Vooruitblik 2021

Voor Invest-NL wordt 2021 het jaar waarin wordt voortgebouwd op hetgeen in het eerste boekjaar is opgezet en geleerd. De vijfjarenstrategie 2021-2025 staat, de teams zijn bijna compleet, de ambities zijn helder, en de portefeuille raakt steeds meer gevuld. Invest-NL is voornemens die lijn door te trekken in 2021.

Met de jaarlijkse subsidie van € 10,6 miljoen van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat financiert Invest-NL in 2021 de kosten van de Business Development-activiteiten. Samen met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal Invest-NL in 2021 een Deep Tech Fund oprichten, en een fonds voor non-bancaire financiering van het MKB. Dit laatste fonds is ook in samenwerking met het Europees Investeringsfonds (EIF), naast het reeds opgerichte Dutch Future Fund. Hiermee pakt Invest-NL door op de ambitie om maximaal gebruik te maken van Europese faciliteiten voor de Nederlandse economie.

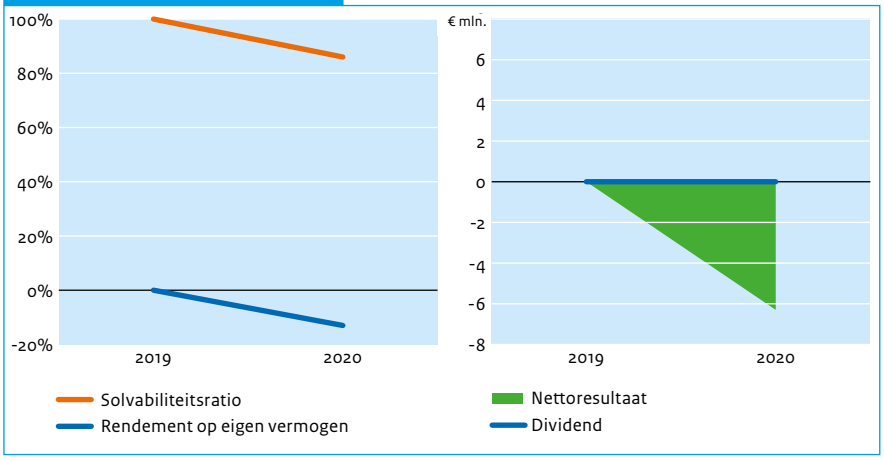
Het is de ambitie van Invest-NL om in 2021 de portefeuille te verdubbelen ten opzichte van 2020.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019
Totaal activa*	52	50
Eigen vermogen	44	50
Vreemd vermogen	7	
Inkomsten **	8	
Resultaat	-6	
Dividend	0	
Ontvangen door staat	0	
Solvabiliteitsratio	86,0%	100,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-13%	
Pay-out ratio	0%	

* Bij oprichting heeft de staat een bedrag van € 50 mln. gestort.
** Dit betreft zowel de rentebaten en provisiebaten (samen € 0,7 mln.) als de door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat verstrekte subsidie (€ 6,8 mln.).

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	t/m 31 december 2021	Vanaf 1 jan. 2022 t/m 31 dec. 2022	Vanaf 1 januari 2023
(Des)investering	€ 100 miljoen	€ 150 miljoen	€ 200 miljoen
Overname / participatie	€ 100 miljoen	€ 150 miljoen	€ 200 miljoen

KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Staatsdeelneming sinds	1927
Website	www.klm.nl
Belang Nederlandse staat	5,92%

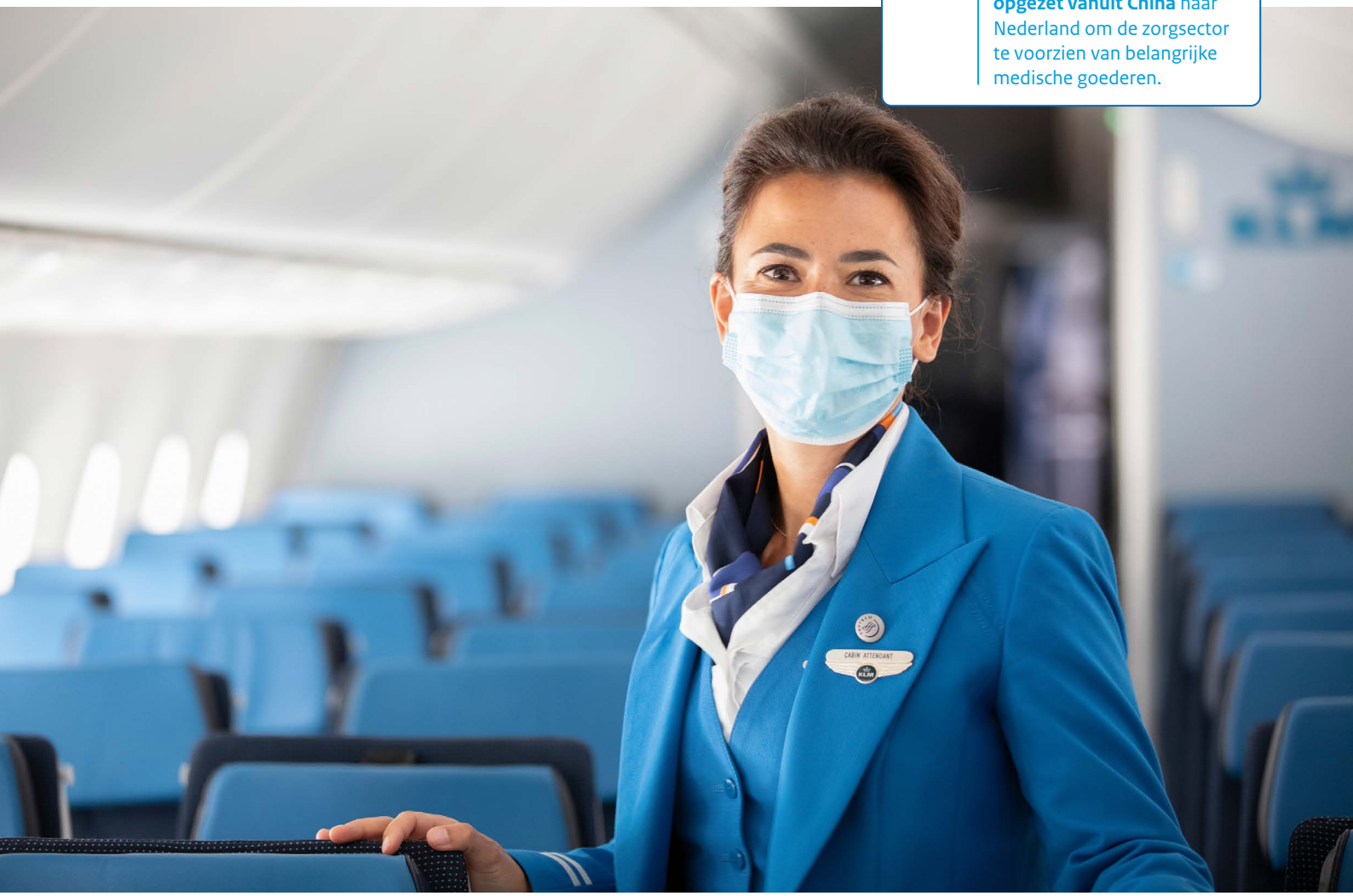
Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	30.740	33.026	32.412	31.672	31.876	32.343
Beloningsverhouding	7,6	11,7	12,2	11,5		
Bezettingsgraad passagiers (%)	52%	89%	89,1%	88,4%	87,2%	86,4%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	78%	65%	67,0%	65,6%	65,9%	67,4%

Beschrijving
Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Vanaf 1927 participeerde de Staat in KLM via aandelen. Onder de KLM-groep vallen verder de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM-groep deel uit van Air France-KLM. In 2020 vervoerde KLM ruim 11 miljoen passagiers en 520 duizend ton vracht. De KLM-groep had in 2020 wereldwijd gemiddeld 30.740 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
COVID-19 heeft een enorme impact gehad op zowel de werknemers en passagiers.
Dit leidde tot een beperking van het netwerk, het terugnemen van capaciteit en tot ongekende verliezen en een stijging van de schuldenpositie. Een steunpakket is door de Nederlandse staat beschikbaar gesteld aan KLM. Dit pakket bestaat uit een directe lening van maximaal € 1 miljard en een garantie op een kredietfaciliteit van private financiers (banken) van € 2,4 miljard. Een staatsagent is aangesteld om toezicht te houden. Om cash te behouden en kosten te verminderen heeft KLM in 2020 ingrijpende beslissingen moeten nemen zoals het stoppen met een fors aantal projecten en investeringen, een bevriezing op het aannemen van nieuw personeel en het afscheid nemen van ongeveer 5.000 werknemers.

KLM vracht heeft een belangrijk rol gespeeld in de bestrijding van de COVID-19 pandemie. In samenwerking met de Nederlandse overheid en Philips heeft KLM **een speciale vracht luchtbrug opgezet vanuit China** naar Nederland om de zorgsector te voorzien van belangrijke medische goederen.



Juridische status en eigendom
De KLM-groep maakt onderdeel uit van Air France-KLM. KLM is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 5,92% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn Air France-KLM S.A., dat 49% van de stemgerechtigde aandelen houdt, Stichting Administratiekantoor KLM (SAK I), met 33,59% van de stemrechten en Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen C KLM (SAK II), met een belang van 11,25%. Air France-KLM heeft via het economisch eigendom in SAK I en SAK II 93,84% van het economisch eigendom van de KLM-groep.

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

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

Buitenlandse activiteiten
Air France-KLM SA is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM brengt met zich mee dat de luchtvaartmaatschappij op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (bijvoorbeeld de verkoop van vliegtickets in lokale valuta). Een risico van deze buitenlandse activiteiten is een mogelijke verandering in wisselkoersen. KLM gebruikt verschillende financiële instrumenten om dit risico zoveel mogelijk te mitigeren. Naast haar eigen activiteiten in het buitenland heeft KLM ook belangen in enkele buitenlandse luchtvaartmaatschappijen: zo houdt KLM 7,8% van de aandelen in Kenya Airways (stand 31 december 2020).

Corporate governance
KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t	n.v.t.*	n.v.t.	179	184	166
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* Zie AirFrance-KLM

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
KLM werkt aan het reduceren van haar impact op het milieu en wil een leidende rol pakken om een duurzamere luchtvaart te realiseren. Belangrijke doelstellingen van de KLM-groep zijn:

1. Beperking van de CO_2-uitstoot van de vliegoperatie in 2030 met 15% ten opzichte van 2005.
2. Streven naar 0 emissies van grondoperatie in 2030.
3. Beperking van afvalvolumes met 50% te beperken ten opzichte van 2011.

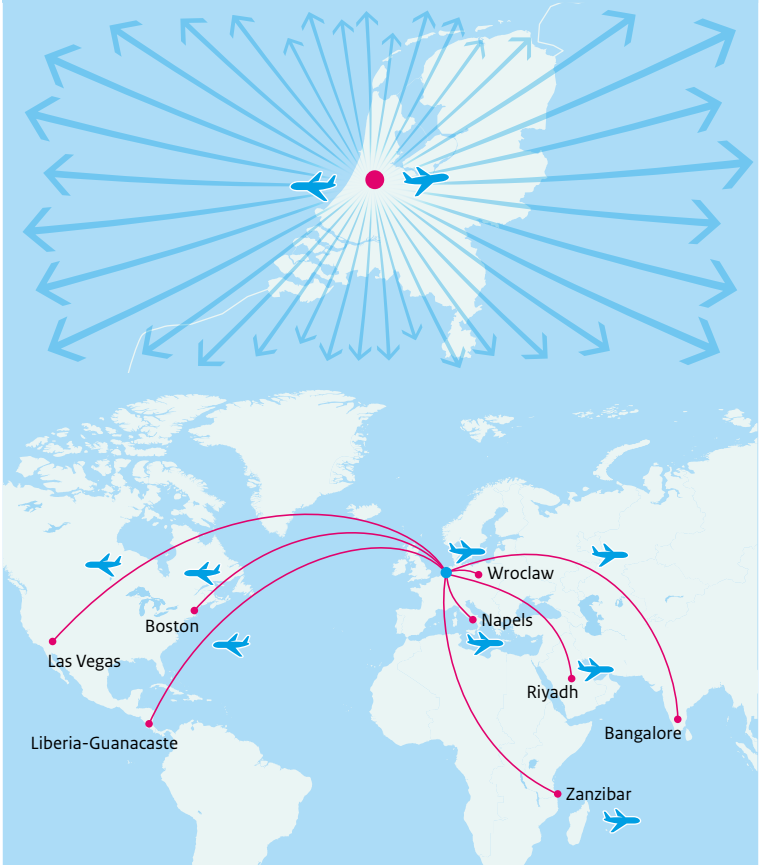


Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles Reporting Framework	Dit overlapt met andere richtlijnen voor extra financiële rapportages. KLM past de GRI standaard, Global Compact criteria en de principes van The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) toe.

Strategie
Als gevolg van COVID-19 zal de luchtvaartsector veranderen, met minder verkeer in de komende jaren, wat een druk legt op de inkomsten. KLM wil niet alleen in staat zijn om deze crisis te overleven en de leningen terug te betalen, ook wil KLM een belangrijke speler blijven in de luchtvaart en voor Nederland. Daarom heeft KLM in 2020 een herstructureringsplan opgesteld genaamd “van meer, naar beter”. Het plan stelt KLM in staat om flexibel in te spelen op verschillende markt- en herstelscenario’s en biedt kansen op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en technologie. Deze elementen waren al belangrijk in de strategie van KLM, maar COVID-19 heeft deze inspanningen versneld. Het herstructureringsplan van KLM is een integraal onderdeel van het plan van de Air France KLM groep. Reeds genomen maatregelen en maatregelen uit het plan hebben gedurende het jaar de financiële effecten van COVID-19 wat kunnen mitigeren. KLM heeft dankzij de steun van de Nederlandse overheid haar liquiditeit kunnen behouden en is gebonden aan de voorwaarden uit het steunpakket.

Nieuwe bestemmingen KLM



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2020 uit 3 personen, allen man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	535	0	183	535	927	967	922	855	824
dhr. R.M. de Groot	COO	390	0	122	390	549	540	520	476	313
dhr. E.R. Swelheim	CFO	390	0	130	390	544	524	504	453	455

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2020 uit 9 leden, waarvan drie vrouwen en zes mannen. In 2020 is de heer P. Calavia afgetreden als commissaris en is de heer C. Nibourel benoemt voor een eerste termijn.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. C. 't Hart	Voorzitter	38,5	39,4	29	29	31	29
dhr. P. Calavia (tot 23 april 2020)	Lid	8,2	26,5	27	27	27	27
dhr. F. Enaud	Lid	24,4	28,5	30	27	18	n.v.t.
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	24,9	30,5	31	21	n.v.t.	n.v.t.
dhr. C. Nibourel (vanaf 23 april 2020)	Lid	15,2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. F. Pellerin	Lid	26,0	28,5	16	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.F. Riolacci	Lid	28,6	26,5	27	27	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.C. de Jager	Lid	26,0	20,9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. B. Smith	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.J. Vos	Lid	23,4	18,9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij KLM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van KLM is in 2020 met circa 54% gedaald naar € 5,12 miljard (2019: € 11,08 miljard). Het aantal passagiers nam in 2020 af met circa 68% naar 11,2 miljoen. Het operationeel resultaat is als gevolg van COVID-19 met -€ 1,15 miljard fors lager dan voorgaand boekjaar (2019: € 853 miljoen). De staat ontvangt jaarlijks een vast dividend van € 445.000, tenzij het resultaat van de onderneming dit niet toe laat. In dat geval wordt het dividend in een volgend jaar alsnog uitgekeerd wanneer het resultaat dat wel toe laat. Over 2020 heeft de staat geen dividend ontvangen.

Investeringen

In 2020 is de operationele cashflow fors geraakt als gevolg van COVID-19. KLM heeft daarop actie ondernomen om cash te behouden en kosten te reduceren. Dit is ook terug te zien in de investeringen. De netto-investeringen van de KLM-groep bedroegen in 2020 € 681 miljoen. Dit is een forse afname ten opzichte van vorig jaar (2019: € 1,343 miljard). Waar mogelijk zijn investeringen in vernieuwing van de vloot en in materiële en niet-materiële vaste activa uitgesteld of geannuleerd. KLM heeft in 2020 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

Vooruitblik 2021

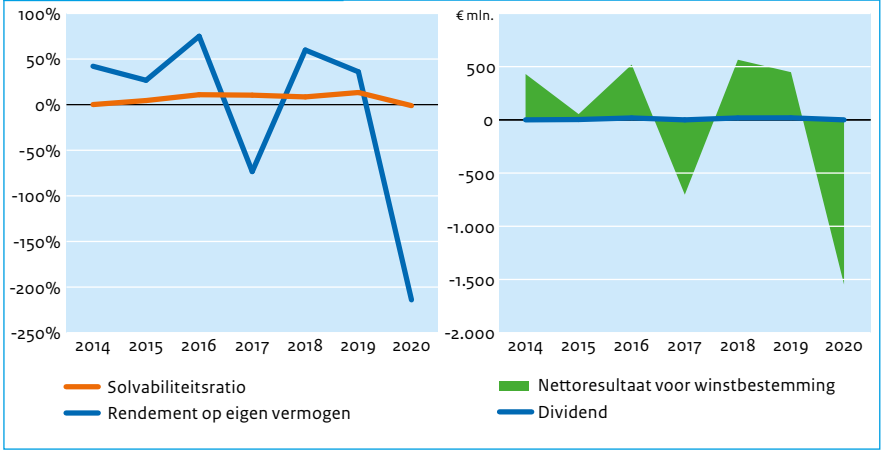
In 2021 zal het herstructureringsplan verder doorgang vinden. Om het vertrouwen van haar passagiers hoog te houden wil KLM investeren in onder andere vlootvernieuwing, hygiëne maatregelen en duurzaamheid. Zo zal KLM verder investeren in een nieuwe Premium Economy Class voor een betere productonderscheiding. Daarnaast blijft KLM investeren in schonere en stillere vloot, zoals de Embraer E2. Ook zal er verdere ontwikkeling plaatsvinden in kunstmatige intelligentie toepassingen en ondersteunende innovatieve technologieën. Op 6 april 2021 heeft de Franse staat aangekondigd bij te dragen aan een herkapitalisatie van Air France-KLM. De Nederlandse staat onderzoekt de komende periode de kapitaalbehoefte van KLM en de voorwaarden waaronder een eventuele herkapitalisatie plaats kan vinden.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	10.447	11.771	11.336	8.924	9.028	8.725
Eigen vermogen	-115	1.560	961	927	988	396
Vreemd vermogen	10.562	10.211	10.375	7.997	8.040	8.329
Inkomsten	5.120	11.075	10.889	10.340	9.800	9.905
Winst	-1.547	448	565	-703	519	54
Dividend	0	19	18	-	18	3
Ontvangen door staat	0	0,45	0,89	0	0	1
Solvabiliteitsratio	-1,1%	13,3%	8,5%	10,4%	10,9%	4,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-214,1%*	35,5%	59,9%	-73,4%	75,0%	26,7%
Pay-out ratio	0%	4%	3%	0%	3%	5%

* Het negatieve eigen vermogen in 2018 en het lage eigen vermogen in 2019 en 2020 vertekent het rendement op gemiddeld eigen vermogen.

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.

Nederlandse Loterij

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Nederlandse Loterij B.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.nederlandseloterij.nl
Belang Nederlandse staat	99%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	323	282	246	231	218	132
Beloningsverhouding	3,2	3,2	3,4	3,2		
Bruto-uitkeringspercentage	68%	68%	66%	66%	66%	68%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	929	895	775	732	725	473
Aantal verkooppunten	5.750	6.000	6.000	6.000	6.000	5.000

Beschrijving
Nederlandse Loterij is in 2016 ontstaan uit de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de aanbieder van kansspelen onder zeven merken: Staatsloterij, Lotto, TOTO, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel. Dochtervennootschap Staatsloterij B.V. organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdagtrekking en de Oudejaarstrekking. Daarnaast organiseert Staatsloterij B.V. ook wekelijks het Miljoenenspel. Dochtervennootschap Lotto B.V. organiseert de wekelijkse trekkingen van Lotto en Eurojackpot, dagelijkse trekkingen van Lucky Day en verkoopt Krasloten. Daarnaast is Lotto B.V. aanbieder van sportweddenschappen onder het merk TOTO. Vanaf oktober 2021, na het openstellen van de online-kansspelmarkt, zal TOTO Online B.V. zich gaan richten op online sportweddenschappen en online casino spellen. Bij Nederlandse Loterij waren in 2020 323 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
Het jaar 2020 is, net als voor de meeste bedrijven, ook voor Nederlandse Loterij een onvoorspelbaar jaar geweest. Nederlandse Loterij is zich blijven richten op verantwoord aanbieden van kansspelen en heeft met een TOTO-campagne over verantwoord deelnemen spelers hier actief op gewezen.
De samenwerking met Hervitas, de instelling die is gespecialiseerd in het behandelen van gok- en gameverslaving, is doorgezet. Daarnaast heeft Nederlandse Loterij alles in gang gezet om voorbereid te zijn op de openstelling van de online-kansspelmarkt. Nederlandse Loterij heeft de ambitie ook op de online-kansspelmarkt de meest verantwoorde aanbieder te zijn. Nederlandse Loterij en KNVB hebben in 2020 een gedragscode "Code of Conduct Sportweddenschappen" ondertekend. In deze gedragscode staan afspraken voor een eerlijk, transparant en integer verloop van voetbal en sportweddenschappen. Ondanks de gevolgen van COVID-19 heeft Nederlandse Loterij de omzet van loterijen en sportweddenschappen op peil kunnen houden. Eén van de mijlpalen was de recordverkoop van ruim 7 miljoen loten voor de Oudejaarstrekking van de Staatsloterij.

Juridische status en eigendom
Nederlandse Loterij B.V. is de holding die de aandelen houdt van dochtervennootschappen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en TOTO Online B.V. Twee stemrechtloze aandelen zijn – via een stichting administratiekantoor – in handen van NOC*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN). NOC*NSF vertegenwoordigt 77 sportbonden en 16 associaties en ALN vertegenwoordigt 18 goede doelen. Het ministerie van Justitie en Veiligheid is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid en is als beleidsdepartement betrokken bij Nederlandse Loterij.

Publiek belang
Het publiek belang van Nederlandse Loterij is het uitvoeren van het kansspelbeleid door het creëren van een verantwoord, betrouw-



Nederlandse Loterij steunt **sport, gezondheid en cultuur** door in 2020 **€ 45,2 miljoen** aan NOC*NSF en € 17,2 miljoen aan 18 goede doelen af te dragen.

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

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

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

Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	31*	n.v.t.	102	114	110
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	n.v.t.

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het organiseren van een verantwoord aanbod van kansspelen is de primaire taak van Nederlandse Loterij. Daarnaast streeft Nederlandse Loterij een duurzame groei van de afdracht na.

MVO doelstellingen

- Nederlandse Loterij wil Nederland gezonder en gelukkiger maken door mensen in beweging te brengen en door te investeren in de Nederlandse sport en 18 goede doelen op het gebied van gezondheid en beweging. KPI's: duurzame groei afdracht en reputatiescore op maatschappelijke betrokkenheid.
- Nederlandse Loterij heeft de ambitie om voorloper te zijn op het terrein van *Responsible Gaming*. KPI's: (1) Hoeveel retailers volgen *e-learning* 'Verkoop bewust en alleen aan 18+, (2) Hoeveel medewerkers volgen onboarding, inclusief RG-training en (3) Opzetten van interventieframework en meten van effectiviteit daarvan.
- Nederlandse Loterij wil een werkgever voor iedereen zijn en streeft naar een diverse en inclusieve werkomgeving en cultuur, die een goede afspiegeling vormt van de Nederlandse samenleving. KPI's: (1) Aantal vrouwen in (senior) managementrollen, (2) Aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en (3) Aantal medewerkers dat training heeft gevolgd op het thema 'diversiteit en inclusiviteit'.
- Nederlandse Loterij streeft naar gezonde medewerkers. Hiertoe zijn binnen Nederlandse Loterij veel initiatieven ontplooid, zoals een eigen sportruimte met een instructeur en groepslessen die voor iedere medewerker beschikbaar zijn, deelname met een bedrijfsaccount aan de Ommetjes-app. Alle medewerkers hebben een ergonomische stoel en een monitor aangeboden gekregen op hun thuiswerkplek. KPI's: (1) Ziekteverzuim medewerkers Nederlandse Loterij en (2) Aantal leidinggevenden dat training heeft gevolgd om tijdig stress te herkennen bij medewerkers.
- Nederlandse Loterij probeert haar ecologische voetafdruk zoveel mogelijk te beperken door diverse initiatieven ten aanzien van bedrijfsmiddelen.

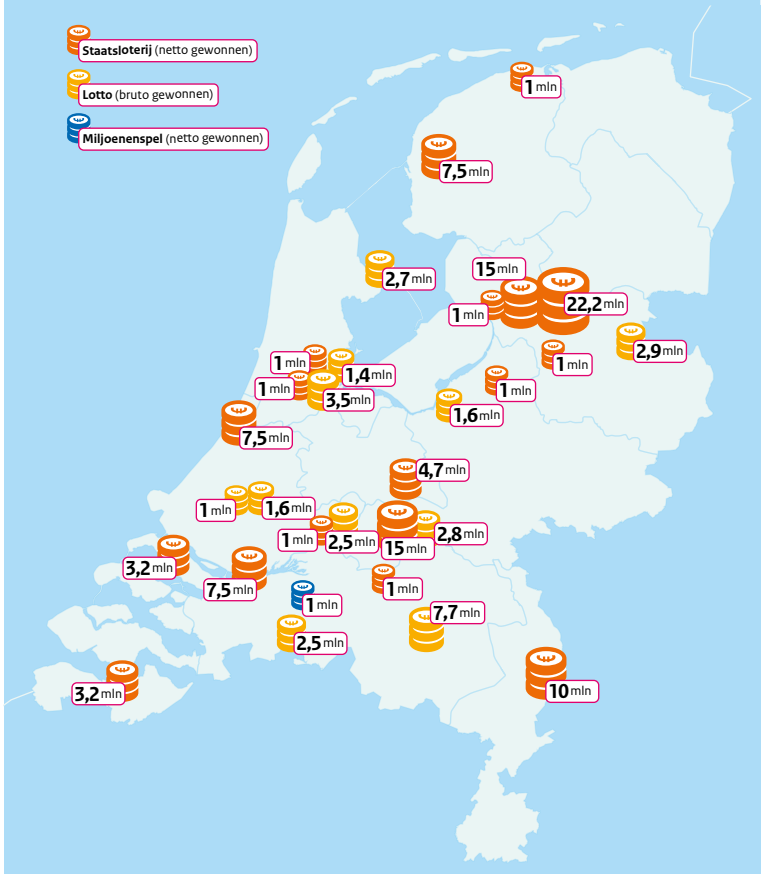
Afwijkingen MVO-standaarden

OESO-richtlijnen	Nederlandse Loterij past de CSR Guidelines European Lotteries en GRI toe, zoals toegelicht in het eigen jaarverslag. De overige richtlijnen zijn van beperkte toegevoegde waarde ten opzichte van deze standaarden.
UN Global Compact	
UN Guiding Principles	
UN Guiding Principles Reporting Framework	

Strategie

Nederlandse Loterij heeft haar strategie in 2020 herijkt waarin de doelstellingen zijn aangescherpt. Nederlandse Loterij heeft de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met een breed productenportfolio en een betrouwbaar imago. Ook op het gebied van online kansspelen (zodra de markt daarvoor is geopend) wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een consistente groei van afdrachten aan de staat, de sport en maatschappelijke doelen. Nederlandse Loterij wil als betrouwbare aanbieder met een verantwoord spelaanbod bijdragen aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Als laatste strategische prioriteit ambieert Nederlandse Loterij om meer te innoveren de komende jaren.

Nieuwe miljonairs in 2020



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2020 uit twee personen, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	214	16	36	230	226	222	218	43	n.v.t.
dhr. A. Blok	CFO	192	14	31	206	204	200	196	36	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit zes personen, waarvan drie mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. J.D. Loorbach	Voorzitter	29	28	27	27	18	n.v.t.
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter	19	19	18	13	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.H.L. Albers	Lid	19	19	18	18	18	n.v.t.
mw. G.J.M. van Maagdenberg	Lid	19	19	18	18	18	n.v.t.
mw. M. Rintel	Lid	19	19	18	13	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. A. Buren (sinds 21 april 2020)	Lid	13	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Zeggenschap bij Nederlandse Loterij

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

De omzet bedraagt in 2020 € 1.357 miljoen (2019: € 1.315 miljoen). De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 168 miljoen. Hiervan ontving de Nederlandse staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 106 miljoen. NOC*NSF heeft € 45 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) is € 17 miljoen afgedragen. Aan de minimum afdrachtspercentages zoals opgenomen in de aan Nederlandse Loterij verleende vergunningen is voldaan.

Investeringen

In 2020 heeft het ministerie van Financiën twee operationele contracten en één investeringsvoorstel beoordeeld. Het formele beoordelingsproces van het investeringsvoorstel is op dit moment nog niet afgerond.

Vooruitblik 2021

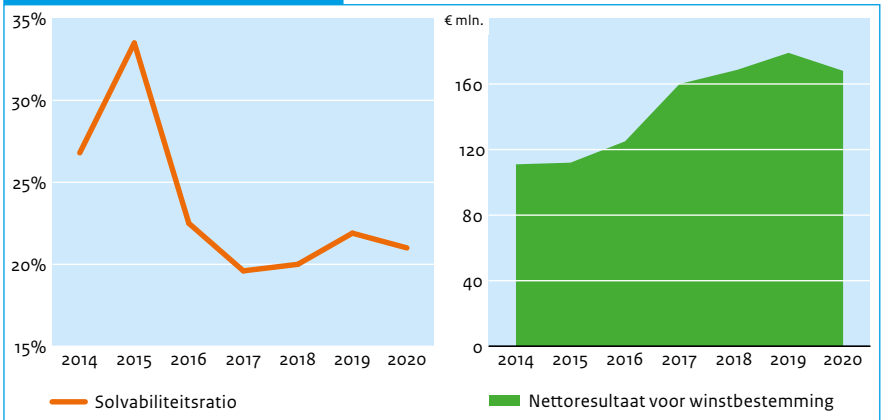
De Wet Kansspelen op afstand (Koa) is op 1 april 2021 in werking getreden. Vanaf dat moment kunnen aanbieders van online-kansspelen een aanvraag voor een vergunning indienen. Op 1 oktober 2021 gaat de online-kansspelmarkt open. Nederlandse Loterij heeft zich voorbereid zodat bij de vergunningsaanvraag alle daartoe benodigde documenten zijn afgerond en Nederlandse Loterij bij het opengaan van de markt aan alle eisen voldoet.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	467	451	465	441	408	244
Eigen vermogen	98	99	93	86	92	82
Vreemd vermogen	369	352	372	355	316	163
Inkomsten	1.357	1.315	1.169	1.105	1.103	692
Winst	168	179	168	160	125	112
Afdracht*	168	173	161	165	149	104
Ontvangen door staat	106	109	102	104	91	104
Solvabiliteitsratio	21,0%	21,9%	20,0%	19,6%	22,5%	33,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	170,8%	186,2%	187,2%	179,9%	143,9%	145,2%
Pay-out ratio	100%	97%	96%	103%	119%	92%

* Afdracht houdt de totale afdracht van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. aan hun aandeelhouders in.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

NIO

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1965
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Leningenportefeuille (€ mln.)	207	235	272	318	363	386
Aantal leningen	40	43	47	54	64	74
Aantal landen met een lening	11	12	12	13	13	13

Beschrijving
De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden NV (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. Van 2000 tot 2010 waren de aandelen NIO in handen van ontwikkelingsbank FMO. Vanwege het geringe raakvlak tussen de kerntaak van FMO en NIO zijn de aandelen in 2010 overgedragen aan de Nederlandse staat.
Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste taak van NIO is tegenwoordig het beheren van de resterende aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen.

Conform de huidige planning zullen in november 2039 de laatste aflossingen van kapitaalmarktleningen aan Pakistan plaatsvinden en worden begin 2040 de laatste rentebetalingen op deze leningen verwacht. Tot en met medio 2031 staan er ook nog leningen uit aan andere landen.

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

Invulling aandeelhouderschap

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

NIO | Governance en financiële gegevens

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. T.C. Sevenster*	Directeur	40			40	40	40	40	40	40

* 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 door haar ter beschikking gestelde directeur.

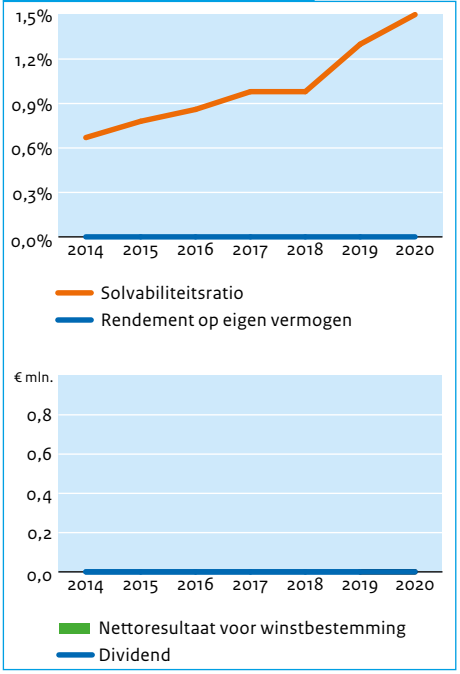
RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	75	87	102	116	132	145
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	74	86	101	115	131	144
Inkomsten	3	3	4	4	5	5
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,5%	1,3%	1,0%	1,0%	0,9%	0,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	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



NS

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	36.655	36.673	33.571	31.404	30.945	28.748
Beloningsverhouding	8	9	9	9	9	
Vervoersomvang (miljoen trein-reizigerskilometers in NL)*	8.352	19.214	18.535	18.277	18.128	17.769
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL**	-	89%	86%	80%	77%	75%

* Verlaging van reizigerskilometers n.a.v. aangepaste meetmethode in 2020 voor de reizigerskilometers van het Studenten OV-contract.

** De indicator klanttevredenheid is niet beschikbaar voor geheel 2020 doordat het veldwerk waarmee deze gemeten wordt niet kon worden uitgevoerd door de COVID-19 maatregelen.

Beschrijving

In 1937 is de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht omdat de overheid het aantal spoorwegmaatschappijen in Nederland wilde concentreren. NS werd een naamloze vennootschap met de staat der Nederlanden als enige aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. In 2001 werd dochterbedrijf Abellio opgericht. NS is met Abellio actief op de Britse en Duitse spoormarkt. In 2020 had NS 36.655 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht

COVID-19 heeft een significante impact gehad op NS. Het jaar 2019 was een topjaar qua reizigersvolume (19 miljard reizigerskilometers), maar door COVID-19 is het aantal reizigerskilometers over geheel 2020 met 55% gedaald vergeleken met 2019. Op het dieptepunt (in maart 2020) was dat zelfs 90%. In 2020 bedroegen de opbrengsten van NS € 6,6 miljard, waarin een vergoeding van € 2 miljard van de Nederlandse en de Britse overheden is opgenomen om de treinen te blijven rijden ondanks de significant lagere reizigersaantallen. NS realiseerde een nettoverlies over 2020 van € 2,6 miljard (2019: nettowinst € 215 miljoen). Het negatieve resultaat komt onder andere door bijzondere waardeverminderingen van € 2,2 miljard als gevolg van verslechterde vooruitzichten voor NS met name door de gevolgen van COVID-19.

Juridische status en eigendom

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

Publiek belang

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

- bereikbaarheid van Nederland via het hoofdrailnet,
- betrouwbaarheid en benutting,
- kwaliteitsaspecten personenvervoer,
- betaalbaarheid en (sociale) veiligheid.



Tijdens de COVID-19 pandemie zorgde NS ervoor dat mensen met **cruciale beroepen** met de trein naar hun werk konden **blijven reizen.**

Buitenlandse activiteiten
NS is met Abellio (100% dochter) actief op de buitenlandse spoormarkt. Abellio moet bijdragen aan het belang voor de Nederlandse reiziger door betere internationale verbindingen en grensoverschrijdend verkeer (ook in het kader van duurzaamheid) en een positief financieel resultaat. 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. Abellio behaalde over 2020 een omzet van € 3,8 miljard (57% van de totale omzet van NS) en boekte daarbij een nettoverlies van € 544 miljoen. Het verlies komt door COVID-19 gerelateerde voorzieningen voor mogelijke beëindigingsvergoedingen en bijzondere waardeverminderingen van activa in het Verenigd Koninkrijk en door niet-COVID-19 gerelateerde bijzondere waardeverminderingen van activa voor de contracten in Duitsland.

Corporate governance
NS is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	89*	n.v.t.	195	197	194
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd, zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- De visie van NS is 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. NS heeft vier MVO doelstellingen geformuleerd die aansluiten bij de kerngebieden in hun strategie 'duurzaam ondernemen'.
  - Fossielvrij ondernemen: NS wil het aanbod van duurzame elektriciteit verbeteren in de tweede helft van de concessieperiode ten opzichte van de eerste helft.
  - Circulair ondernemen: NS richt in 2021 vijf stations in met een statiegeldsysteem voor PET-flessen.
  - Toegankelijk ondernemen: NS wil in 2021 78% van de hoofdrailnetstations voorzien van reisassistentie en in 2021 100% van de sprintervloot zelfstandig toegankelijk maken.
  - Divers en inclusief ondernemen: NS biedt in 2021 vijf hoogopgeleide statushouders een werkervaringsplaats en creëert in 2021 125 duurzame banen.



Besparingsmonitor Fyra
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 € 119 miljoen een vermogensverlies geleden van € 221 miljoen. NS heeft toegezegd zich maximaal in te zetten om de financiële schade van € 340 miljoen in de periode 2016-2024 te compenseren. De afgelopen jaren heeft NS diverse efficiencymaatregelen succesvol ingezet. Via de besparingsmonitor Fyra is hierover in dit jaarverslag gerapporteerd.

COVID-19 heeft geleid tot een fundamentelere financiële uitdaging voor NS. NS heeft een intensief meerjarig besparingsprogramma opgezet naar aanleiding van de financiële impact van COVID-19. De besparingen uit de besparingsmonitor Fyra zijn opgegaan in dit besparingsprogramma. De besparingsmonitor Fyra wordt daarom niet meer separaat opgenomen in dit jaarverslag. De aandeelhouder houdt intensief contact met NS over de voortgang van het meerjarig besparingsprogramma.

Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles Reporting Framework	NS past de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP) als onderdeel van de OESO richtlijnen voor multinationale ondernemingen niet toe. Het UNGP Reporting Framework biedt voor NS geen meerwaarde in aanvulling op GRI.

Strategie
In 2020 heeft NS haar strategie herijkt. De missie van NS is: *'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'*. De strategie richt zich op:
1. De trein en het netwerk van de toekomst.
2. Stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid.
3. Flexibel en veelzijdig reizen met de NS-app.

Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd.

Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond ultimo 2020 uit vijf personen: drie mannen en twee vrouwen. In oktober 2020 is de heer R. van Boxtel afgetreden als voorzitter van de raad van bestuur en opgevolgd door mevrouw M. Rintel. De heer E. van Asch heeft mevrouw M. Rintel per 1 maart 2021 opgevolgd als directeur Operatie.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mw. M.E.F. Rintel*	President-directeur	376	0	53	376	368	361	353	158	n.v.t.
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	353	0	47	353	368	361	353	101	n.v.t.
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	353	0	47	353	368	361	265	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M.E. de Vries	Directeur Stations	353	0	47	353	79	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.H.L.M. van Boxtel (tot 1 oktober 2020)	*President-directeur*	*344*	*0*	*44*	*344*	*470*	*460*	*450*	*439*	*179*

* Mevrouw M. Rintel is per 1 oktober 2020 aangetreden als President-directeur.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit zes personen: drie mannen en drie vrouwen. In 2020 zijn mevrouw M. van Lier Lels en mevrouw J. Stuijt herbenoemd. De heer J. Kremers is in januari 2020 afgetreden en opgevolgd door de heer H. Dijkhuizen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter	45	47	46	44	38	33
mw. J.L. Stuijt	Vice-voorzitter	40	39	34	31	11	n.v.t.
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	34	34	31	19	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.E. van Lier Lels	Lid	40	36	32	31	26	n.v.t.
mw. N. Albayrak	Lid	34	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H.H.J. Dijkhuizen (per 1 januari 2020)	Lid	37	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J.J.M. Kremers (tot 26 januari 2020)	*Lid*	*3*	*38*	*38*	*37*	*35*	*35*

Zeggenschap bij NS

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2020 € 6.601 miljoen. De omzet bedroeg voor € 4.564 uit reguliere opbrengsten en € 2.037 uit COVID-19-gerelateerde vergoedingen van de Nederlandse (met name de Beschikbaarheidsvergoeding OV) en Britse overheden. NS investeerde afgelopen jaar voor € 548 miljoen, vooral in de aanschaf van nieuwe treinen en modernisering van treinen. Over 2020 bedroeg de winst € -2.581 miljoen (2019: € 215 miljoen). De aandeelhouder heeft in 2020 gezien de huidige onzekere economische situatie afgezien van de uitkering van het dividend over 2019 van € 73 miljoen. De solvabiliteit is met 14,5% lager dan vorig jaar (2019: 40%), vanwege de bijzondere waardeverminderingen. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was -95,9% in 2020 (2019: 5,6%). In 2020 behaalde NS het normrendement niet.

Investeringen

In 2020 heeft NS geen investeringen ter goedkeuring aan de minister van Financiën voorgelegd.

Vooruitblik 2021

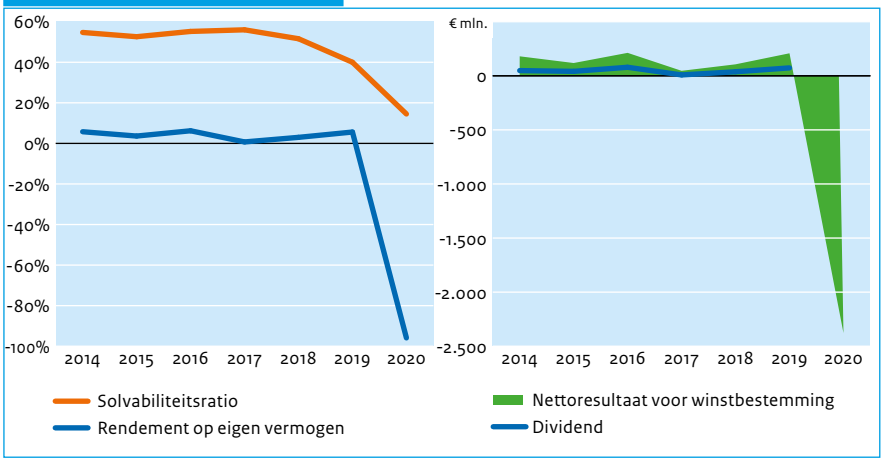
Komend jaar richt NS zich op de uitdagingen die COVID-19 met zich mee heeft gebracht, zowel operationeel als commercieel/financieel. De reiziger moet worden teruggewonnen voor het OV en dat vraagt om een herstel van vertrouwen en proposities die aansluiten bij een veranderd reisgedrag van reizigers. De komende jaren staan in het teken van een transitie naar een nieuwe balans tussen vraag en aanbod waarin ook weer sprake kan zijn van een gezonde en stabiele financiële huishouding. NS zal een kleiner en wendbaar bedrijf worden. NS zet zich in om de dienstverlening en de klanttevredenheid gedurende de transitie op een goed niveau te houden, maar is hierbij voorlopig mede afhankelijk van het voortzetten van financiële steun door de overheid. Het kabinet heeft besloten de concessie voor het hoofdrailnet ook na 2024 aan NS toe te kennen. NS richt zich op de voorbereidingen van de nieuwe concessie. NS spant zich in om binnen de huidige financiële kaders te blijven investeren in duurzaamheid en veiligheid.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	8.154	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286
Eigen vermogen	1.179	3.781	3.627	3.477	3.511	3.309
Vreemd vermogen	6.975	5.667	3.403	2.737	2.848	2.977
Inkomsten	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973
Winst*	-2.378	208	106	46	212	118
Dividend	0	73	37	8	79	41
Ontvangen door staat	0	0	37	8	74	41
Solvabiliteitsratio	14,5%	40,0%	51,6%	56,0%	55,2%	52,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-95,9%	5,6%	3,0%	1,3%	6,2%	3,6%
Pay-out ratio	0%	35%	35%	17%	37%	35%

* Betreft het resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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 Nederlandse staat	17,2%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	71,7	62,8	65,2	57,2	53,2	49,6
Beloningsverhouding	4,1	3,8	3,9	4,06	4,22	
Renteresultaat (€ mln.)	244	213	234	276	219	177
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	49.844	49.436	47.644	47.840	48.669	49.134
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	3.833	3.277	2.627	2.680	2.979	1.998
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	54%	63%	77%	73%	61%	80%
Leverage ratio (niet gecorrigeerd voor promotional assets)	2,5%	2,4%	2,6%	2,5%	2,3%	2,1%
Leverage ratio (proportionele berekening voor promotional banks)	13,5%	15,4%				

Beschrijving
De NWB Bank is in 1954 opgericht en opereert als een nationale promotionele bank die (semi-)publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en drinkwaterbedrijven van passende en zo goedkoop mogelijke financiering voorziet. De bank is ook actief in de financiering van publiek-private samenwerking, exportkredietverlening en duurzame energie. De NWB Bank kan vanwege haar hoge kredietwaardigheid tegen gunstige tarieven financiering aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor zij hun maatschappelijke taken en ambities, onder andere op het gebied van duurzaamheid, zo goedkoop mogelijk kunnen financieren. Eind 2020 bedroeg het balanstotaal € 106,9 miljard. De bank heeft in 2020 de klimaatimpact van 94,5% van de kredietportefeuille in kaart gebracht. Ondanks een toename van de kredietportefeuille is de CO_2-uitstoot van de kredietportefeuille in 2020 met 8% gereduceerd.

2020 in vogelvlucht
In 2020 heeft NWB Bank € 10,3 miljard aan leningen aan de Nederlandse publieke sector verstrekt, een nieuw record. Klanten hebben deze financiering onder andere gebruikt om te verduurzamen en om de financiële gevolgen van COVID-19 op te vangen. Noemenswaardig daarbij is de verdubbeling van de kredietverlening aan duurzame energieprojecten van circa € 300 miljoen in 2019 naar bijna € 600 miljoen in 2020. Om in de kredietverlening te kunnen voorzien, heeft de bank in 2020 voor in totaal € 13,7 miljard aan langlopende financiering opgehaald op de internationale kapitaalmarkt. Bijna een derde hiervan (€ 4,5 miljard) is aangetrokken met de uitgifte van ESG-obligaties (Environmental, Social en Governance).

De nettowinst over 2020 kwam uit op € 80,5 miljoen, een daling van € 14 miljoen vergeleken met 2020. Dit kwam vooral door een hogere belastinglast als gevolg van de introductie van de minimumkapitaalregel voor banken en een negatiever resultaat financiële transacties. De bank is slachtoffer geworden van fraude, waarbij op basis van vervalste documenten een betaling van € 12 miljoen is gedaan. Dit bedrag is als operationeel verlies in de jaarrekening verwerkt.

Juridische status en eigendom
NWB Bank is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen in bezit zijn van Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen, waarbij het economisch belang 7,2% bedraagt.*
De grootste groep aandeelhouders zijn de waterschappen met 81%, een klein restant van de aandelen is in handen van provincies.
Het betrokken beleidsdepartement voor de financiële markten is het ministerie van Financiën.

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



NWB Bank is de grootste uitgever van **duurzame obligaties** in Nederland. Sinds 2014 heeft de bank al meer dan **€ 16 miljard** aan financiering opgehaald met de uitgifte van zogenoemde **ESG-obligaties** (Environmental, Social en Governance).

Publiek belang
Het is wenselijk dat de kosten van maatschappelijke voorzieningen zo laag mogelijk worden gehouden. NWB Bank kan tegen lage kosten op de internationale geld- en kapitaalmarkten financiering ophalen omdat zij hoge credit ratings heeft (gelijk aan de Nederlandse staat). Doordat de bank ook zeer kostenefficiënt weet te opereren, kan dit voordeel grotendeels aan de klant worden doorgegeven. NWB Bank is altijd beschikbaar voor haar klanten, ongeacht de economische omstandigheden, en heeft dat in 2020 tijdens COVID-19 opnieuw bewezen. Het publiek belang wordt geborgd door het aandeelhouderschap van de staat en andere decentrale overheden in de bank, en door wet- en regelgeving zoals:

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

Buitenlandse activiteiten
De kredietverlening van NWB Bank richt zich uitsluitend op Nederlandse overheden en (semi-)publieke instellingen. De bank trekt financiering aan op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Zoals iedere bancaire instelling dekt de NWB Bank rente- en valutarisico's af.

Corporate governance
NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark*	n.v.t.	77*	n.v.t.	185	178	170
Global Reporting Initiative (GRI)	Core	Core	Core	Core	Core	Core
Code Banken	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Duurzaamheid is sterk vervlochten met NWB Bank. De bank heeft een eigen duurzaamheidsbeleid. Ook bij benoemingen van de directie of de raad van commissarissen is affiniteit met duurzaamheid een vereiste. Van daaruit past NWB Bank MVO-richtlijnen toe op het gebied van beleid, transparantie, maar ook heeft zij sectorspecifieke convenanten en commitments ondetekend voor de bancaire en financiëlke sector, zoals het commitment aan het Klimaatakkoord en de Finance for Biodiversity Pledge.

De NWB Bank heeft haar strategie gekoppeld aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Daaruit volgen onder andere de volgende doelstellingen voor 2021:

- NWB Bank financiert de kredietverlening aan waterschappen en woningcorporaties zoveel mogelijk met duurzame obligaties. De bank heeft zich ten doel gesteld om ook in 2021 ten minste 25% van haar totale funding op te halen met duurzame obligaties.
- NWB Bank is sinds 2019 actief in de financiering van duurzame energieprojecten. Haar positie in deze markt wil de bank in 2021 verder versterken.
- NWB Bank gaat conform haar commitment aan het Klimaatakkoord in 2021 een actieplan opstellen om de broeikasgasuitstoot van de leningportefeuille in 2021 te verlagen ten opzichte van 2019. De bank zal dit doen op basis van science based targets.
- NWB Bank gaat conform haar commitment aan de Finance for Biodiversity Pledge uiterlijk in 2024 haar impact op biodiversiteit in kaart brengen, hier doelen aan koppelen en er vervolgens publiekelijk over rapporteren.



Afwijkingen MVO-standaarden

Geen afwijkingen	n.v.t.

Strategie
Voor de lange termijn heeft de NWB Bank een aantal strategische randvoorwaarden geformuleerd waaronder het behoud van de status van *national promotional bank*. Hiervoor moet ten minste 90% van de verstrekte kredieten als promotioneel worden aangemerkt. Dit is, samen met de hoge krediet ratings, essentieel voor het bedrijfsmodel van de bank. Binnen het strategisch kader voor de lange termijn heeft de bank de strategie voor de middellange termijn vastgesteld. Deze strategie bestaat uit drie pijlers: het zijn van de bank van en voor de publieke watersector, een essentiële speler in de financiering van de publieke sector en financieringspartner voor de verduurzaming van Nederland. Het fundament onder de strategie is de duurzame, efficiënte en maatschappelijk betrokken organisatie die NWB Bank is en het maken van een verantwoord en maatschappelijk rendement is het sluitstuk.

Windparken gefinancierd door NWB in 2020



Raad van bestuur

Eind 2020 bestond de statutaire directie uit drie leden, waarvan een vrouw en twee mannen. De directie heeft een vierde, niet-statutaire bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mw. L.M.T. van Velden	Voorzitter	283	0	40	283	276	268	246	246	240
dhr. J.M. de Bruijne	Lid	253	0	36	253	247	248	246	246	240
dhr. F.J. van der Vliet	Lid	241	0	34	241	235	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* de variabele beloning van de statutaire directieleden is per 1 januari 2019 afgeschaft. Onder het beleid tot 1 januari 2019 bestond de variabele beloning voor 33% uit een uitgesteld deel. De raad beoordeelt de uitkering van het uitgestelde deel van de variabele beloning na vier jaar; derhalve zal deze voor het laatst in 2022 worden beoordeeld. In verband met het begin 2021 geconstateerde fraude-incident en de daaruit voortkomende financiële schade waarmee de bank geconfronteerd is, zien Lidwin van Velden en Frenk van der Vliet af van uitbetaling van het uitgestelde deel variabele beloning 2017.

Raad van commissarissen

Eind 2020 bestond de raad van commissarissen uit zeven leden, waarvan vier vrouwen. Mevrouw J. Kellerman is op de algemene vergadering van aandeelhouders op 16 april 2020 benoemd als voorzitter van de raad van commissarissen. Zij heeft daarmee de heer A. Bakker opgevolgd die is afgetreden vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn van acht jaar. De heer M. Schepers is tegelijkertijd als lid van de raad van commissarissen herbenoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mw. A.J. Kellermann (vanaf 16 april 2020)	Voorzitter	28	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Vice-voorzitter	24	24	23	23	25	21
mw. P.C. van Hoeken	Lid	24	24	23	23	23	14
dhr. M.J. Schepers	Lid	24	24	23	23	15	n.v.t.
dhr. A.J.B. van der Klugt	Lid	24	24	23	11	n.v.t.	n.v.t.
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	24	24	23	16	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.M. Ottolini	Lid	24	17	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.F.P. Bakker (tot 16 april 2020)	*Voorzitter*	11	38	37	37	36	32

* Voor alle jaren geldt dat de vergoedingen exclusief de reiskostenvergoeding en eventuele BTW zijn.

Zeggenschap bij NWB Bank

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

In 2020 heeft de NWB Bank een nettowinst gerealiseerd van € 80,5 miljoen. Dit is 14% minder dan in 2019 en dat komt onder andere door de introductie van de minimumkapitaal-regel voor banken, een negatiever resultaat financiële transacties en hogere operationele lasten. Het renteresultaat van € 244 miljoen kwam wel hoger uit vergeleken met € 213 miljoen in 2019. Het gerealiseerde rendement op het eigen vermogen was met 4,5% hoger dan het normrendement van 3,7%. NWB Bank is voornemens om over boekjaar 2020, zodra de ECB dit weer toelaat, € 45 miljoen aan dividend uit te keren (2019: € 55 miljoen). De staat zou dan € 3,5 miljoen aan dividend ontvangen. Ook heeft de staat nog circa € 3,7 miljoen tegoed aan dividend over boekjaar 2019. NWB Bank is niet tot (volledige) uitkering overgegaan van de € 55 miljoen nadat de ECB alle onder haar toezicht staande instellingen hiertoe dringend heeft verzocht in het kader van COVID-19.
De leverage ratio daalde in 2020 naar 13,5% ten opzichte van 15,4% in 2019 maar dat is nog steeds ruim boven de minimale eis van 3%. Indien niet gecorrigeerd voor promotionele kredietverlening steeg de ongewogen kapitaal-ratio (leverage ratio) met 0,1%-punt naar 2,5% in 2020. De risicogewogen kapitaalratio Tier-1 ratio daalde 9%-procentpunt naar 54,4%. Dit is een direct gevolg van de gekozen strategie. De financiering van duurzame -energieprojec-ten en de toegenomen kredietverlening aan drinkwater- en regionale netwerkbedrijven dragen namelijk bij aan een toename van de risicogewogen activa.De NWB Bank had eind 2020 de hoogste kredietwaardigheid bij Standard & Poors (AAA) en Moody's (AAA), gelijk aan de Nederlandse staat.

Investeringen

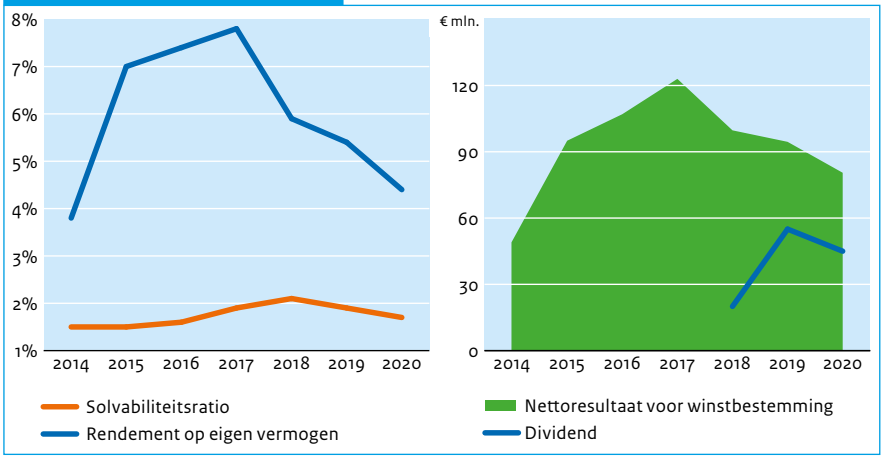
In 2020 heeft NWB Bank geen investeringen aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd. De primaire activiteit van de bank is het verstrekken van krediet, daarom is in de statuten vastgelegd dat NWB Bank kredietverstrekkingen niet ter goedkeuring aan de aandeelhouders hoeft voor te leggen. Het totale niveau van verstrekte langlopende kredieten aan o.a. decentrale overheden en instellingen met een garantie van de overheid (sociale woningbouw en zorg), maar ook aan waterbedrijven en duurzame energieprojecten, is met € 10,3 miljard iets hoger uitgekomen dan het recordniveau uit 2019 (€ 10,2 miljard).

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	106.882	96.205	83.715	87.123	94.414	91.314
Eigen vermogen (incl. dividend)	1.827	1.796	1.726	1.628	1.507	1.399
Vreemd vermogen (incl. AT1 kapitaal)	105.055	94.082	81.663	85.168	92.907	89.915
Inkomsten*	1.468	1.505	1.567	1.615	1.680	1.759
Winst	80,5	94,5	99,7	123	107	95
Dividend**	45	55	20	0	0	0
Ontvangen door staat	3,55	4,34	1,34	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,7%	1,9%	2,1%	1,9%	1,6%	1,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	4,4%	5,4%	5,9%	7,8%	7,4%	7,0%
Pay-out ratio	56%	58%	20,1%	0,0%	0,0%	0,0%

* Voor de NWB Bank betreft het hier de rentebaten.
** Dividend 2019 en 2020 wordt conform aanbeveling ECB pas op zijn vroegst na 1 oktober 2021 volledig uitgekeerd.

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.

Vooruitblik 2021

In 2021 wil de NWB Bank het niveau van kredietverlening uit 2020 waar mogelijk continueren en is het streven om de positie in de markt voor duurzame energieprojecten verder te versterken. Vanwege de onzekerheden rondom het verloop van COVID-19 en de mogelijke impact hiervan op haar klanten en de tarieven in de geld- en kapitaalmarkten, is de bank voorzichtig in haar verwachting voor de nettowinst in 2021. Onder gunstige omstandigheden verwacht de bank dat deze op een hoger niveau uitkomt dan in 2020. Ten slotte zal de NWB Bank in 2021 voor het eerst concrete reductiedoelstellingen koppelen aan de klimaatimpact van haar kredietportefeuille.

Schiphol

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

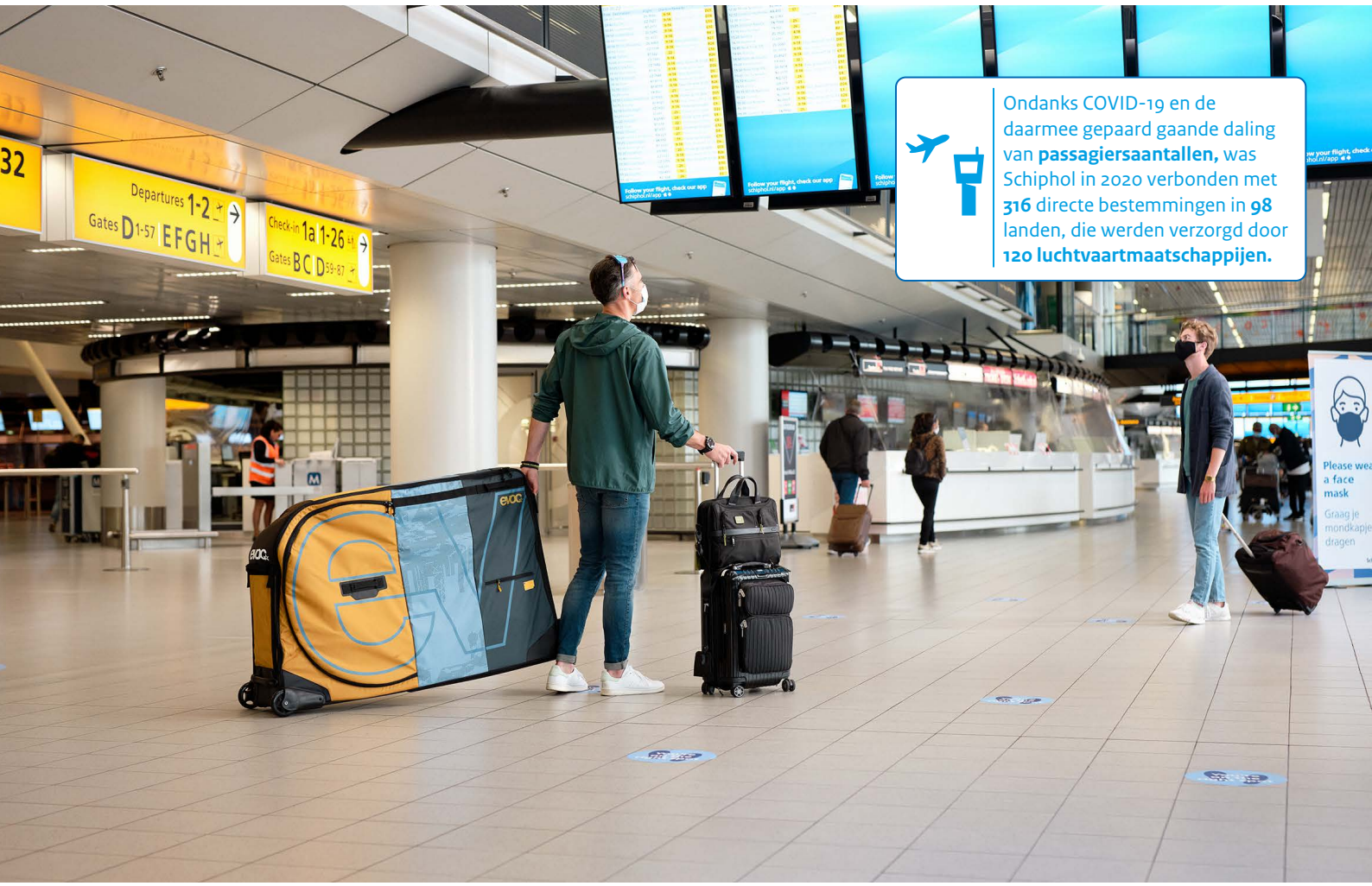
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	2.711	2.519	2.324	2.180	2.063	2.000
Beloningsverhouding	7	7	7,4	7,2	10,3	
Aantal lijnbestemmingen	316	332	327	326	322	322
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	11%	11%	12%	12%	12%	11%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	12%	12%	13%	14%	14%	14%

Beschrijving
Royal Schiphol Group (Schiphol) is opgericht in 1916 en exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol is daarvan de belangrijkste luchthaven. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. De luchthaven is één van de thuishavens van Air France-KLM.

2020 in vogelvlucht
COVID-19 is de grootste crisis in de geschiedenis van de luchtvaart. De passagiersaantallen op Schiphol daalden met 70% ten opzichte van 2019. Tegelijkertijd speelden vrachtvluchten een belangrijke rol in het vervoer van medische voorzieningen, waaronder vaccins. De crisis heeft een sterk negatieve invloed op de financiële positie van Schiphol. Gedurende het jaar 2020 werd het duidelijk dat de organisatie van Schiphol moest inkrimpen. Door middel van Project Reset heeft Schiphol op een integere en doortastende wijze haar organisatie weten aan te passen en te verbeteren.

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 Groupe ADP (8%). De minister van Infrastructuur en Waterstaat gaat over het luchtvaartbeleid, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is betrokken vanwege het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie.

Publiek belang
Het publiek belang van Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om



Ondanks COVID-19 en de daarmee gepaard gaande daling van **passagiersaantallen,** was Schiphol in 2020 verbonden met **316** directe bestemmingen in **98** landen, die werden verzorgd door **120 luchtvaartmaatschappijen.**

het borgen van optimale internationale bereikbaarheid en netwerkkwaliteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. Goede internationale bereikbaarheid door de lucht is belangrijk voor de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Dit publieke belang wordt niet alleen door het publieke aandeelhouderschap geborgd, maar ook door de Wet luchtvaart en de onderliggende regelgeving.

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens het structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	90*	n.v.t.	197	198	191
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Schiphol is voornemens het aantal *severe safety incidents* steeds te verminderen. Ernstige incidenten worden gedefinieerd als incidenten resulterend in dood, blijvend letsel of ziekenhuisopname tot gevolg en incidenten met mogelijk fatale afloop. Dit wordt gemeten door de Top Performance Indicator (TPI) Safety. Deze TPI is voor 2021 93 (van 100).
- Schiphol streeft naar *Zero emissions* in 2030. Dit wordt gemeten door een jaarlijks vast te stellen *TPI Sustainability*. Deze TPI wordt uitgedrukt in een percentage. De TPI voor 2021: een reductie van 20% (ten opzichte van 2019).
- Schiphol is voornemens de hinder voor omwonenden te verminderen. Dit wordt gemeten aan de hand van een jaarlijks vast te stellen TPI *Reputation*. De TPI voor 2021: 7.4 (van 10). Deze score is gebaseerd op reputatie- en betrokkenheidsonderzoek en het aantal personen dat een of meer meldingen bij het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) heeft gedaan.



Afwijkingen MVO-standaarden

UN Global Compact	Tot en met 2018 heeft RSG in haar jaarverslag gerapporteerd aan de hand van de UN Global Compact, maar is daar vanaf 2019 mee gestopt. Niettemin handelt Schiphol in lijn met de UN Global Compact.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	De naleving van mensenrechten is in verschillende beleidsstukken gewaarborgd. Schiphol heeft echter geen formeel beleid op het gebied van mensenrechten. Hier wordt momenteel in een werkgroep aan gewerkt. Schiphol is voornemens om het beleid op de website te plaatsen zodra gereed.
UN Guiding Principles Reporting Framework	In het verlengde van bovenstaande toelichting.

Strategie

De strategie van Schiphol is gebaseerd op drie kwaliteiten; Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Dienstverlening en twee randvoorwaarden, Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. In een geglobaliseerde wereld spelen luchtverbindingen een belangrijke rol in de economie en het maatschappelijk welzijn van een land. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De door Schiphol geboden connectiviteit, en in het bijzonder het netwerk van bestemmingen, vormen dan ook een integraal component van de strategie van Schiphol.
Eind 2020 heeft Schiphol haar strategie voor de jaren 2021-2025 vastgesteld: '*Building back better*'. Ten aanzien van de Kwaliteit van Netwerk wil Schiphol haar connectiviteit herstellen. Op het vlak van Kwaliteit van Leefomgeving heeft Schiphol tot doel hinder en emissies te verminderen. Voor wat betreft de Kwaliteit van Dienstverlening zal Schiphol zich de komende jaren richten op het verbeteren van essentiële luchthavenprocessen. Veiligheid en een Robuuste organisatie blijven als randvoorwaarden gelden.

Luchthavens van Schiphol in Nederland



Raad van bestuur

De directie bestond per eind 2020 uit vijf statutair directeuren: een man en drie vrouwen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
drs. D.A. Benschop	President-directeur en CEO	444	0	113	444	503	334	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. J.T.M. van der Meijs	CFO	377	0	79	377	427	423	309	n.v.t.	n.v.t.
mw. B.I. Otto	COO	377	0	88	377	427	423	411	397	388
dhr. A. van den Berg	CCO	251	0	59	251	427	423	411	297	n.v.t.
mw. H. Buis	CPAO	220	0	24	220	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit zeven leden, onder wie twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	50	50	49	48	48	37
dhr. J.G. Wijn	Vice-Voorzitter	38	38	37	36	36	35
dhr. E. Arkwright*	Lid	0	0	0	0	0	n.v.t.
dhr. R.J van de Kraats	Lid	32	32	31	31	31	23
dhr. A.B.M. Olsson	Lid	42	42	38	35	35	25
mw. S.G. Brummelhuis	Lid	37	37	25	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. D. Collier	Lid	38	38	26	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

Zeggenschap bij Schiphol

	Wat?	Wie?	
		Rvc	AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt.	Wordt geïnformeerd over voorgenomen benoeming
	Schorsen	Schorst.	Geen mogelijkheid te schorsen of bij schorsing te worden betrokken.
	Ontslaan	Ontslaat.	Wordt geraadpleegd.
	Bezoldigingsbeleid	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt bezoldigingsbeleid vast en kan zelf een voorstel doen, dat vooraf met de Rvc is besproken.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast.	Geen rol bij vaststellen bezoldiging.
Commissaris	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan Rvc voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Geen mogelijkheid te 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 2020 behaalde Schiphol een omzet van € 688 miljoen (2019: € 1,6 miljard). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 9,3 miljard (2019: € 7,8 miljard). Vanwege daling van het aantal vliegbewegingen als gevolg van COVID-19, daalde het nettoresultaat van Schiphol naar € -563 miljoen (2019: € 355 miljoen). Het rendement van Schiphol was -13,8%. Als gevolg van het behaalde resultaat en de aan de NOW verbonden voorwaarden, zal Schiphol geen dividend over het jaar 2020 uitkeren.

Investeringen

Schiphol heeft in 2020 € 787 miljoen geïnvesteerd, inclusief de strategische aankoop van een aantal stukken grond. Dat is 9% minder dan in 2019 in verband met het aanpassen van het investeringsportefeuille als gevolg van COVID-19. De grootste investeringsuitgaven zaten in de aanbouw van pier A, de herontwikkeling van Vertrekhal 1, onderhoudswerkzaamheden aan airside en de terminal, de strategische aankoop van een aantal stukken grond, het upgraden van een aantal pieren en de aanbouw van de dubbele taxibaan.

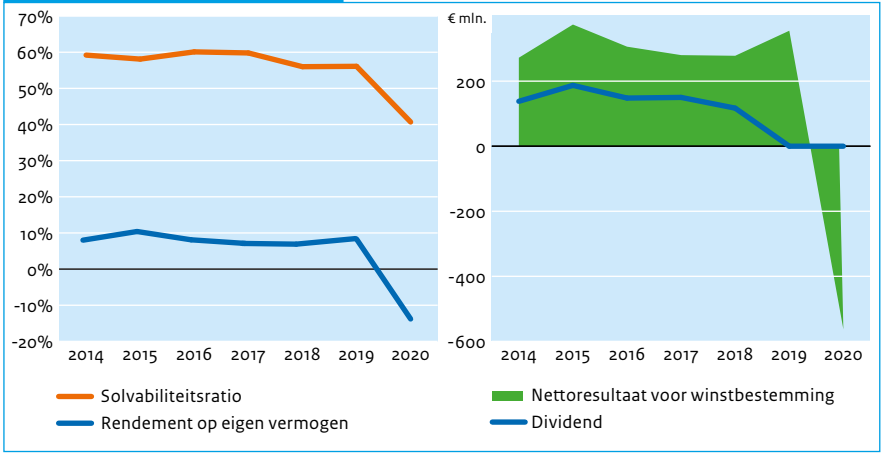
Vooruitblik 2021

De ontwikkeling van COVID-19 heeft voor een nog onbekende periode een ongunstig effect op het passagiers- en vluchtaanbod via de luchthavens van Schiphol. De omvang en de impact op de bedrijfsvoering, het operationeel resultaat, de vooruitzichten en de financiële positie van Schiphol is onvoorspelbaar. Om de impact van COVID-19 te beperken streeft Schiphol naar financiële en operationele optimalisatie.
Aan de hand van de strategie 2021-2025 heeft Schiphol tot doel sterker uit de crisis te komen. Hiervoor is het van belang dat de operationele uitgaven meebewegen met de verkeersontwikkeling. Daarnaast worden aanpassingen doorgevoerd in het investeringsportefeuille, zonder de ambities op de lange termijn uit het oog te verliezen.
'Project Reset' is hiervan een belangrijk voorbeeld. Schiphol wenst haar financiële weerbaarheid de komende jaren onder andere te vergroten door haar portfolio te verbreden met nieuwe internationale samenwerkingen en/of acquisities.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	9.280	7.797	7.373	6.655	6.426	6.399
Eigen vermogen	3.777	4.372	4.136	3.978	3.860	3.716
Vreemd vermogen	5.503	3.425	3.237	2.677	2.566	2.683
Inkomsten	624	1.728	1.616	1.538	1.506	1.540
Winst	-563	355	278	280	306	374
Dividend	0	0	117	150	148	187
Ontvangen door staat	0	0	82	105	104	131
Solvabiliteitsratio	40,7%	56,1%	56,1%	59,8%	60,1%	58,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-13,8%	8,3%	6,9%	7,1%	8,1%	10,4%
Pay-out ratio	0%	0%	42%	54%	48%	50%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

SRH

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	4,7	4,6	4,8	6	10	33

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

2020 in vogelvlucht
SRH richt zich op het afwikkelen van lopende en toekomstige juridische procedures die, mede naar aanleiding van de nationalisatie van SRH, zijn of nog worden ingesteld tegen SRH.

Een van de lopende procedures die gevoerd wordt is de enquêteprocedure. Bij beschikking van 26 juli 2018 heeft de Ondernemingskamer beslist dat een enquête gelast zal worden naar het beleid en de gang van zaken binnen SRH en de Volksbank over de periode van december 2006 tot 1 februari 2013. De door de Ondernemingskamer aangewezen onderzoekers zijn bezig met de afronding van het onderzoek en met het opstellen van een (definitief) eindverslag. Het definitieve eindverslag wordt in de tweede helft van 2021 verwacht.

Juridische status en eigendom
SRH is een naamloze vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt.



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

Buitenlandse activiteiten
SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
SRH heeft geen (verlicht) structuurregime.

SRH | Governance en financiële gegevens

Raad van bestuur
De raad van bestuur van SRH wordt gevormd door twee bestuurders, beiden man. De heer H.M. de Mol van Otterloo is in 2020 als lid en voorzitter van de raad van bestuur herbenoemd voor een nieuwe periode van een jaar. De heer G.J.H. Broekers is tevens in 2020 herbenoemd als lid van de raad van bestuur voor een periode van een jaar.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2019 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	90			90	90	73	90	91	23
dhr. G.J.H. Broekers	CFO	30			30	30	30	31	1	n.v.t.

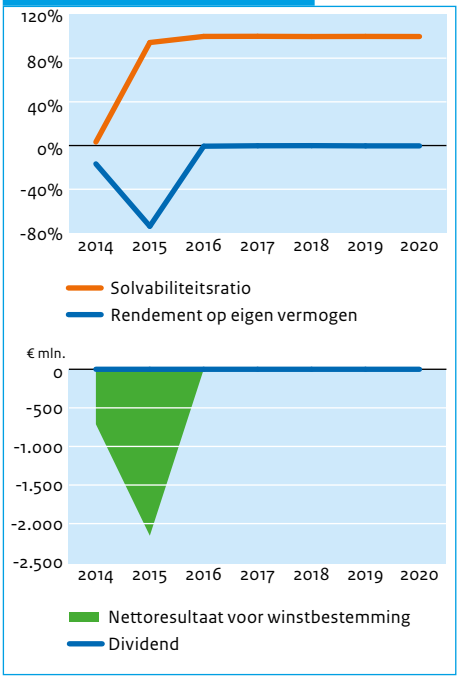
* Inclusief onkostenvergoeding.

Raad van commissarissen
SRH heeft geen raad van commissarissen.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	1.796	1.799	1.805	1.804	1.809	1.948
Eigen vermogen	1.792	1.797	1.802	1.804	1.807	1.837
Vreemd vermogen	4	2	3	0	2	111
Inkomsten	-	2	2	2	3	36
Winst	-5	-5	-2	-3	-11	-2157
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,8%	99,9%	99,8%	100,0%	99,9%	94,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,3%	-0,3%	-0,1%	-0,2%	-0,6%	-73,9%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



TenneT

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	3.927	3.526	3.253	3.061	2.954	2.825
Beloningsverhouding	5,6	5,4	5,6	7,5	7,0	
Netbeschikbaarheid (%)	99,9999%	99,9998%	99,9988%	99,9986%	99,9999%	99,9975%
Aantal onderbrekingen	3	14	17	11	6	18
Niet-getransporteerde elektriciteit (MWh)	3.412	3.064	2.253	1.774	1.848	2.405
Investeringen in materiële vaste activa (€ mln.)	23.866	23.555	22.862	22.857	22.637	22.245
Totale lengte elektriciteits-netwerk (km)	23.555	22.862	22.857	22.637	22.245	20.858

Beschrijving
TenneT beheert het Nederlandse hoogspanningsnet (van 110 tot en met 380 kV) en een aanzienlijk deel van het Duitse hoogspanningsnet (vanaf 220 kV). Daarbij ontwikkelt, bouwt en beheert TenneT ook landsgrensoverschrijdende verbindingen en netaansluitingen voor offshore windparken. De wettelijk vastgelegde taken als *Transmission System Operator* (TSO) bestaan uit elektriciteitstransport, systeemdiensten voor het behoud van de energiebalans en het faciliteren van marktwerking. Hier valt ook de integratie van de Europese elektriciteitsmarkten onder. TenneT beheert ongeveer 23.900 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar meer dan 42 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met meer dan 5.700 in- en externe werknemers en circa € 27,3 miljard aan activa.

2020 in vogelvlucht
In 2020 was de beschikbaarheid van het hoogspanningsnet van TenneT 99,9999%, één van de hoogste betrouwbaarheidsniveaus ter wereld. TenneT investeerde in totaal € 3,4 miljard in haar hoogspanningsnet.

TenneT voltooide in 2020 meerdere on- en offshore projecten. Zo is in Nederland het Borssele Beta project opgeleverd, de hoogspanningsverbinding met een capaciteit van 700MW (vergelijkbaar met de elektriciteitsconsumptie van ongeveer 1 miljoen huishoudens) voor de offshore windparken Borssele III, IV en V. Daarnaast voltooide TenneT in Duitsland onder meer haar twaalfde offshore project, BorWin3, met een capaciteit van 900 MW.

In december is het proefbedrijf (testfase) gestart van Nordlink, de 623 km lange onderzeese interconnector tussen Noorwegen en Duitsland.

Ondanks het feit dat ook TenneT de gevolgen heeft ondervonden van COVID-19 is de onderneming in staat geweest haar investeringsportefeuille op niveau te houden en heeft de uitvoering van haar werkzaamheden geen kritieke vertragingen opgelopen.
In mei 2020 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de mogelijke oplossingen voor de financiering van de kapitaalbehoefte van TenneT. Op 19 mei 2020 hebben de Nederlandse en Duitse staat daartoe een Joint Declaration of Intent (JDI) getekend waarin onder meer is afgesproken dat er tot 31 december 2020 exclusieve onderhandelingen met Duitsland zouden plaatsvinden. Tijdens de onderhandelingen bleek dat het perspectief van Duitsland afweek van de aan de Tweede Kamer gecommuniceerde voorkeursoptie van de Nederlandse staat, die uitging van een minderheidsbelang. Dit vraagt om een heroverweging van de opties door een nieuw kabinet. Daarbij zijn de randvoorwaarden en de doelstellingen zoals eerder geformuleerd nog altijd leidend.

Juridische status en eigendom
TenneT Holding B.V. is volledig in handen van de staat. TenneT Holding B.V. houdt 100% van de aandelen in TenneT TSO B.V., dat verantwoordelijk is voor de gereguleerde taken in Nederland. In Duitsland worden de gereguleerde taken via TenneT TSO GmbH, TenneT Offshore GmbH en dochterondernemingen uitgevoerd. Daarnaast houdt TenneT belangen in enkele bedrijven die geen gereguleerde taken uitvoeren. De verantwoordelijkheid voor het Nederlandse energiebeleid ligt bij de minister van Economische Zaken en Klimaat.

Publiek belang
Het Nederlandse energiebeleid kent drie pijlers: betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Uit deze pijlers vloeit het publiek belang van TenneT voort dat gericht is op een betrouwbare elektriciteitsvoorziening in Nederland. Om invulling aan het energiebeleid te geven ontwikkelt TenneT een meer geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en



faciliteert TenneT de verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening. De Elektriciteitswet 1998 en het publieke aandeelhouderschap borgen het publieke belang.
TenneT dient de publieke belangen als volgt:

- Het borgen van een betrouwbaar, betaalbaar en duurzaam elektriciteitsnet;
- Het faciliteren van de transitie naar een duurzame energievoorziening;
- Het verlenen van non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet, geborgd door TenneT's onafhankelijkheid van productie, handel en levering van elektriciteit;
- Het faciliteren van (de werking van) de Nederlandse en Europese elektriciteitsmarkt;
- Borging van nationale veiligheid omdat TenneT verschaffer is van vitale infrastructuur. Ontwrichtende cascade-effecten voor de rest van de economie, zoals bijvoorbeeld andere vitale sectoren, naar aanleiding van het uitvallen van elektriciteit moeten worden voorkomen

Corporate governance
Op TenneT is het verlicht structuurregime van toepassing.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	76*	n.v.t.	194	183	174
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
TenneT streeft er naar de energietransitie op een duurzame manier te bevorderen, door een zo groot mogelijke maatschappelijk bijdrage te leveren en als TSO een zo klein mogelijke impact op het klimaat te hebben. Hiertoe heeft TenneT de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Diversiteit: Doelstelling is dat van de instroom van nieuwe medewerkers in 2021 tenminste 30% vrouw is.
- Veilige werkomgeving: TenneT wil in 2021 de Total Recordable Injury Rate (TRIR) lager dan 4,5 hebben.
- Klimaat & Milieu: TenneT werkt aan het reduceren van haar een CO_2 voetafdruk. Deze is voor circa 95% gerelateerd aan netverliezen en het overige is gerelateerd aan SF6 emissies, mobiliteit en energieverbruik van kantoren en stations. TenneT streeft ernaar om ten aanzien hiervan in 2025 klimaatneutraal te zijn.
- Klimaat & Milieu: In 2025 wil TenneT het gebruik van virgin copper en niet-recyclebaar afval met 25% gereduceerd hebben.



Buitenlandse activiteiten
TenneT is in Nederland en Duitsland actief. Ongeveer tweederde van TenneT's activa staat in Duitsland (€ 19,6 miljard) tegenover ongeveer eenderde in Nederland (€ 7,8 miljard). De omzet (€ 3,3 miljard) en EBIT (€ 648 miljoen) zijn in Duitsland ook beduidend hoger dan in Nederland (omzet van € 1,2 miljard en EBIT van € 240 miljoen). De activiteiten in Duitsland hebben een positief effect op de borging van de Nederlandse publieke belangen. De energietransitie in zowel Nederland als Duitsland heeft grote impact op de totale investeringsagenda van TenneT. Deze groeit naar € 5 tot 6 miljard per jaar, waarvan ca. tweederde in Duitsland.

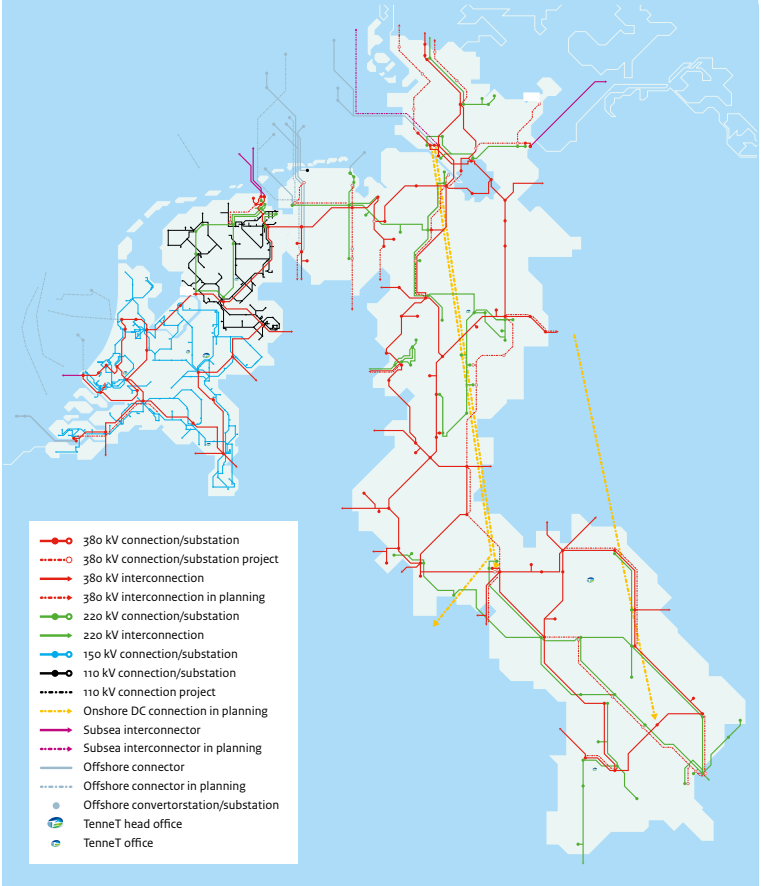
In het algemeen is het risicoprofiel van de Duitse activiteiten goed vergelijkbaar met dat van de Nederlandse activiteiten. TenneT ontvangt op de wettelijk verplichte investeringen een gereguleerd rendement dat met verloop van tijd kan variëren. Echter, deze investeringen zijn niet geheel risicovrij. Naast reguleringsrisico's zijn er bijvoorbeeld ook operationele risico's rondom projectontwikkeling en vergunningstrajecten. Deze risico's hebben niet noodzakelijkerwijs direct financiële impact.

Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights	TenneT heeft deze richtlijn formeel niet geadopteerd, maar focust zich wel op de uitgangspunten en geest van deze principes en werkt hard om dit toe te passen in de praktijk. Daar ligt de prioriteit en focus, en niet op het toepassen van een additioneel reporting framework.
United Nations Guiding Principles Reporting Framework	TenneT heeft deze richtlijn formeel niet geadopteerd, maar focust zich wel op de uitgangspunten en geest van deze principes en werkt hard om dit toe te passen in de praktijk. Daar ligt de prioriteit en focus, en niet op het toepassen van een additioneel reporting framework.

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

Netkaart TenneT



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2020 uit vier bestuurders, van wie één vrouw en drie mannen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie*	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mw. M.J.J. van Beek	CEO	399	0	64	399	376	124	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O. Jager	CFO	359	0	51	359	333	318	313	305	304
dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	359	0	65	359	336	324	323	310	308
dhr. T.C. Meyerjürgens	COO	300	0	158	300	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* De Raad van Bestuur van TenneT heeft twee COO's.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2020 uit vijf leden, drie vrouwen en twee mannen. Van de heren P.M. Verboom en R.G.M. Zwitsersloot liepen de laatste benoemingstermijnen af op respectievelijk 17 september 2020 en 23 november 2020.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. A.F. van der Touw	Voorzitter	43	41	23	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. L.J. Griffith (toegetreden per 1 juli 2015, per 18 september 2020 vice-voorzitter)	Vice-voorzitter	28	26	27	25	25	13
mw. E.M. Schöne	Lid	29	18	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. E. Kairisto	Lid	29	19	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. A.C.C. van Els	Lid	33	21	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. P.M. Verboom (tot 17 september 2020)	*Vice-voorzitter*	*28*	*35*	*38*	*31*	*29*	*29*
dhr. R.G.M. Zwitserloot (tot 23 november 2020)	*Lid*	*25*	*26*	*31*	*31*	*31*	*31*

Zeggenschap bij TenneT

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2020 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 4,5 miljard (2019: € 4,1 miljard), waarbij € 516 miljoen aan winst is gegenereerd (2019: € 401 miljoen). Hiervan is € 149 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 7,5% overtreft het normrendement. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (6,8%). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere gereguleerde vergoeding op nieuwe investeringen. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's) en A3 (Moody's). De Nederlandse staat verwacht in de periode 2023-2026 ca. € 3,8 miljard aan eigen vermogen te storten voor het Nederlandse deel van TenneT. De totale kapitaalbehoefte voor het Nederlandse deel bedraagt, op basis van de huidige inzichten, ca. € 4,3 miljard. Daarin zijn ook stortingen in 2027 en 2028 voorzien. Vanaf 2024 ontstaat ook de totale kapitaalbehoefte voor het Duitse deel van TenneT. Deze bedraagt, op basis van de huidige inzichten, ca. € 4,5 miljard. De schattingen voor het Nederlandse deel en het Duitse deel tellen op tot ca. € 8,8 miljard. Dit is meer dan de kapitaalbehoefte op het niveau van TenneT Holding (€ 7,9 miljard), waar bepaalde financieringsvoordelen te behalen zijn. De genoemde cijfers zijn opgenomen op basis van voorlopige schattingen van TenneT, waarbij geldt dat externe ontwikkelingen of beslissingen grote impact kunnen hebben op deze schattingen.

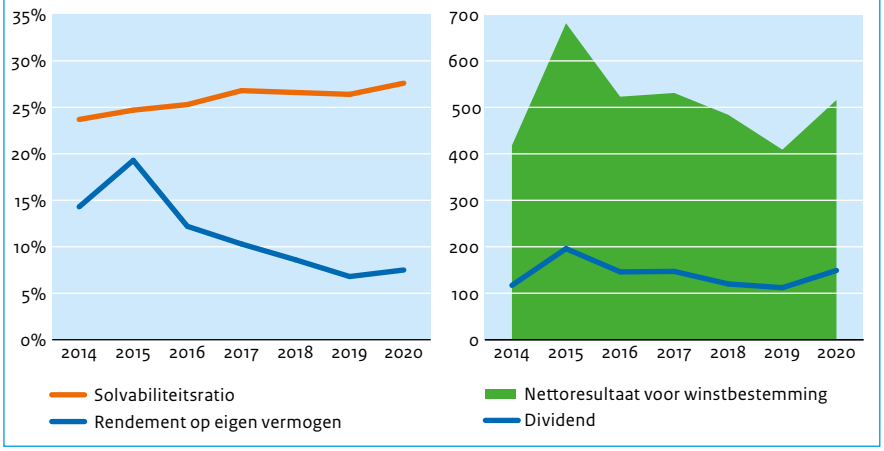
Investeringen

Uit de meest recente berekeningen van TenneT volgt dat de investeringsagenda in de komende jaren zal stijgen naar € 5 tot € 6 miljard per jaar. Dit vertaalt zich in een verwachte investeringsagenda voor de komende 10 jaar van € 50 tot € 60 miljard. Naast belangrijke nieuwe uitbreidingsinvesteringen dient TenneT ook investeringen te doen om delen van het bestaande hoogspanningsnet te vervangen, uit te breiden, te versterken en te onderhouden. De staat beoordeelde en gaf in 2020 goedkeuring aan meerdere investeringen, die TenneT wettelijk verplicht is te doen. Dit betreft de volgende projecten: Twisteltal-Vieselbach, Ostbayernring, Hollandse Kust West (Beta), IJmmuiden Ver (Alpha) en IJmuiden Ver (Beta), Ten Noorden van de Waddeneilanden, Wahle-Wolmirstedt, BorWin6, Mecklar-Dipperz-Bergrheinfield/West, en Grid-Booster pilot. Voor meer achtergrond per investering verwijzen wij naar Tabel 5.6.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	27.300	23.676	21.783	20.412	18.974	15.424
Eigen vermogen	7.531	6.262	5.797	5.469	4.792	3.803
Vreemd vermogen	19.769	17.414	15.986	14.943	14.182	11.621
Inkomsten	4.450	4.084	4.223	3.948	3.227	3.290
Winst	516	401	484	531	523	681
Dividend	149	112	120	147	146	196
Ontvangen door staat	149	112	120	147	146	196
Solvabiliteitsratio	27,6%	26,4%	26,6%	26,8%	25,3%	24,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,5%	6,8%	8,6%	10,3%	12,2%	19,3%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Winst toekomend aan de aandeelhouder	427	320	344	420	418	561

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.

Vooruitblik 2021

Ook in 2021 zal er meer hernieuwbare energie op het elektriciteitsnet worden geleverd. Dit betekent dat, om de leveringszekerheid en toekomstbestendigheid van het elektriciteitsnet te blijven waarborgen, extra investeringen in het net noodzakelijk zullen blijven. Verwacht wordt dat, mede gelet op de ambitieuze klimaatdoelen van de Europese Unie, de Nederlandse en Duitse staat hun inspanningen op het gebied van CO_2-reductie zullen versnellen. Dit zal gevolgen hebben voor de investeringsagenda van TenneT. Het blijft daarom noodzakelijk om in gesprek te blijven met de overheid en andere stakeholders om in kaart te brengen waar additionele vraag en aanbod van elektriciteit zal ontstaan.

Om invulling te geven aan de investeringsagenda heeft TenneT eigen vermogen nodig om hetzelfde niveau van kredietwaardigheid te houden. Om in deze kapitaalbehoefte te voorzien is de Nederlandse staat voornemens eigen vermogen te storten voor het Nederlandse deel. De verwachting is dat de eerste storting in 2023 plaats zal vinden. Voor de invulling van de kapitaalbehoefte van het Duitse deel, vindt momenteel een heroverweging van de opties plaats.

Gelukkig is de impact van COVID-19 op de dagelijkse operaties van TenneT tot nu toe beperkt gebleven. De lange termijneffecten van COVID-19 zullen echter waarschijnlijk pas in 2021 of zelfs later duidelijk worden. TenneT heeft uitgebreide maatregelen getroffen om de onmiddellijke en langere termijn gevolgen van COVID-19 zo veel mogelijk te ondervangen.

Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

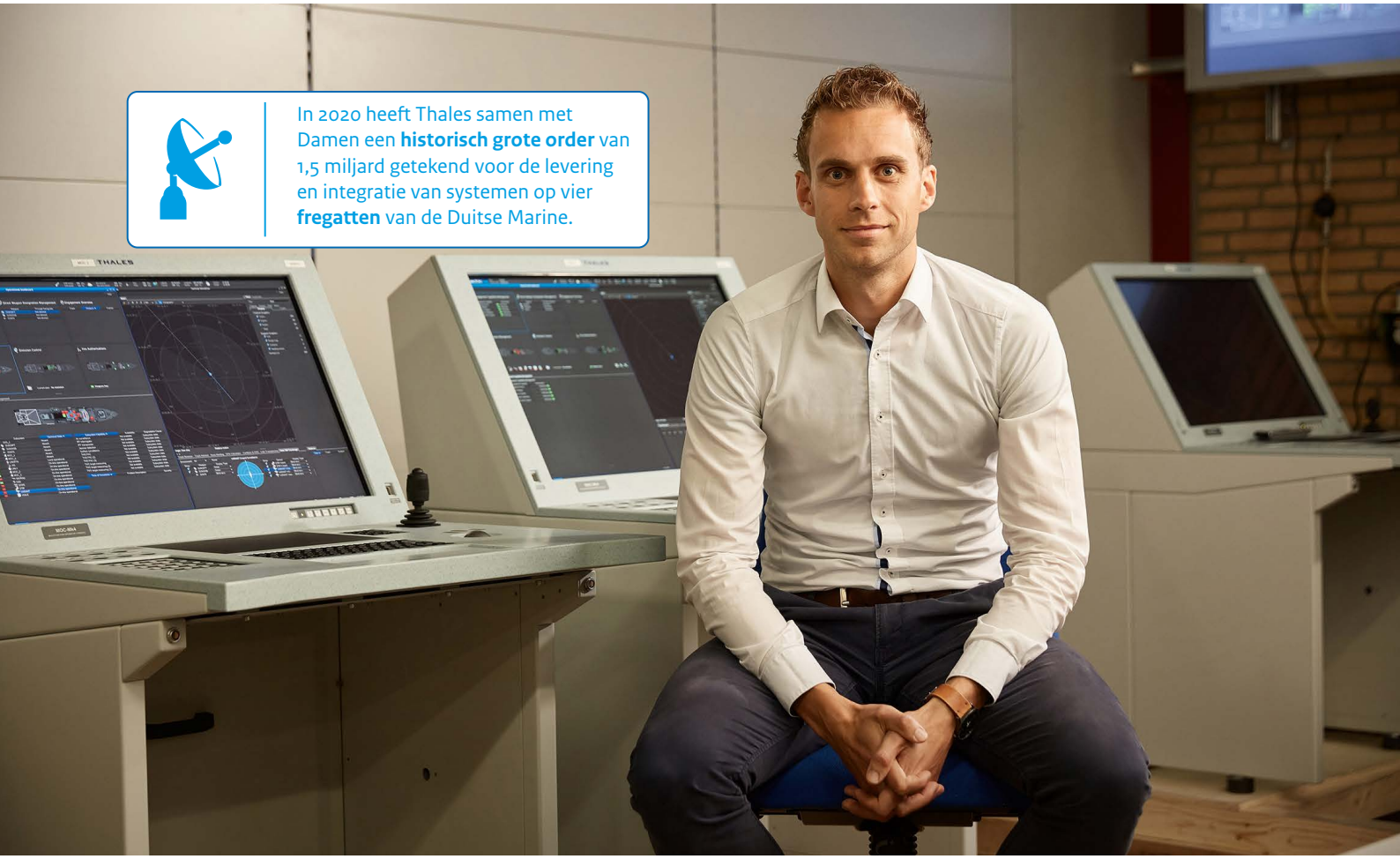
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	1.964	1.834	1.688	1.608	1.638	1.732

Beschrijving
In 1945 heeft de staat de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, genationaliseerd. In latere jaren is het belang van de staat in de onderneming afgebouwd. In 1989 is 99% van het bedrijf in handen gekomen van het Franse Thales S.A. en de naam Hollandse Signaalapparaten veranderd in Thales Nederland. Thales Nederland richt zich op de ontwikkeling, productie en integratie van complexe *high tech* systemen voor defensie, transport en veiligheidsindustrie zoals radar, *command & control*, ov-chipkaart, communicatiesystemen en *cybersecurity*. In 2020 bedroeg de omzet € 460 miljoen. Een groot deel van de omzet is afkomstig van opdrachten van buitenlandse overheden, in 2020 was dat 66% van de omzet. In 2020 heeft Thales veel nieuwe medewerkers geworven, er waren gemiddeld 1.964 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
Door de impact van COVID-19 heeft Thales Nederland haar groeidoelstellingen niet voor 2020 kunnen realiseren. Internationale leveringen aan klanten waren in het eerste halfjaar niet mogelijk, er werd fors minder gebruik gemaakt van het OV en extra investeringen waren noodzakelijk om zowel op de productielocaties als thuis de medewerkers weer volledig aan het werk te krijgen. In het bijzonder de veiligheidsbeperkingen in het online samenwerken met overheden stonden groei in de weg. Ondanks deze beperkingen heeft Thales Nederland een vergelijkbaar resultaat als in 2019 weten te realiseren. Dit dankzij een inhaalslag in het tweede halfjaar en de flexibiliteit en inzet van de teams, waarbij gezondheid altijd op de eerste plaats heeft gestaan.

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 Group).
Het ministerie van Defensie is als beleidsministerie betrokken bij Thales Nederland.

Publiek belang
Publiek aandeelhouderschap in de hoogwaardige defensiesector is wereldwijd gebruikelijk. 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. Tevens is



Thales Nederland onderdeel van het platform Nederland Radarland om verdere kennisopbouw te stimuleren.

Bij het handhaven van het 1%-belang in Thales Nederland spelen diverse overwegingen een rol. Het publieke belang dat Thales Nederland dient, is gedefinieerd in de Defensie Industrie Strategie (DIS) en is gericht op het behoud van de ontwikkeling en productie van met name radartechnologie in Nederland. Deze technologie is van groot belang voor de krijgsmacht. Daarmee levert Thales Nederland een bijdrage aan de wezenlijke belangen van nationale veiligheid. Om deze hoogwaardige technologie in Nederland te kunnen blijven ontwikkelen is uitwisseling van strategische informatie afkomstig van andere landen van groot belang. Informatie-uitwisseling is ook van belang voor de koppeling van de door Thales Nederland ontwikkelde systemen met andere (sub)systemen.

De Nederlandse staat heeft de gebruikelijke aandeelhoudersbevoegdheden, maar doordat het aandelenbelang slechts 1% is, is de invloed van de staat bij Thales Nederland beperkt. In de praktijk betekent het dat de staat als aandeelhouder geïnformeerd wordt over enkele zaken en moet een beperkt aantal zaken door de aandeelhouder worden goedgekeurd. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vaststellen van de jaarrekening en de benoeming van de commissarissen. Thales Group kan feitelijk onafhankelijk van het standpunt van de staat opereren, aangezien de staat minderheidsaandeelhouder is.

Buitenlandse activiteiten
Thales Nederland had in 2020 geen buitenlandse deelnemingen. Met de opdrachten van de Duitse en Engelse marines vinden wel steeds meer ontwikkel- en software activiteiten in deze landen plaats.

Corporate governance
Thales Nederland is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	0	n.v.t.	194	183	174
Global Reporting Initiative (GRI)	n.n.b.	√	√	√	√	√

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Samenwerken aan een toekomst waarop we allemaal kunnen vertrouwen, is het doel van Thales. In de afgelopen jaren heeft Thales Group – en daarmee ook Thales Nederland – haar maatschappelijke doelstellingen verder aangesterkt en MVO criteria uitgebreid in de variabele beloning van een grotere groep medewerkers. Belangrijkste doelstellingen voor 2021:

- Diversiteit en inclusiviteit zijn topprioriteit vanwege de oververtegenwoordiging van mannen in *high tech* in Nederland. Thales Nederland zet zich in om de jeugd en in het bijzonder vrouwen kennis te laten maken met techniek, en heeft expliciete doelstellingen op het gebied van vrouwen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie. Voor 2021 heeft Thales Nederland zich ten doel gesteld om in technische rollen 15% vrouwen te werven, en in niet-technische rollen 50% vrouwen te werven.
- Thales Groep heeft als doel om 30% te besparen op de eigen operationele CO_2-emissies tot 2030. Thales Nederland heeft zich volgens de methode van de CO_2-prestatieladder de volgende doelstellingen voor 2021 gesteld: 73% reductie van de CO_2-uitstoot als gevolg van directe en indirecte emissies van het productieproces ten opzichte van 2014.
- In 2021 heeft Thales Nederland tot doelstelling om onderzoek te doen naar de integriteit van alle derde partijen in nieuwe zakelijke relaties en van bestaande relaties indien omstandigheden daartoe aanleiding geven.



Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	In beginsel voldoet Thales Nederland aan deze principes via intern beleid en systematische due dilligence processen. Echter, claimt Thales Nederland niet volledig compliant te zijn met de UN Guiding Principles. Thales Group heeft ervoor gekozen om te verwijzen naar de UN Global Compact. Deze omvat ook het respecteren van mensenrechten.
UN Guiding Principles Reporting Framework	In het verlengde van bovenstaande toelichting.

Strategie
De strategie van Thales Nederland vloeit voort uit de strategie van de Thales Group. Deze strategie is in 2018 geactualiseerd en loopt tot 2023. Thales Group lag goed op koers met haar 'Ambition 10' strategie, maar naar aanleiding van COVID-19 wordt deze strategie in 2021 aangescherpt. Een belangrijke aanscherping is het meer integraal aanbieden van oplossingen vanuit de Thales Group op de Nederlandse markten.

Activiteiten Thales



Raad van bestuur

De raad van bestuur van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man). De raad van bestuur is in 2020 niet gewijzigd. Thales Nederland maakt gebruik van de mogelijkheid die de wet biedt om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. G.J. Edelijn	CEO									

* Onder verwijzing naar artikel 383 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek maakt Thales alleen de gezamenlijke beloningen van het bestuur en de Rvc bekend.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden. In 2020 zijn er twee commissarissen afgetreden. De heer A.C.K. Cresswel is opgevolgd door de heer C. Salomon en de vacature die mevrouw M. Kopp-Raadgever in 2020 achterliet, wordt in 2021 ingevuld door mevrouw M. Schumacher. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de raad van commissarissen in 2020 bedroeg 27.000 euro. De beloning van individuele commissarissen wordt niet bekend gemaakt.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. P. Duhamel	Voorzitter						
dhr. C. Salomon (per 1 juli 2020)	Lid						
dhr. M.M.G. Darmon	Lid						
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid						
mw. M. Kopp-Raadgever (tot 15 juli 2020, opvolger start in 2021)	*Lid*						
dhr. A.C.K. Cresswel (tot 1 juli 2020)	Lid						
	Totale vergoeding	27	30	34	30	30	56

* Onder verwijzing naar artikel 383 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek maakt Thales alleen de gezamenlijke beloningen van het bestuur en de Rvc bekend.

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 door 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 de Ondernemingskamer
	Ontslaan gehele Rvc	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen)	Kan na het vragen van het standpunt van de OR het vertrouwen opzeggen op een AvA; gevolg onmiddellijk ontslag
	Bezoldiging	Geen bevoegdheid op het gebied van bezoldiging van de Rvc	Stelt de bezoldiging van de Rvc vast. De AvA kan aan de voorzitter van de Rvc een extra bezoldiging toekennen

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2020 kwam de omzet van Thales Nederland uit op € 460 miljoen en is daarmee vrijwel gelijk gebleven aan het niveau van 2019 (€ 459 miljoen). Daarentegen is de nettowinst gestegen naar € 49 miljoen, waar dat in 2020 nog €39 miljoen was. Thales Nederland keert geen dividend uit, zij voegt het resultaat toe aan de reserves. Doordat de nettowinst relatief sterker is gestegen dan het eigen vermogen, kwam het rendement op het gemiddelde eigen vermogen uit op 15,4% (2019: 14,3%). De solvabiliteitsratio komt in 2020 uit op 46,5%, een lichte daling vergeleken met 48,8% in 2019. Voor Thales Nederland geldt geen normrendement vanuit de staat.

Investeringen

In 2020 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

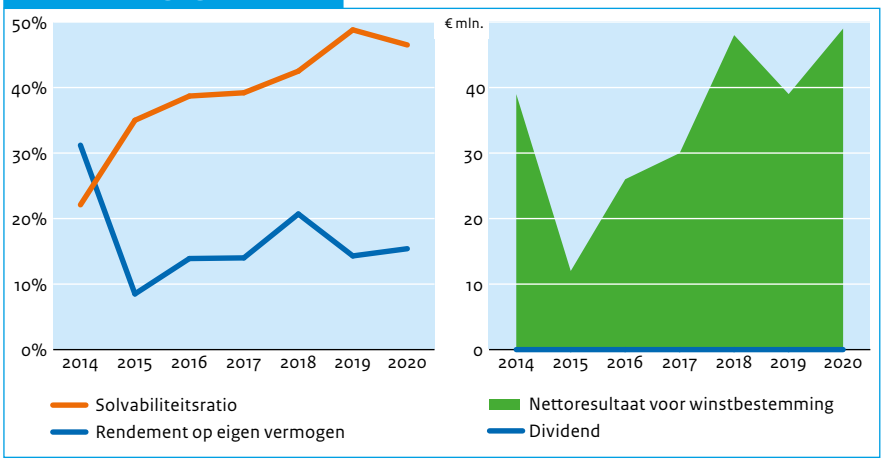
Vooruitblik 2021

COVID-19 heeft de digitale transformatie van de overheid en bedrijfsleven in een nog grotere versnelling gebracht. Het belang van defensie, autonome technologie en online veiligheid van infrastructuur, identificatie- en authenticatiesystemen, is exponentieel toegenomen. Thales Nederland voorziet dan ook positieve ontwikkelingen in de toekomst in Nederland, maar ook op de exportmarkten in Europa, Azië en het Midden-Oosten. Daarbij is het van belang in welke mate de internationale economie en het politieke besluitvormingsproces omtrent nationale (defensie-)begrotingen zich bewegen. Ten slotte blijft Thales Nederland inzetten op Research & Development om innovatieve producten en diensten te kunnen blijven leveren die voor defensie, transport en *cybersecurity* kunnen worden toegepast.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	733	605	593	578	517	499
Eigen vermogen	341	295	252	210	200	175
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	392	310	341	368	317	324
Inkomsten	460	459	479	488	441	429
Winst	45	39	48	21	26	12
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	46,5%	48,8%	42,5%	36,3%	38,7%	35,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,2%	14,3%	20,7%	10,3%	13,9%	8,5%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

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 algemene vergadering van aandeelhouders. Wel is goedkeuring door raad van commissarissen vereist bij (des)investeringen en het aangaan of afstoten van deelnemingen ter waarde van meer dan een kwart van het geplaatste maatschappelijk kapitaal en reserves.

UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ultra Centrifuge Nederland N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Staatsdeelneming sinds	1969
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

Beschrijving
Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met als 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 actieve gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot de fusienaam Urenco Ltd ('Urenco'). Sindsdien houdt UCN als houdstermaatschappij de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN heeft zelf geen operationele activiteiten en er werkt 1 fte.

2020 in vogelvlucht
In 2020 heeft Urenco aan haar productie- en financiële-doelstellingen voldaan. Dit ondanks de uitdagingen waarvoor Urenco door COVID-19 werd gesteld. Ook heeft Urenco dit jaar uitgebreid stil gestaan bij de 50ste verjaardag van het Verdrag van Almelo.

Eind 2020 hebben het Verenigd Koninkrijk en de EU een handelsovereenkomst gesloten. Hiermee is een harde Brexit afgewend. De afgesloten overeenkomst opent de weg voor een overeenkomst tussen de regering van het Verenigd Koninkrijk en de Europese Gemeenschap voor Atoomenergie (Euratom) voor samenwerking op het gebied van het veilig en vreedzaam gebruik van kernenergie. Een dergelijke overeenkomst is belangrijk voor Urenco.

Urenco heeft de stabiele-isotopenfabriek in Almelo uitgebreid. Daarmee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan **de nucleaire geneeskunde.**



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, hetgeen een besloten vennootschap is 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 en Klimaat is het betrokken beleidsministerie.

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

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

Buitenlandse activiteiten
UCN heeft als houdstermaatschappij geen buitenlandse activiteiten. Urenco is wel actief in het buitenland. Naast een verrijkingsfaciliteit in Nederland heeft Urenco ook 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, bijvoorbeeld door het spreiden van risico's.

Corporate governance
UCN is niet onderworpen aan het structuurregime.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	15*	n.v.t.	43	28	22
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
UCN heeft geen operationele activiteiten. MVO is voor UCN daarom een combinatie van een gezonde bedrijfsvoering, een goed werkklimaat en transparantie over de duurzaamheidprestaties van de kantooractiviteiten. Over de duurzaamheidsprestaties wordt in het jaarverslag gerapporteerd.

Urenco hecht veel waarde aan duurzaamheid en heeft een duurzaamheidscommissie als onderdeel van de Board ingesteld. Het bedrijf heeft de volgende doelstellingen, waarover uitgebreid wordt gerapporteerd in het jaarverslag en in het jaarlijkse duurzaamheidsverslag:

- Waarborgen van veiligheid en gezondheid;
- Management van de supply chain met aandacht voor transparantie en due dilligence;
- Het minimaliseren van impact op het milieu;
- Waarborgen van de integriteit van de activa;
- Bouwen aan de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers;
- Betrokkenheid bij de gemeenschap;



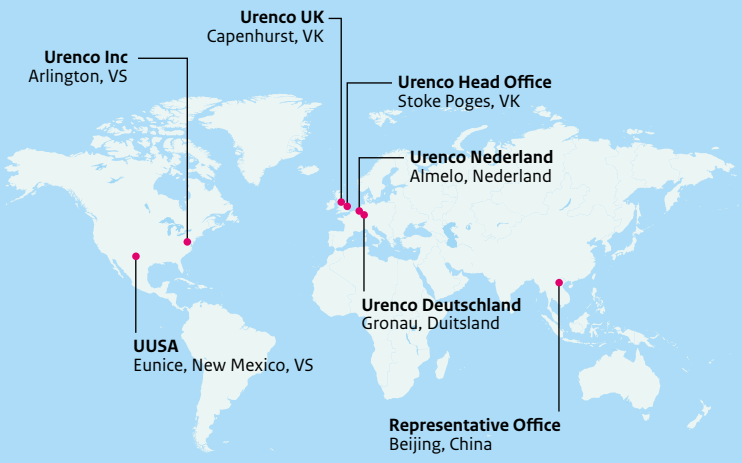
Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles on Human Rights	Vanwege het ontbreken van operationele activiteiten worden deze standaarden niet toegepast
United Nations Guiding Principles Reporting Framework	Vanwege het ontbreken van operationele activiteiten worden deze standaarden niet toegepast
OESO-richtlijnen MNO	Vanwege het ontbreken van operationele activiteiten worden deze standaarden niet toegepast
UN Global Compact	Vanwege het ontbreken van operationele activiteiten worden deze standaarden niet toegepast

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 businessplan van Urenco.

In 2020 heeft Urenco haar strategie herijkt. De nieuwe strategie van Urenco stoelt op de volgende vijf pijlers: (i) het creëren van een *winning team*, (ii) behoud van het klantenbestand, (iii) het versterken en innoveren van de kernactiviteiten, (iv) het (proactief) inspelen op wet- en regelgeving en (v) het bevorderen van organische groei.

Vestigingen Urenco.



Raad van bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. A.E.M. Broenink	CEO				57	54	53	53	59	59

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van UCN bestond eind 2019 uit drie commissarissen, twee mannen en een vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. J.M. Kroon	16	15	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. M.H. Maes	13	13	13	12	12	3	n.v.t.
dhr. M. Blacquière	13	13	11	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 bezoldigingsbeleid vast en kan Rvc verzoeken om een voorstel te doen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Benoemt en heeft het recht om een aanbeveling aan Rvc voor voordracht te doen.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan commissaris	Verzoek aan de Ondernemingskamer doen namens de vennootschap.	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Ontslaan gehele Rvc	Geen mogelijkheid tot ontslaan (kan alleen zelf opstappen).	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldiging	Voorstel aan AvA.	Stelt bezoldiging vast en kan Rvc verzoeken om een voorstel te doen.

Vermogenspositie, rendement en dividend

De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2020 € 628 miljoen (2019: € 630 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2020 € 168 miljoen (2019: € 2 miljoen). Van het resultaat over 2020 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 27% in 2020.

Investeringen

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

Vooruitblik 2021

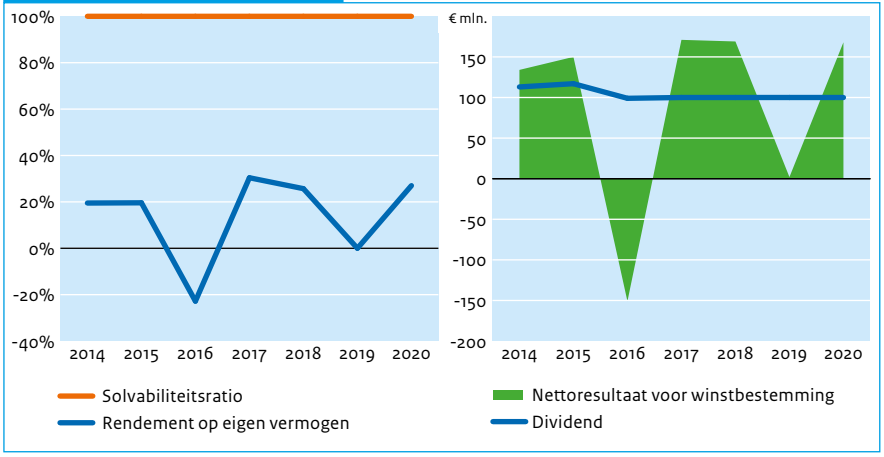
In 2020 heeft Urenco in Capenhurst (VK) de voorbereidingen voor het in bedrijf stellen van de Tails Management Facility afgerond. De Tails Management Facility maakt het mogelijk om restproducten van de operaties van Urenco om te zetten naar het zeer stabiele uraniumoxide, waardoor veilige en verantwoorde lange termijn opslag wordt gegarandeerd. Binnenkort worden de installaties opgestart en in bedrijf genomen.

UCN ondersteunt Urenco, naast een programma van kostenbesparingen en reeds goedgekeurde investeringen, in het nadenken over nieuwe strategische activiteiten die de toekomstbestendigheid van het bedrijf verder kunnen versterken.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	628	630	707	609	515	811
Eigen vermogen	628	630	707	609	515	811
Vreemd vermogen	0	0	0	0	0	0
Inkomsten	168	2	169	172	-152	151
Winst	168	2	169	171	-151	150
Dividend	100	100	100	100	99	117
Ontvangen door staat	100	100	100	100	99	117
Solvabiliteitsratio	100,0%	100,0%	100%	100%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	27%	0%	25,7%	hbv	-22,8%	19,6%
Pay-out ratio	60%	5000%	59%	58%	-66%	78%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.2 Financiële gegevens beleidsdeelnemingen 2020

	Staatsaandeel	Aandeelhouder-schap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Omzet (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend uitgekeerd aan de staat (€ mln.)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio
Beleidsdeelnemingen										
BOM	49,9%	EZK	Participatiemaatschappij	50	35	5	-3	0	-7,7%	0%
DC-ANSP**	7,95%	IenW	Transport	21	14	6	-2	0	-12,1%	0%
DNB	100,0%	Financiën	Financiële dienstverlening	452.055	41.334	527	15	15	0,0%	100%
EBN	100,0%	EZK	Energie	5.899	392	1.198	-365	0	-62,6%	0%
GasTerra	10,0%	EZK	Energie	1.247	216	5.454	36	36	16,7%	100%
Innovation Quarter	40,2%	EZK	Participatiemaatschappij	68	50	11	-1	0	-2,0%	0%
Investeringsfonds Zeeland	47,3%	EZK	Participatiemaatschappij	17	17	1	0	0	-1,7%	0%
LIOF	50,0%	EZK	Participatiemaatschappij	92	87	1	-6	0	-6,9%	0%
NOM	50,0%	EZK	Participatiemaatschappij	84	77	12	5	0	7,6%	0%
Oost NL	54,6%	EZK	Participatiemaatschappij	117	109	54	27	0	28,3%	0%
ProRail	100,0%	IenW	Infrastructuur	19.775	1.604	1.367	0	0	0,0%	0%
Saba Bank*	2,8%	EZK	Energie	1	1	0	0	0	-9,4%	0%
SSCS**	100,0%	BZK	Telecommunicatie	20	12	2	0	0	0,0%	0%
Winair**	8,0%	IenW	Transport	5	-2	14	-1	0	66,7%	0%

* Saba Bank betreft aantallen in USD mln.
** Betreft voorlopige cijfers over 2020. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Tabel 7.3 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.
Investeringsfonds Zeeland	Investeringsfonds Zeeland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	Noord-Nederlandse Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Oost NL	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
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Staatsdeelneming sinds	1983
Website	https://prestaties.bom.nl
Belang Nederlandse staat	49,9%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal participaties ultimo	32	26	24	27	31	30
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	42,7	29,4	25	26	36	33
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.) excl. COL	15,5	8,5	0,7	2,4	4,8	3
Aantal werknemers (fte)	38,6	37,8	42,3	39	39,4	40

Beschrijving
De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is één van de ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Een kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's. BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten van BOM zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt de BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Noord-Brabant. De BOM had ultimo 2020 38,6 fte in dienst (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investments).

2020 in vogelvlucht
COVID-19 speelde in 2020 zowel intern als extern een grote rol. Tijdens de eerste golf in het voorjaar viel een groot deel van de economie stil. Ambitieuze bedrijven zagen opeens een groot deel van hun inkomsten wegvallen. Bovendien gingen veel onderzoeks- en testfaciliteiten in lockdown en liepen investeringsrondes vertraging op, waardoor de ontwikkeling van bedrijven in de vroege fase onder druk kwam te staan. Voor het eerst sinds jaren kromp de Brabantse economie met gemiddeld 3% ten opzichte van het landelijk gemiddelde van 3,8%. Via de Corona-Overbruggingslening (COL) werd vorig jaar voor € 33 miljoen aan overbruggingsfinanciering aan 110 bedrijven verstrekt. Daarnaast werd door BOM Capital I voor € 15,5 miljoen regulier in bedrijven geinvesteerd, waarvan € 11,2 miljoen in Smart Photonics.



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

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

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

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark (punten)	n.v.t.	58*	n.v.t.	168	90	66
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

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

Vooruitblik
De komende jaren wordt vol ingezet op vier maatschappelijke opgaven en de onderliggende transities: energie & duurzaamheid, landbouw & voedsel, gezondheid & zorg en een duurzame & concurrerende economie. Dankzij de integrale thema teams kan beschikt worden over alle competenties van de BOM op het gebied van ontwikkelen, investeren en internationaliseren. Daarnaast zal worden ingezet op verschillende COVID-19 herstelprogramma's voor MKB (o.a. Corona Rebuild Program).

Raad van bestuur

Het bestuur van BOM Holding B.V. bestaat sinds 2020 statutair uit één algemeen directeur: Brigit van Dijk - van de Reijt. Daarnaast heeft de BOM één niet-statutair directielid. Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur op holding niveau de bezoldiging op het niveau van maximaal schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt. Dat is het geval voor mevr. Van Dijk-van de Reijt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
Mw. B. van Dijk - van de Reijt *(vanaf 13 jan 2020)*	Algemeen directeur	152	16		168	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
J. Pelle *(afgetreden per 1 jan 2020)*	Algemeen directeur	5	1		6	162	182	168	169	167

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2020 uit vijf leden, waarvan twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. R.G.M. Penning de Vries	Voorzitter	18	18	18	16	13	13
dhr. J.H.M. Dröge	Lid	15	15	15	15	13	13
mw. N. MacGillavry	Lid	15	15	15	8	n.v.t.	n.v.t.
dhr. R.A.M. Slaats	Lid	15	15	15	4	n.v.t.	n.v.t.
mw. E.A.G. Raats-Coster	Lid	15	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij BOM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2020 bedroeg de omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van de BOM (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investment) € 4,9 miljoen en is een nettoverlies van € 2,8 miljoen gerealiseerd door afwaardering op de portefeuille en nauwelijks exit-verkopen. Het rendement van BOM op het eigen vermogen was negatief (- 7,5 %) in 2020. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Besloten is om het verlies ten laste van de reserves te brengen.

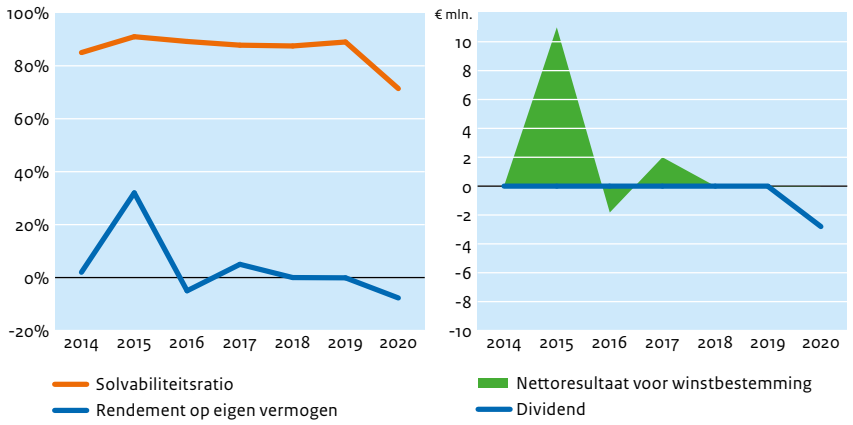
Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot participaties een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of 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.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	49,6	41,8	43	43	40	39
Eigen vermogen	35,4	37,2	37	37	36	35
Vreemd vermogen	14,2	4,6	5	5	4	4
Inkomsten	4,9	8,4	9	9	7	7
Winst	-2,80	-0,02	0	2	-2	11
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	71,4%	89,0%	87,5%	87,8%	89,2%	90,8%
Rendement op eigen vermogen	-7,7%	-0,1%	0%	5%	-5%	32%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 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, Curaçao
Jaar van oprichting	2005
Website	dc-ansp.org
Belang Nederlandse staat	7,95%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aircraft movements in Curacao FIR	45.593	105.979	127.177	133.674	139.642	159.511
Aantal werknemers (fte)	93	94	87	86	83	85

Beschrijving DC ANSP
Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC ANSP) is sinds 2005 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan, dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt. DC ANSP verleent luchtvaartdiensten aan het vliegverkeer in de *Flight Information Region* (FIR) Curaçao. Ook levert DC ANSP naderings- en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en Bonaire. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vluchtinlichtingendiensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC ANSP had in 2020 93 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
Vanwege COVID-19 is het vliegverkeer in 2020 wereldwijd significant afgenomen. Door COVID-19 is het aantal door DC ANSP afgehandelde vluchten in 2020 met ongeveer 60 duizend (58%) afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor. De pandemie heeft ook een negatief effect gehad op de activa (30% lager) en de inkomsten (ruim 50% lager) en heeft geleid tot een negatief resultaat van € 2 miljoen.

Ook bij een beduidend lager verkeersniveau, heeft DC ANSP de verantwoordelijkheid in het volledige luchtruim luchtverkeersleidingsdiensten aan te blijven bieden, om de veiligheid van het luchtverkeer te garanderen en essentiële luchtverbindingen in stand te houden. Onder uitdagende omstandigheden is DC ANSP hier goed in geslaagd. Deze verantwoordelijkheid betekent echter wel dat de kosten niet in lijn met de lagere inkomsten kunnen worden gereduceerd, wat heeft geleid tot het negatieve financiële resultaat.



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 Waterstaat vervult namens de Nederlandse staat de aandeelhoudersrol.

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

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

Corporate governance
DC ANSP kent een directie en een raad van commissarissen. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er operationele contacten tussen de directie en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

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 2021-2025. Het businessplan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.

Vooruitblik 2021
Het jaar 2021 zal in het teken staan van de nog altijd significante impact van COVID-19 op de luchtvaart. Onzekerheid over de snelheid van het herstel maakt het voor DC ANSP lastig voor de nabije toekomst te plannen. Prioriteit is om, net als in 2020, de vereiste dienstverlening in het hele luchtruim te blijven uitvoeren en daarmee de veiligheid van het luchtverkeer te verzekeren. Wel wordt al vooruitgekeken naar de wat langere termijn: vóór de pandemie had DC ANSP een ambitieus investeringsplan om de kwaliteit en veiligheid van de dienstverlening ook in de toekomst te garanderen. In 2020 is dit plan, gezien de financiële situatie, nogmaals geëvalueerd, met als conclusie dat een aantal belangrijke projecten doorgezet wordt om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. Voor 2021 is onder andere de verwachting dat een herindeling van het luchtruim zal worden afgerond.

Raad van bestuur

De directie bestaat momenteel uit één vrouw die de functie van algemeen directeur vervuld, en één man in de functie van waarnemend directeur.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur				230	225	238	236	194	175
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur				115	99	102	104	92	n.v.t.

Raad van commissarissen

De Rvc bestond in 2020 uit drie personen. Op 15 september traden twee leden af, en op 16 september zijn twee nieuwe leden benoemd voor de periode van vier jaar. Mevr. S. Willems treedt op als voorzitter.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mevr. S. Willems	Voorzitter	10	10	9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mevr. F. Constantia (vanaf 16 september 2020)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. N. Lokman (vanaf 16 september 2020)	Lid	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. M. Beringer (tot 15 september 2020)	*Lid*	7	10	11	11	7	12
dhr. A. Agard (tot 15 september 2020)	*Lid*	7	10	11	11	7	12

Zeggenschap bij DC ANSP

Wat?		Wie?	
		Rvc	AvA
Bestuur	Benoemen		Benoemt bestuurders. Het aantal bestuurder wordt bepaald door de AvA. De 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 is gedaald met 51%, naar een bedrag van € 6,4 miljoen. Het afgehandelde verkeer nam af met 58%. De operationele kosten zijn gedaald met 14,5%. Bij operationele kosten van € 9,4 miljoen leidde dit tot een operationeel verlies van € 3,0 miljoen en een nettoverlies van € 2,2 miljoen (2019: winst € 1,8 miljoen). Het eigen vermogen daalde naar € 13,8 miljoen (-26%), terwijl het vreemde vermogen daalde tot € 7,6 miljoen (-36%). Het rendement op het eigen vermogen was daarmee negatief (-12,2%). Er is geen dividend uitgekeerd.

Investeringen

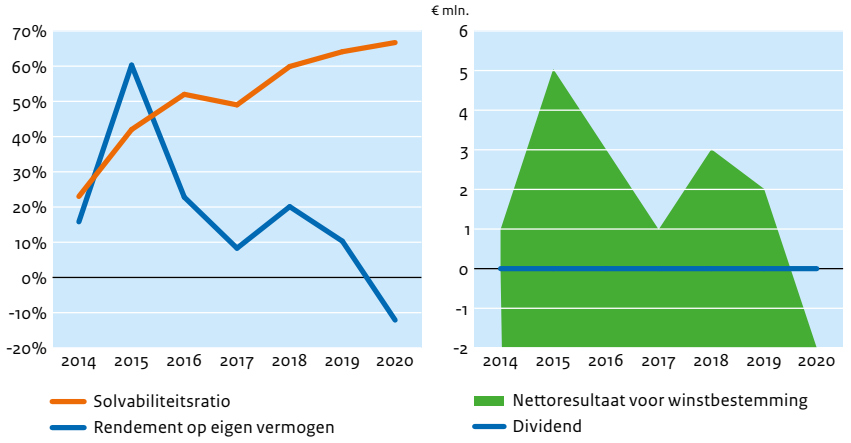
Er is voor € 780.000 aan noodzakelijke investeringen gedaan in 2020 voor o.a. hard- en software, communicatie- en navigatieapparatuur. Veel investeringen zijn echter uitgesteld. Hierbij is het criterium gebruikt dat investeringen uitgesteld worden indien dit geen effect heeft op de operationele capaciteit of de veiligheid. Noodzakelijke investeringen in het centrale IT-systeem voor verlening van de luchtverkeersdiensten, de verkeerstoren op de luchthaven van Curaçao, en de Area Control Centre faciliteit zijn ingepland voor de periode 2021 – 2025.

Financieel overzicht*

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	21	30	26	27	28	28
Eigen vermogen	14	19	16	13	15	12
Vreemd vermogen	7	11	11	14	13	16
Inkomsten	6	15	16	15	15	14
Winst	-2	2	3	1	3	5
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	66,7%	64,1%	59,9%	49,0%	52,0%	42,0%
Rendement op eigen vermogen	-12,1%	10,3%	20,1%	8,3%	22,8%	60,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Betreft voorlopige cijfers over 2020. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.
Bedragen zijn geconverteerd van ANG naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers.
Op 31-12-2020 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,45. Op 31-12-2019 was dit 1 ANG = € 0,53.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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 Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	77.342	69.491	64.419	61.258	58.929	56.690
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	198	183	175	157	150	148
Aantal werknemers (fte)	1.882	1.813	1.816	1.762	1.703	1.707

Beschrijving DNB
De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. Zij is de centrale bank, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit van Nederland. In 2020 had DNB gemiddeld 2.088 medewerkers (gemiddeld 1.882 fte). De activiteiten van DNB volgen primair uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie, de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) en de Europese Centrale Bank (ECB), de Bankwet 1998 en de Wet op het financieel toezicht.

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

Daarnaast is DNB belast met het prudentiële toezicht op financiële instellingen, de afwikkeling van banken, beleggingsondernemingen en verzekeraars, en bevordert zij de goede werking van het betalingsverkeer en de stabiliteit van het financiële stelsel. Ook heeft DNB taken met betrekking tot het depositogarantiestelsel en tot statistiek. Deze nationale taken voert DNB uit in haar hoedanigheid van zelfstandig bestuursorgaan, en kan zij mede uitvoeren in de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

2020 in vogelvlucht
De aandacht van DNB was in 2020 gericht op de weg naar herstel uit de COVID-19 pandemie. Mede door haar bijdrage aan het krachtig ingrijpen van Nederlandse en Europese overheden en van de Europese Centrale Bank werd de schade zoveel mogelijk ingedamd. Een voorbeeld is de tijdelijke verlaging van buffereisen voor banken om de kredietverlening te stimuleren.
Daarnaast ging het reguliere werk door; ten aanzien van de wettelijke taken van DNB, maar ook aan de renovatie van het hoofdkantoor. Waar passend blikt DNB terug, met de start van het onderzoek naar haar slavernijverleden. Ook is de blik vooruit gericht, zoals op de mogelijke introductie van een digitale vorm van centralebankgeld, de digitale euro.



Juridische status en eigendom
DNB is een naamloze vennootschap. De Staat houdt sinds 1948 100% van de aandelen in DNB. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol namens de staat.

Publiek belang
De publieke belangen van DNB als centrale bank, toezichthouder en nationale resolutieautoriteit zijn gegeven met haar wettelijk verankerde kerntaken en worden geborgd door:
- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Bankwet 1998;
- Wet op het financieel toezicht;
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen; en
- publiek aandeelhouderschap.

Buitenlandse activiteiten
DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het ESCB. Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het Single Supervisory Mechanism (SSM) en als resolutieautoriteit maakt DNB onderdeel uit van het Single Resolution Mechanism (SRM). Daarnaast nemen DNB of haar bestuurders deel aan internationale gremia zoals het Internationaal Monetair Fonds, de Bank of International Settlements en het Financial Stability Board.

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	64*	n.v.t.	186	170	174
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

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

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

Vooruitblik 2021
De COVID-19 pandemie onderstreept andermaal het belang van grensoverschrijdende samenwerking. Een onmiskenbare les was verder het essentiële belang van buffers, niet alleen bij de banken. De gezonde Nederlandse overheidsfinanciën boden ruimte tot uitgaven om de gevolgen van de crisis te dempen. Er moet geduld worden betracht bij het terugdraaien van noodmaatregelen, maar er rust ook geen taboe op tijdig nadenken over een exitstrategie en bufferherstel. De inspanningen van DNB blijven ook in 2021 gericht op de weg uit de COVID-19 pandemie en de periode daarna. Zij blijft binnen haar mandaat alles doen om eraan bij te dragen dat zoveel mogelijk permanente economische schade wordt voorkomen. Daarbij verdienen bijvoorbeeld hervorming van de arbeidsmarkt en woningmarkt, en implementatie van het pensioenakkoord, bijzondere aandacht. Het afbouwen van de door de crisis opgebouwde schuldenberg is een grote uitdaging. Dat in de crisis oude zekerheden zijn opgeschud, biedt overigens ook kansen. De herstelfase na de COVID-19 pandemie biedt een uitgelezen momentum om de transitie naar een klimaatneutrale economie te versnellen. DNB levert hieraan graag haar bijdrage, bijvoorbeeld door als toezichthouder aandacht te vragen voor beheersing van klimaatrisico's bij financiële instellingen en door haar eigen reserves in lijn te brengen met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Ook voedt zij het publieke debat over de energietransitie met onafhankelijk economisch advies.

Raad van bestuur

De directie bestaat op grond van de Bankwet 1998 uit een president en ten minste drie en ten hoogste vijf directeuren. De leden van de directie worden bij koninklijk besluit benoemd. Per 1 februari 2020 trad Olaf Sleijpen toe tot de directie, met als portefeuille Monetaire Zaken.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. K.H.W. Knot	President	407	0	27	434	421	391	423	393	379
mw. E.F. Bos	Directeur	398	0	25	423	411	221	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Swank	Directeur	314	0	26	340	343	324	354	320	318
mw. N.C. Stolk	Directeur	200	0	26	226	210	186	181	n.v.t.	n.v.t.
dhr. O.C.H.M. Sleijpen (per 1 februari 2020)	Directeur	215	0	24	239	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. F. Elderson (tot 15 december 2020)	*Directeur*	*330*	*0*	*26*	*356*	*349*	*321*	*353*	*321*	*318*

Raad van commissarissen

De Rvc dient op grond van de Bankwet 1998 te bestaan uit ten minste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de Rvc worden benoemd door de aandeelhouder; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris). De heer F. Sijbesma, mevrouw M.T.H. de Gaay Fortman en mevrouw C.M. van Praag werden in 2020 benoemd voor een derde, tweede, respectievelijk eerste termijn van vier jaar; de heer K.P. Goudswaard trad in 2020 terug uit de Rvc na twee termijnen. Op voordracht van de Rvc stelt de algemene vergadering van aandeelhouders het bedrag en de wijze van indexering van de jaarlijkse vergoeding van de leden van de Rvc vast. De WNT is van toepassing.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	30	29	28	27	27	32
mw. M.A. Scheltema	Vicevoorzitter	20	19	19	18	18	6
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	20	19	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. A.G. Nijhof	Lid	20	19	19	18	18	10
dhr. F. Sijbesma	Lid	20	19	19	18	28	32
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	20	19	19	18	9	n.v.t.
mw. C.M. van Praag (per 1 oktober 2020)	Lid	5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. K.P. Goudswaard (tot 1 oktober 2020)	*Lid*	15	*19*	*19*	*18*	*29*	*32*

Zeggenschap bij DNB

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het balanstotaal ultimo 2020 bedraagt € 452.055 miljoen (2019: € 301.087 miljoen). De stijging wordt met name verklaard door de monetaire beleidsmaatregelen van de ECB. Het eigen vermogen bestaat uit kapitaal en reserves, herwaarderingsrekeningen en de Voorziening voor Financiële Risico's en bedraagt ultimo 2020 € 41.334 miljoen (2019: € 36.390 miljoen).

De winst over het boekjaar 2020 bedraagt € 15 miljoen (2019: € 1.176 miljoen), dit bedrag is volledig uitgekeerd aan de Staat (2019: € 637 miljoen).

Investeringen

De betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringen van DNB wordt bepaald door de wettelijk en/of verdragsrechtelijk verankerende onafhankelijkheid van DNB zoals deze geldt voor de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie aan haar opgedragen taken en plichten, en voor de uitvoering van de taken die haar als zelfstandig bestuursorgaan zijn opgedragen. Ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan zijn bepaalde bevoegdheden op grond van de wet bij de minister van Financiën* belegd.**

* In sommige gevallen ook bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

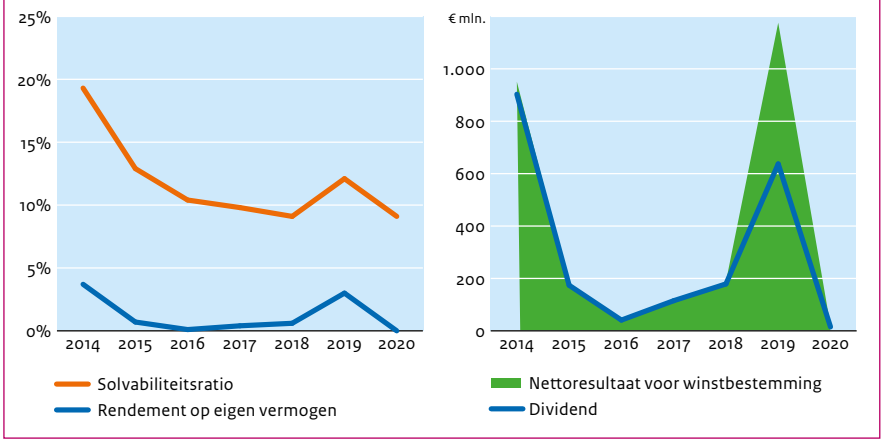
** In de in 2019 geactualiseerde visie Toezicht op afstand en het bijbehorende Toezichtarrangement wordt uitgebreid ingegaan op de bevoegdheden van de minister ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan (*Kamerstukken II* 2018-2019, 32648, nr. 15).

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	452.055	301.087	347.017	309.992	290.326	210.436
Eigen vermogen***	41.334	36.390	31.648	30.460	30.276	27.231
Vreemd vermogen***	410.721	264.697	315.369	279.532	260.050	183.205
Inkomsten	527	1.609	597	503	422	518
Winst	15	1.176	188	121	43	183
Dividend	15	637	179	115	41	174
Ontvangen door staat	15	637	179	115	41	174
Solvabiliteitsratio	9,1%	12,1%	9,1%	9,8%	10,4%	12,9%
Rendement op eigen vermogen	0%	3%	0,6%	0,4%	0,1%	0,7%
Pay-out ratio	100%	54%	95%	95%	95%	95%

*** De Voorziening voor Financiële Risico's (VFR) wordt gerekend als onderdeel van het eigen vermogen. De vergelijkende cijfers voor de jaren 2015-2019 zijn hiervoor aangepast.

Financiële gegevens



EBN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal winningsvergunningen aan land	34	34	33	33	33	33
Aantal winningsvergunningen op zee	105	115	113	110	109	109
Aantal opsporingsvergunningen	39	40	39	44	46	48
Afzet gas (m^3)	8	12	14	16	20	21
Aantal werknemers (fte)	115,5	108,8	98	79	75	75

Beschrijving
Energie Beheer Nederland (EBN) speelt al bijna zestig jaar een centrale rol in de energiewinning in Nederland. In publiek-private samenwerkingen zet EBN haar kennis, kunde en (financiële) slagkracht in voor een duurzaam, betaalbaar en betrouwbaar energiesysteem. In het kader van de energietransitie zijn de rol, positie en activiteiten van EBN veranderd. Mede door het sluiten van het Groningengasveld verschuift de focus van olie en gaswinning naar het verduurzamen van de zogeheten gaswaardeketen. EBN had in 2020 gemiddeld 118 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
2020 was een erg moeilijk jaar door verdere afbouw van het Groningenveld, de bijzonder lage gasprijs en door de kosten voor vergoeding aardbevingsschade. Het nettoresultaat is hierdoor teruggelopen naar een verlies van € 365 miljoen. Bovendien leidde de lage gasprijs in 2020 tot vertraging in de ontwikkeling van exploratie en productie van NL-aardgas. Investeren in aardgas blijft aantrekkelijk door de aanblijvende vraag vanuit de industrie.



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

Publiek belang
EBN 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 speelt ook een belangrijke rol bij de opslag en verkoop van Nederlandse aardolie en aardgas op land. Deze activiteiten zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. EBN is partner in een groot aantal samenwerkingsverbanden met olie- en gasmaatschappijen. EBN is ook aandeelhouder in gashandelsonderneming GasTerra en op die manier betrokken bij de verkoop van aardgas. Er is een toenemend besef dat de overheid de regierol in de energietransitie moet nemen. Als publiek bedrijf kan EBN daaraan bijdragen.

Buitenlandse activiteiten
EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	82*	n.v.t.	185	172	138
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Strategie
De strategie steunt op de drie pijlers: Our Dutch Gas, Return to Nature en New Energy. Deze strategische pijlers geven richting aan de activiteiten die EBN ontwikkelt voor de huidige energievoorziening en de ontwikkeling van de toekomstige energievoorziening.
De strategische pijlers laten zien hoe EBN een actieve bijdrage levert aan de energietransitie. Our Dutch Gas: Nederlands aardgas als essentieel onderdeel van de verduurzaming van de gaswaardeketen. Het stimuleren en versnellen van de exploratie en productie van Nederlandse kleine velden gas. Return to Nature: verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk hergebruik van infrastructuur, onder meer voor energie- en CO_2-opslag. New Energy: bijdragen (met onder andere kennis) aan de ontwikkeling van nieuwe duurzame energiebronnen zoals aardwarmte, groen gas en waterstof. EBN zet voor de toekomst in op winning uit kleine (gas-)velden en olie, alsmede op aardwarmte, CCS, groen gas en waterstof, anticiperend op de sluiting van het Groningenveld in 2022.

Vooruitblik
De Nederlandse overheid streeft naar een CO_2-neutrale energievoorziening in 2050, overeenkomstig met het Klimaatakkoord van Parijs. EBN wil een constructieve bijdrage leveren aan de energietransitie. EBN zet kennis en expertise op het gebied van de ondergrond in voor een betrouwbare en toekomstbestendige energievoorziening op de lange termijn, bijvoorbeeld op het gebied van aardwarmte en de opslag van CO_2.

Raad van bestuur

De directie bestaat uit een statutair algemeen directeur (man). Het directieteam bestaat naast de statutair directeur uit twee titulaire directeuren (beide man) De statutair directeur is de voorzitter van het directieteam.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. J.W. van Hoogstraten	Algemeen Directeur	282	32	20	313	299	294	283	240	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond ultimo 2020 uit vier leden, waarvan één vrouw, en een openstaande vacature. Mevrouw S.A.M. Dijksma is op 15 december 2020 vrijwillig afgetreden, omdat deze functie niet verenigbaar is met haar ambt als burgemeester van Utrecht.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. J.G. Huijskens	Voorzitter	24,5	24,5	24	20	20	n.v.t.
dhr. J.W.E. Weck	Lid	20	20	20	20	20	7
mw. E.M. Kneppers-Heijnert	Lid	20	20	20	20	20	n.v.t.
dhr. W.S. de Vries	Lid	20	20	20	17	n.v.t.	n.v.t.
mevr. S.A.M. Dijksma (vanaf 5 april 2020 t/m 15 dec. 2020)	Lid	13,9	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	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht aan AvA. De minister van Economische Zaken en Klimaat dient de voordracht vooraf goed te keuren.	Benoemt bestuurder op bindende voordracht van de Rvc. Bindend karakter kan door AvA worden ontnomen.
	Schorsen	Kan bestuurder schorsen.	Kan bestuurder schorsen na overleg met de Rvc.
	Ontslaan	Overlegt met AvA over ontslag van bestuurder.	Kan bestuurder ontslaan na overleg met de Rvc.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging en verdere arbeidsvoorwaarden vast met in achtneming van het geldende bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordracht aan AvA.	Stelt de profielschets van de Rvc 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 2020 heeft EBN een nettoverlies gemaakt van € 365 miljoen door teruglopende gasproductie door afbouw Groningenveld, de bijzonder lage gasprijs en door de kosten voor vergoeding aardbevingsschade. Het verlies is ten laste van het resultaat gebracht. Het rendement op het eigen vermogen was in 2020 negatief (- 47%). Voor EBN is geen normrendement vastgesteld. EZK heeft in 2021 namens de Staat jegens EBN het volgende verklaard, namelijk: "Overeenkomstig hetgeen bepaald is in artikel 6.7 van het Akkoord op hoofdlijnen, zal de Staat er voor zorg dragen dat EBN haar verplichtingen ten aanzien van de betalingen voor schadeafhandeling en de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied zal betalen".

Investeringen

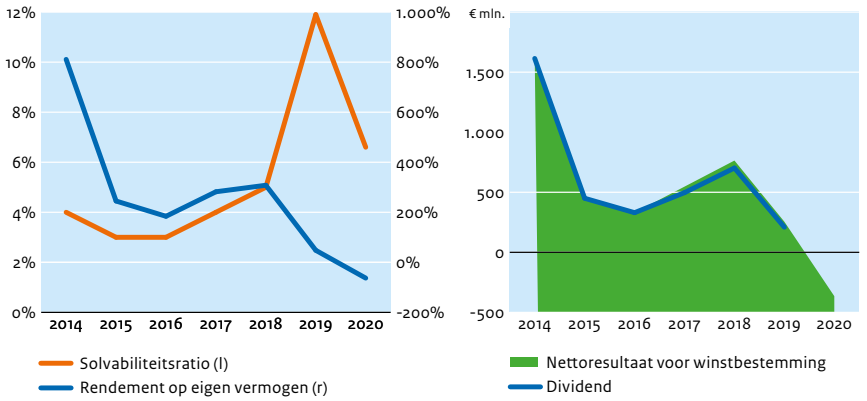
In 2020 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder ter instemming voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen. Vooruitlopend op een wettelijke taak van EBN in duurzame energieprojecten dient EBN voor het aangaan van investeringen in deze projecten op grond van artikel 82, lid 3, van de Mijnbouwwet toestemming van de minister te verkrijgen. EZK heeft in april 2020 instemming gegeven aan deelname in Porthos I voor een totale investering van € 178 miljoen. De toestemming voor de ontwikkeling van Geothermie dateert van voor 2020.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	5.899	6.525	5.890	5.548	5.636	5.828
Eigen vermogen*	392	775	279	217	178	184
Vreemd vermogen	5.507	5.750	5.612	5.331	5.458	5.644
Inkomsten	1.198	2.206	2.673	3.015	3.094	4.766
Winst	-365	255	764	556	333	450
Dividend	-	209	702	497	303	450
Ontvangen door staat	-	209	702	497	303	450
Solvabiliteitsratio	6,6%	11,9%	5%	4%	3%	3%
Rendement op eigen vermogen	-63%	48%	308%	282%	184%	245%
Pay-out ratio	0%	82%	92%	89%	91%	100%

* In 2019 heeft de Staat € 450 mln. agio gestort (d.m.v. winstinhouding).

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 200 miljoen bij investeringen cf. wettelijke taken € 50 miljoen bij investeringen conform niet-wettelijke taken.	n.v.t.
Overname / participatie	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 Nederlandse staat	10%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	2.667	5.552	6.346	3.924	3.555	5.680
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	2.740	3.231	4.760	5.633	6.250	8.974
Afzet Nederland (mld. m^3)	22	32	32	24	23	27
Afzet buitenland (mld. m^3)	19	19	24	33	41	43
Aantal werknemers (fte)	121	131	141	152	158	169

Beschrijving
GasTerra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen de N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transport gerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra had ultimo 2020 gemiddeld 121 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
De versnelde afbouw van de gaswinning uit het Groningenveld zorgt ervoor dat de kernactiviteit van GasTerra komt te vervallen. In 2020 is een afbouwplan opgesteld en vastgesteld dat toewerkt naar de beëindiging van GasTerra's bedrijfsactiviteiten. De datum waarop de afbouw eindigt is per 31 december 2024. Het uitgangspunt van dit afbouwplan is dat GasTerra ook de komende periode kan bijdragen aan een verantwoorde gaswinning uit het Groningenveld.



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

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

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

Publiek belang
De publieke belangen van GasTerra richten zich op 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 bezighouden met de productie en de in- en verkoop van gas uit het Groningerveld.

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

Corporate governance
GasTerra heeft statutair slechts één bestuurder, de CEO. De directeur wordt bijgestaan door twee directeuren, tezamen de directie. GasTerra heeft een raad van commissarissen.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	64*	n.v.t.	168	163	151
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Strategie
In 2020 is een afbouwplan opgesteld, waarin geleidelijk wordt toegewerkt naar beëindiging van de bedrijfsactiviteiten.

Vooruitblik
De missie van GasTerra blijft de waarde-maximalisatie van het aangeboden Nederlandse aardgas. In de komende perioden zal de nadruk meer komen te liggen op uitfasering en overdracht van de activiteiten en contractueel vastgelegde rechten en verplichtingen. Ook overdracht, want met het beëindigen van de afbouw van GasTerra verdwijnt niet het belang van gas voor de energievoorziening en het klimaatbeleid. GasTerra wil een goed functionerende gasmarkt achterlaten en de activiteiten gecontroleerd afbouwen en/of overdragen met oog voor de belangen van de stakeholders.

Raad van bestuur

De directie bestaat uit de statutair bestuurder (vrouw), de hoofd-directeur, bijgestaan door twee directeuren.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
drs. A.J. Krist	Statutair Directeur	342		30	342	342	395	275	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van GasTerra telt acht leden, waaronder één vrouw. In 2020 hebben zich geen wisselingen in de Raad voorgedaan. Belangrijke beslissingen van GasTerra moeten worden goedgekeurd door de raad van commissarissen of door het College van Gedelegeerde Commissarissen. Het College van Gedelegeerde Commissarissen is een statutair orgaan van de vennootschap. Dit college wordt door de raad van commissarissen uit zijn midden aangewezen en bestaat uit vijf commissarissen, waaronder de commissaris die door de minister van EZK is benoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter				n.v.t	n.v.t	n.v.t
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid				7	7	n.v.t.
dhr. R.G. de Jongh	Lid				5	4	n.v.t.
dhr. A.F. Gaastra	Lid				7	2	n.v.t.
dhr. T.W. Langejan	Lid				5	3	n.v.t.
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid				7	6	n.v.t.
dhr. R.M. de Jong	Lid				7	3	n.v.t.
dhr. L. Zirar (m.i.v. 1 april 2019)	Lid						
	Totaal	**58,1**	**58,1**	**56,6**	**43**	**25**	

* Sinds 2018 wordt alleen de collectieve vergoeding van de raad van commissarissen gerapporteerd, er wordt geen uitgesplitst overzicht per commissaris meer gepubliceerd.

Zeggenschap bij GasTerra

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2020 heeft GasTerra een winst van € 36 miljoen behaald op een omzet van € 5,5 miljard. Door de afbouw van productie in Groningen en lage marktprijzen is de omzet veel lager uitgevallen dan het jaar daarvoor (2019: € 8,8 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%.

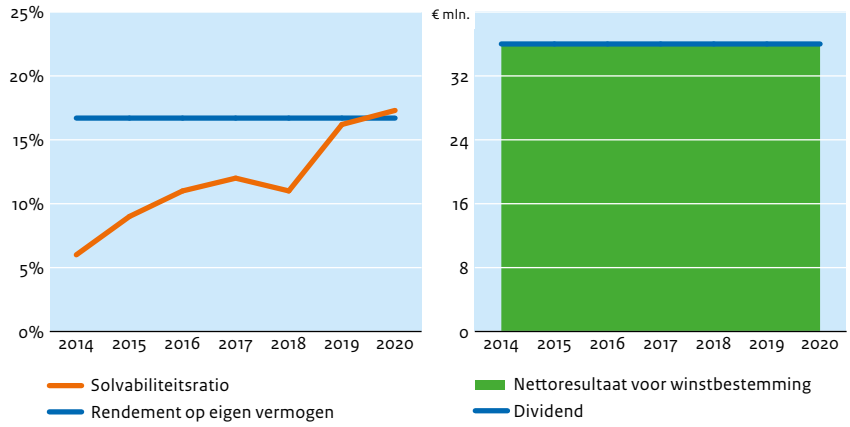
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	1.247	1.332	1.960	1.802	1.995	2.353
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	1.031	1.116	1.744	1.586	1.779	2.137
Inkomsten	5.454	8.832	11.153	9.601	9.865	14.740
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	17,3%	16,2%	11%	12%	11%	9%
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%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

InnovationQuarter

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Innovation Quarter B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	2013
Website	www.innovationquarter.nl
Belang Nederlandse staat	40,2%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal participaties ultimo	41	33	32	24	19	8
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	35	34	22	17	9	6
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	16	13	5	8	4	5
Aantal werknemers (fte)	76	66,8	61,6	58,1	48,5	35

Beschrijving
InnovationQuarter (IQ) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's. IQ is op 23 september 2013 opgericht en heeft als werkgebied de provincie Zuid-Holland. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. IQ richt zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2020 gemiddeld 76 fte in dienst (2019: gemiddeld 66,8 fte).

2020 in vogelvlucht
2020 was het zevende volledige jaar van IQ. IQ draagt bij aan de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer open innovatiefaciliteiten te realisteren en innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten samen te brengen. IQ heeft in 2020 haar participatieportfolio verder uitgebouwd. Verder heeft IQ op verzoek van het kabinet uitvoering gegeven aan de Corona-OverbruggingsLeningen (COL) om ondernemers die door COVID-19 zijn getroffen aan krediet te helpen.



Juridische status en eigendom
IQ is een besloten vennootschap. De Nederlandse staat heeft een aandeel van 40,2% en het aandeelhouderschap wordt ingevuld door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). 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 ROM's zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De oprichting van IQ past in het streven om via publieke regionale ontwikkelingsmaatschappijen de inspanningen van Rijk en regio te bundelen op de kerntaken acquisitie, ontwikkeling en innovatie (business development) en participatie of ondernemingsfinanciering. Het gaat hier nadrukkelijk om een gezamenlijk initiatief met de regio. In het geval van IQ zijn provincie, gemeenten en kennisinstellingen in Zuid-Holland nauw betrokken. Hierbij zijn draagvlak in de regio en de bereidheid tot financiële participatie door partijen in de regio van groot belang.

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

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	34*	n.v.t.	142	137	n.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	n.v.t.

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

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

Vooruitblik
In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Raad van bestuur

IQ staat onder leiding van één directeur (man). 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 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. R. Zonneveld	Directeur	168	11		179	177	167	163	157	148

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, waarvan twee vrouwen en drie mannen. De voorzitter is een vrouw. Bij de benoeming van alle leden van de Rvc zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
mw. Van Lier Lels	Voorzitter	15	15	1,6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. B. van der Maarel	Lid	11	11	11	11	11	11
dhr. P. van Zunderd	Lid	11	11	10	10	11	11
dhr. K. de Koning	Lid	11	11	11	11	10	10
dhr. L Brand	Lid	11	11	8,5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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 2020 bedroeg de omzet van IQ € 10,9 miljoen en bedroeg het verlies € 2,5 miljoen. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij pas zeven jaar bestaat en er dus nog geen volwassen investeringsportefeuille is opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

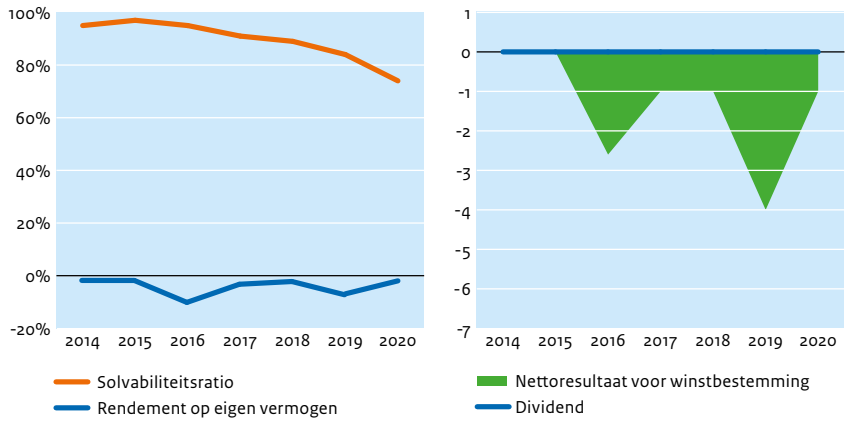
Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of 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.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	68	62	63	62	28	28
Eigen vermogen	50	52	56	56	26	27
Vreemd vermogen	18	10	7	6	2	1
Inkomsten	11	10	9	7	5	5
Winst	-1	-4	-1	-1	-3	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	74%	84%	89%	91%	95%	97%
Rendement op eigen vermogen	-1,96%	-6,90%	-1,88%	-2,92%	-9,81%	-1,48%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Investeringsfonds Zeeland

Algemene gegevens staatsdeelneming

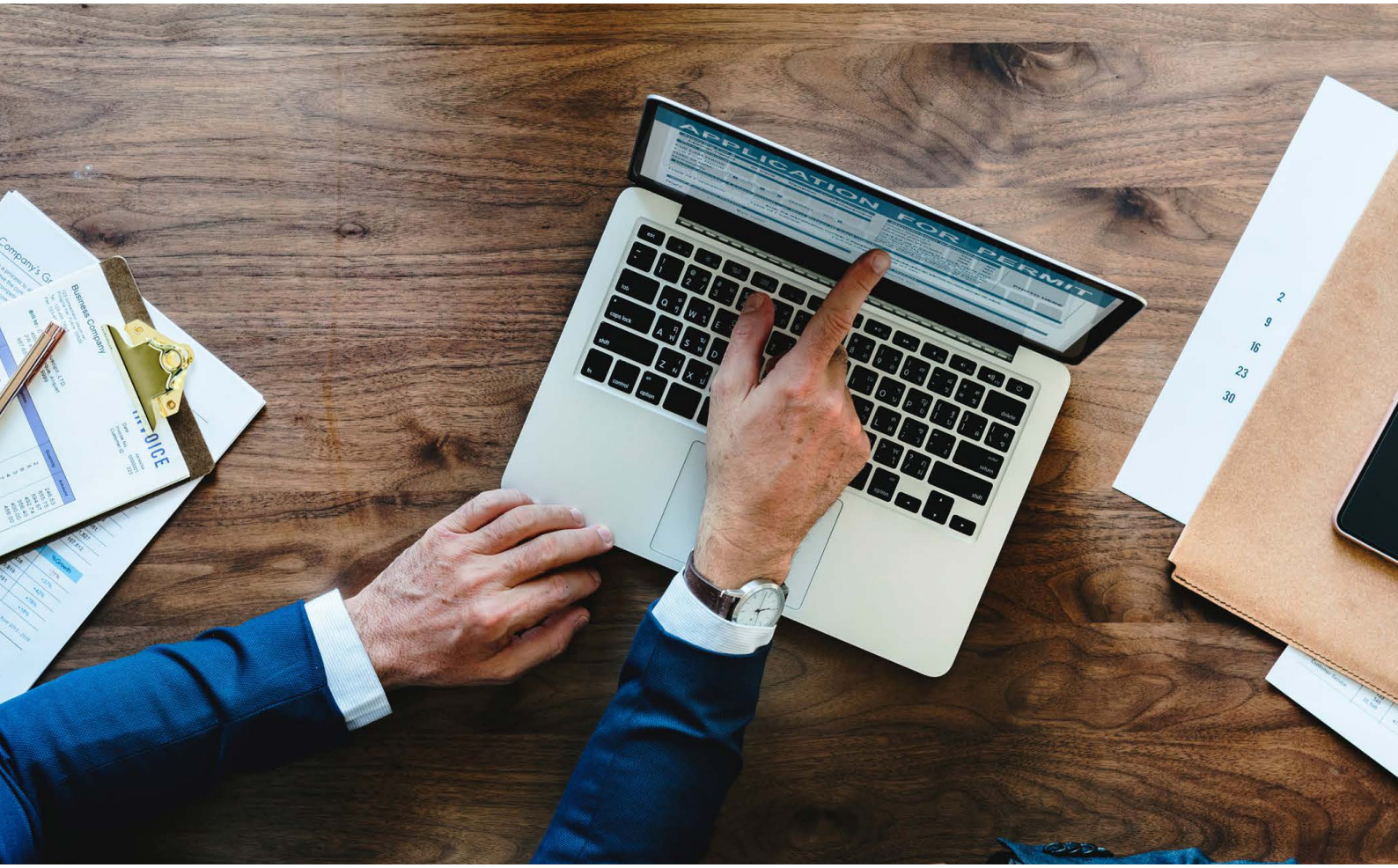
Naam staatsdeelneming	Investeringsfonds Zeeland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Vlissingen
Jaar van oprichting	2014
Website	www.impulszeeland.nl/nl/innovatie-in-zeeland
Belang Nederlandse staat	47,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018
Aantal participaties ultimo	15	12	11
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	4,7	3,6	3,1
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	1,05	2	5
Aantal werknemers (in fte)	0	0	0

Beschrijving
Investeringsfonds Zeeland (IFZ) is het investeringsvehikel van de ROM Impuls Zeeland. De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's. IFZ is opgericht in 2014. De Staat heeft sinds 2018 een deelneming in IFZ. IFZ heeft als werkgebied de provincie Zeeland. De kernactiviteiten van IFZ zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt IFZ zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Zeeland. Dat doet zij niet door rechtstreekse participatie in ondernemingen, maar via enkele fondsen en programma's. IFZ had ultimo 2020 geen personeel in dienst. De medewerkers die werkzaamheden verrichten voor Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn namelijk bij NV Economische Impuls Zeeland (Impuls) in dienst. Dit betreft 5,2 fte (inclusief management, bestuur en administratie).

2020 in vogelvlucht
In 2020 zijn door de fondsen meerdere aanvragen ontvangen en gehonoreerd waardoor nieuwe belangen zijn verworven en leningen zijn verstrekt. Verder kenmerkt 2020 zich door de pandemie en de uitvoering gegeven van het instrument Corona OverbruggingsLening (COL) door IFZ. De COL een samenwerkingsverband tussen het Ministerie van EZK, het Ministerie van Financiën, TechLeap en alle ROM's. Dit instrument is in 2020 ontwikkeld en gelanceerd met het doel startups, scaleups en innovatief MKB welke door de COVID-19 pandemie zijn geraakt te ondersteunen door een overbruggingsfinanciering beschikbaar te stellen. De uitvoering van deze regeling is belegd bij de ROM's. In 2020 is tevens een nieuw investeringsfonds opgericht, waarbij 50% van het kapitaal wordt verstrekt door de private sector. Doel van het fonds is het financieren van bedrijven in de verblijfsrecreatiesector die willen verduurzamen.



Juridische status en eigendom
De aandelen van IFZ zijn in handen van de Nederlandse staat (47,3%), van de provincie Zeeland (29,1%) en van NV Economische Impuls Zeeland (23,6%). IFZ houdt meerderheidsbelangen in Zeeuws Participatiefonds II BV en Zeeuws Participatiefonds III BV, alsmede een minderheidsbelang in Zeeuws Participatiefonds BV en Zeeuws Investeringsfonds BV. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de Staat de aandeelhoudersrol in IFZ.

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

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

Corporate governance
IFZ heeft een directie, maar geen raad van commissarissen.

Strategie
IFZ richt zich op het investeren in Zeeuwse innovatieve startups en MKB bedrijven, vanuit het doel economische structuurversterking voor Zeeland. In 2020 is door Impuls Zeeland een strategisch meerjarenplan opgesteld, waarin de investeringsactiviteiten van IFZ zijn verweven. Kernthema's zijn: een toekomstbestendige en leefbare delta helpen creëren, het ondersteunen bij CO_2-reductie en verduurzaming in het MKB en de maakindustrie in Zeeland.

Vooruitblik
De komende jaren richt IFZ zich op bedrijven die het Zeeuwse ecosysteem versterken en op de Zeeuwse Topsectoren, waaronder duurzame energieprojecten. IFZ zal – gezien de meerjarenstrategie - bedrijven en innovatieprojecten steeds meer selecteren op potentiële economische en maatschappelijke impact. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Raad van bestuur

IFZ staat onder leiding van één directeur (man). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur op holding niveau de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het CAO Rijk ligt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018
dhr. J.D. ten Voorde*	Directeur						

* In het Jaarverslag van IFZ wordt niet over de beloning van de directeur gerapporteerd.

Raad van commissarissen

IFZ heeft geen raad van commissarissen.

Zeggenschap bij IFZ

	Wat?	Wie?
		AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt leden van de directie na advies van de Rvc.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt bezoldiging van de Rvb vast.
	Bezoldiging	
Commissaris	Benoemen	
	Schorsen	
	Ontslaan commissaris	
	Ontslaan gehele Rvc	
	Bezoldiging	

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2020 bedroeg de omzet van IFZ € 0,58 miljoen en is een klein verlies van circa € 0,3 miljoen gerealiseerd. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

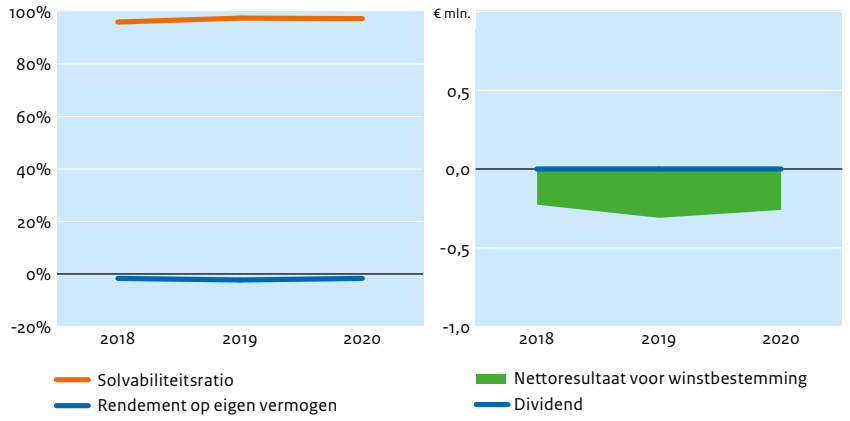
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018
Totaal activa	17,19	13,69	14,11
Eigen vermogen	16,73	13,35	13,55
Vreemd vermogen	0,45	0,35	0,56
Inkomsten	0,59	0,84	0,22
Winst	-0,26	-0,31	-0,23
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	5	0	0
Solvabiliteitsratio	97,3%	97,5%	96%
Rendement op eigen vermogen	-1,7%	-2,3%	-1,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 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 Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal participaties ultimo	78	77	83	83	89	98
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)*	78	73	70	79	81	85
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)**	7,2	12,5	9	8	8	4
Aantal werknemers (fte)	47,6	46,3	46	40,2	40	45

* Inclusief bedragen nog te storten.
** Betreft commitments nieuwe verwervingen en uitbreiding. Exclusief Nedermaas/Limburg Ventures.

Beschrijving
N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). LIOF is opgericht in 1975. De kerntaak van LIOF is 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 participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van Limburg waarbij ook versterking van de samenwerking in de Euregio nagestreefd wordt. LIOF had gemiddeld over 2020 47,6 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
LIOF heeft in 2020 als gevolg van COVID-19 een verlies geleden van ca. € 6,2 mln door enerzijds een materiële afwaardering van de portefeuille en anderzijds doordat er nauwelijks exit-verkopen hebben plaatsgevonden en door lage dividendopbrengsten. LIOF Participatiefonds heeft voor € 6,3 mln in 24 bedrijven geïnvesteerd (2019: € 11,0 mln in 17 bedrijven). LIOF heeft in 2020 voor in totaal € 12,8 miljoen (in 55 bedrijven) aan COL gelden uitgezet. De internationale activiteiten binnen Business Development hebben last ondervonden van de crisis en de verwachting is dat dit nog zijn doorslag zal hebben tot ver in 2021. Vanuit Business Development is sterk ingezet op diverse COVID-19 pandemieherstel programma's. Voor bedrijven is het belangrijk dat deze blijven investeren en innoveren om uit de crisis te komen.



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

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

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

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	52*	n.v.t.	152	153	138
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

Strategie
LIOF zet kennis, kapitaal en netwerk in om de Limburgse economie te laten groeien. LIOF stelt zo het bedrijfsleven in staat om succesvol te ondernemen, te innoveren en nieuwe, internationale, markten te ontsluiten. Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten en investeringen, stelt LIOF de volgende maatschappelijke opgaves centraal op weg naar een duurzame en innovatieve economie in Limburg, namelijk: energie, Circulariteit, gezondheid en digitalisering. De strategie sluit aan op het beleid van EZK en Provincie Limburg, alsmede op de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

Vooruitblik
Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten, nieuwe banen en investeringen neemt LIOF meer en meer een breder maatschappelijke rendement en perspectief in overweging. Voor Limburg zullen de komende jaren onder andere verduurzaming, digitalisering en internationalisering van belang zijn. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's. Daarnaast zal worden ingezet op verschillende COVID-19 pandemie herstelprogramma's voor MKB (o.a. het innovatieprogramma Limburg Toekomstbestendig).

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 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. M.A. van Elk	Statutair Directeur	173	7	21	180	173	167	134	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2020 uit 3 leden, onder wie één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. R. van Leen	Voorzitter/Lid	16	13	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. H. Jennissen	Lid	11	11	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. S. Croonenberg	Lid	11	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij LIOF

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

LIOF heeft een omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van € 1,0 miljoen behaald in 2020. Er resulteerde een nettoverlies van € 6,2 miljoen door enerzijds een materiele afwaardering van de portefeuille en anderzijds doordat er nauwelijks exit-verkopen hebben plaatsgevonden en door lage dividendopbrengsten. Dit jaar wordt geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van LIOF op het eigen vermogen was negatief (- 6,7 %). Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

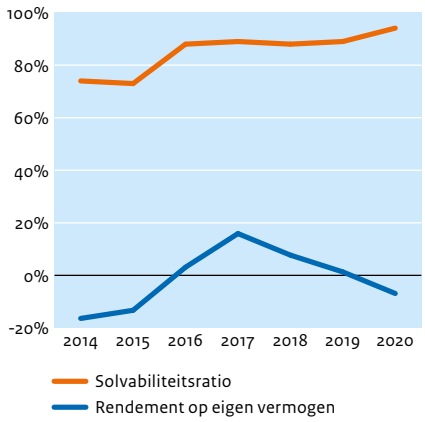
Investeringen

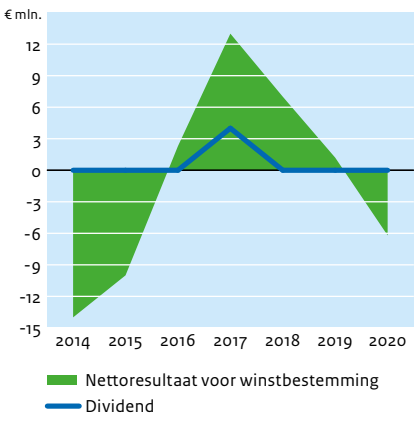
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen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

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	92,2	104,5	104	99	86	101
Eigen vermogen	86,8	93	92	89	76	74
Vreemd vermogen	5,4	11,5	13	11	11	27
Inkomsten	1	8,9	14	20	9	10
Winst	-6,2	1,2	7	13	2	-10
Dividend	0	0	0	4	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	2	0	0
Solvabiliteitsratio	94,1%	89,0%	88%	89%	88%	73%
Rendement op eigen vermogen	-6,9%	1,3%	7,7%	15,9%	3,1%	-13,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	31%	0%	0%

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 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 Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal participaties ultimo	81	84	81	82	81	87
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	32	54	65	65	70	78
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5,5	10,9	10	8	4	13
Aantal werknemers (fte)	49	49	45,7	44,1	41,5	37

Beschrijving
De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). De NOM is in 1974 opgericht. De kerntaak van de NOM is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn gericht op de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen.

Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in de topsectoren in Noord-Nederland. De NOM had gemiddeld in 2020 49,1 (2019: 48,9) fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
In 2020 heeft de NOM positief kunnen bijdragen aan economische groei, werkgelegenheid en innovatie in Noord-Nederland. Via investeringen in ondernemingen en begeleiding van innovatieve startups en doorgroeiende ondernemingen tracht de NOM bij te dragen aan nieuwe arbeidsplaatsen in Noord-Nederland. Een aantal bedrijven in het portfolio van de NOM zijn geraakt, maar met het opschorten van aflossingen en uitstel van rentebetalingen heeft de NOM deze ondernemers wat lucht kunnen geven. Daarnaast is de Corona-OverbruggingsLening (COL) goed gebruikt in Noord-Nederland: de NOM heeft voor dertien miljoen euro aan overbruggingskrediet kunnen verstrekken en 53 bedrijven geholpen. Het resultaat van de NOM in 2020 bedraagt € 4,7 miljoen (2019: € -5,3 miljoen).



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

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

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

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	62*	n.v.t.	178	180	171
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

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

Vooruitblik
De NOM wil in 2021 en de daaropvolgende jaren aan de hand van KPI's haar rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij breder inzichtelijk maken dan voorheen, onder andere door het meten van de impact van haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in R&D, de verwachte omzet en werkgelegenheid. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's

Raad van bestuur

De NOM staat onder leiding van één directeur. Mevrouw D. Boonstra is gestart per 1 september 2019. 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 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
mw. D. Boonstra	Directeur	152		21	152	152	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen telt vier leden, waarvan drie mannen en één vrouw. Er wordt gezocht naar een nieuwe voorzitter raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. R. Rabbinge *(voorzitter tot juli 2020)*	Voorzitter	8	15	15	15	15	18
mw. S.E. Korthuis	Lid	11	11	11	11	11	10
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	11	11	11	11	9
mw. A.M.C. Kuks	Lid	n.v.t.	11	11	11	5,5	n.v.t.
dhr. G. Lankhorst *(vanaf juli 2020 voorzitter)*	Voorzitter	8	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
dhr. J. Kruse *(non voting member)*	Lid	11	11	11	11	11	n.v.t.

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

Het resultaat van de NOM bedroeg € 4,7 miljoen positief in 2020 bij een omzet van € 12,3 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Het rendement (resultaat ten opzichte van gemiddeld eigen vermogen) van de NOM lag op 6,1% in 2020. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020

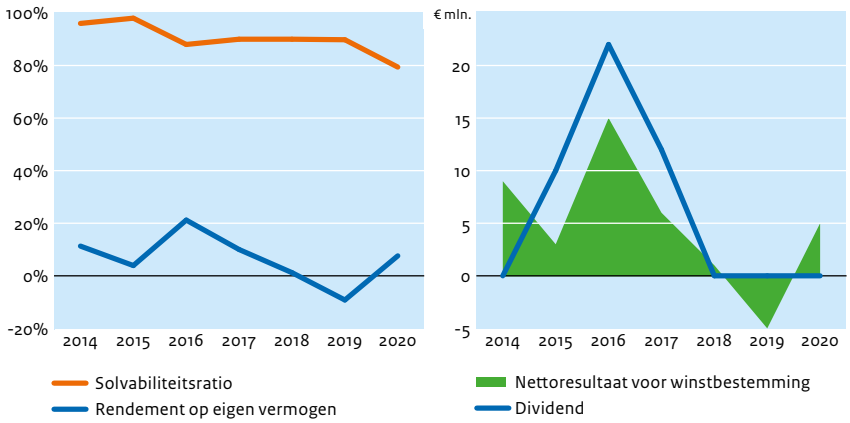
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	84	61	67	65	74	74
Eigen vermogen	77	54	60	59	65	72
Vreemd vermogen	8	6	7	6	9	2
Inkomsten	12	9	13	17	19	10
Winst	5	-5	1	6	15	3
Dividend	0	0	0	12	22	10
Ontvangen door staat	0	0	0	12	10	10
Solvabiliteitsratio	91,7%	89,8%	90%	90%	88%	98%
Rendement op eigen vermogen	7,6%	-9,2%	1,2%	10,0%	21,2%	3,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	194%	152%	359%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Oost NL

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2003
Website	www.oostnv.nl
Belang Nederlandse staat	54,6%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal participaties ultimo	65	66	69	78	86	103
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	56	54	45	46	47	59
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	10,9	14	9	5	3	5
Aantal werknemers (fte)	127,9	120,7	106,7	98,8	89	90

Beschrijving
Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is de kerntaak van de ROM's. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij (OOM) en de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) en heeft als werkgebied de provincies Gelderland en Overijssel. De kernactiviteiten van Oost NL zijn de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij richt Oost NL zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren van Oost-Nederland. Oost NL had ultimo 2020 128,5 fte in dienst.

2020 in vogelvlucht
2020 was een bewogen jaar door het uitbreken van de COVID-19-pandemie, Brexit, een nieuwe directeur en een geweldige exit. De doelstellingen voor dit jaar zijn ondanks COVID-19 en Brexit gehaald. Zo realiseerde Oost NL fors meer nieuwe verstrekte financieringen/investeringen en uitgelokte investeringen voor R&D (Business Development). Behaalde Oost NL een geweldige winst met een spectaculaire exit. Ondanks de geweldige exit zijn de voorzieningen in verband met COVID-19 toch verhoogd.
Het resultaat van 2020 is zeer positief. De meerwaarde van de portefeuille op basis van de *fair market value* is in 2020 gedaald in verband met de geweldige exit.

Ook voor de toekomst zet Oost NL zich in om een bijdrage te leveren aan de Gelderse en Overijsselse economie. Werken aan structurele verbetering en verduurzaming van de economie is gewenst. Dit komt tot uiting in het Meerjarenplan dat voor 2021 tot 2024 wordt opgesteld.



Juridische status en eigendom
Oost NL is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (54,6%), de provincie Gelderland (29,8%) en de provincie Overijssel (13,2%), Universiteit Twente (2,4%) en de Regio Twente (1 aandeel). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervuld.

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

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

Corporate governance
Oost NL heeft een directie en een raad van commissarissen.

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	52*	n.v.t.	128	135	129
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.

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

Vooruitblik
Oost NL zal zich blijven focussen op het helpen verzilveren van groeikansen van start-ups en bestaande bedrijven in Oost-Nederland. Duurzame regionale ontwikkeling en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen vormen een belangrijke graadmeter voor de activiteiten van Oost NL. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Raad van bestuur

Oost NL staat onder leiding van een directeur (vrouw). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een nieuwe directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het CAO Rijk ligt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. M. Prins *(tot 30 juni 2020)*	Directeur	69		10	79	159	153	151	n.v.t.	n.v.t.
mw. W.E.M. de Jong *(vanaf 1 juli 2020)*	Directeur	78		12	90					

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2020 uit vijf leden, waarvan drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter	15	15	15	15	15	9
mw. B.G.M. Lemstra	Lid	11	11	7	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
mw. C.E. Habes	Lid	11	11	11	11	11	10
dhr. D.J. Klein Essink	Lid	11	11	11	6	n.v.t.	n.v.t.
dhr. G.J. Edelijn	Lid	11	4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij Oost NL

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 2020 heeft Oost NL een omzet van € 54,2 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een winst van € 27 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

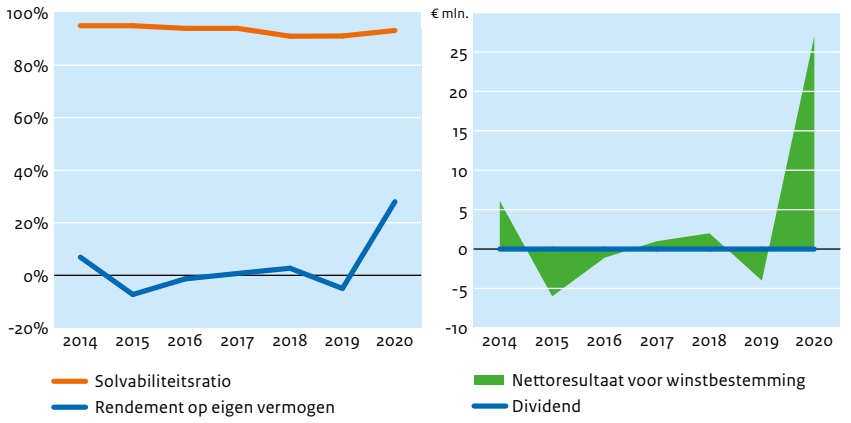
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	117	90	94	89	87	87
Eigen vermogen	109	82	86	84	81	82
Vreemd vermogen	9	8	8	5	5	4
Inkomsten	54	17	19	16	13	15
Winst	27	-4	2	1	-1	-6
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	93,2%	91,1%	91%	94%	94%	95%
Rendement op eigen vermogen	28%	-5%	2,7%	0,7%	-1,3%	-7,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 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 Nederlandse staat	100% (via Railinfratrust B.V.)

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Geleverde treinpaden*	98,5%	98,5%	98%	98%	98%	98%
Aantal werknemers (fte)**	4.572	4.473	4.414	4.289	4.069	3.909

* Op de regel 'Geleverde treinpaden' stond in 2019 op 99,00%. Dit moet 98,5% zijn.

** Vorig jaar is per abuis een verkeerd aantal medewerkers opgenomen. Dit aantal was niet 4.706 maar 4.473.

Beschrijving ProRail

ProRail B.V. is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur in Nederland. Voor dit beheer heeft de Staat eind 2014 een concessie verleend aan ProRail voor de periode van 2015 tot en met 2024. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

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

2020 in vogelvlucht

Ondanks de COVID-19 maatregelen hebben de activiteiten van ProRail doorgang kunnen vinden en is het spoor onderhouden, vervangen en vernieuwd. ProRail heeft in 2020 goed gepresteerd, met de kanttekening dat de COVID-19 maatregelen resulteerden in een lager aantal treinen en reizigers. Financieel gezien is het effect van COVID-19 zichtbaar in de daling van de ontvangen gebruiksvergoeding. ProRail ontvangt van vervoerders gebruiksvergoeding voor het gebruik van de hoofdspoorweginfrastructuur. Over 2020 is de omzet uit de gebruiksvergoeding ten opzichte 2019 gedaald met € 24 miljoen.



Juridische status en eigendom
ProRail is een besloten vennootschap: ProRail B.V. De Nederlandse Staat is via Railinfratrust B.V. 100% aandeelhouder van ProRail. Het aandeelhouderschap is ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Begin 2020 is een wetsvoorstel ingediend waarmee ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Dit wetsvoorstel is begin 2021 controversieel verklaard en het verdere verloop is afhankelijk van het nieuwe kabinet.

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

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:
- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Toekomstbeeld OV 2040;
- Beheerconcessie 2015-2025;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- Wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden uit hoofde van het vennootschapsrecht en statutaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als aandeelhouder.

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

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

Corporate governance

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Transparantiebenchmark	n.v.t.	48*	n.v.t.	171	161	159
Global Reporting Initiative (GRI)**	√	√	√	√	√	√

* In 2019 is een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Zie paragraaf 4.5 voor een toelichting.
** De regel over Global Reporting Initiative (GRI) stond in 2019 en 2018 op niet van toepassing. Dit klopt niet, ProRail houdt de GRI (core option) aan bij haar jaarverslaglegging.

Strategie
In 2018 heeft de aandeelhouder de strategische richting van ProRail goedgekeurd. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk. Daarvoor heeft ProRail de volgende ambitie vastgesteld:
- Verbindt: ontwikkelen van capaciteit voor de mobiliteit van de toekomst;
- Verbetert: mobiliteit per spoor zo betrouwbaar mogelijk maken, nu en in de toekomst;
- Verduurzaamt: spoormobiliteit zo duurzaam mogelijk maken.

De ambities, visie en initiatieven van ProRail sluiten aan bij de taken en ambities uit de Spoorwegwet, de Lange Termijn Spooragenda 2, de Beheerconcessie 2015-2025 en het Toekomstbeeld OV 2040.

Vooruitblik 2021
In 2020 heeft ProRail laten zien dat ondanks alle COVID-19 maatregelen die getroffen zijn en de effecten die deze maatregelen teweeg hebben gebracht, het werk aan het spoor doorgang kan vinden. De werkzaamheden van ProRail bestaan onder meer uit beheer, onderhoud, vernieuwing en nieuwbouw van de hoofdspoorweginfrastructuur. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden moeten de veiligheid en kwaliteit steeds geborgd zijn én de richtlijnen van het RIVM worden gevolgd. ProRail wordt voor het uitvoeren van haar wettelijke taken gefinancierd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat vanuit het Infrastructuurfonds. Hiermee zijn de financiële middelen gewaarborgd voor het uitvoeren van activiteiten, ook voor 2021. ProRail ontvangt van de vervoerders gebruiksvergoeding voor het gebruik van de spoorweginfrastructuur. In 2020 heeft dit geleid tot minder ontvangsten van gebruiksvergoeding. Of dit ook voor 2021 het geval zal zijn, moet de toekomst uitwijzen en is afhankelijk van het verdere verloop van COVID-19 en de hierbij behorende maatregelen die mogelijk genomen worden.

Raad van bestuur

De topstructuur van ProRail bestaat uit een drieledige Rvb. De kerntaak van de Rvb is het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer betekent dat de Rvb verantwoordelijk is voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen van ProRail, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In 2020 hebben er geen wisselingen plaatsgevonden in de Rvb van ProRail.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. J. Voppen	CEO/COO	193		15	193	189	178	184	140	n.v.t
dhr. H. van Leeuwen	CFO	194		15	194	190	182	175	174	n.v.t
mw. A. Rietstra	COO	196		15	196	15	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t

Raad van commissarissen

De Rvc bestaat uit zes commissarissen en houdt toezicht op het beleid van de Rvb en de algemene gang van zaken bij ProRail. De Rvc geeft ook advies aan de Rvb. De Rvc-leden zijn benoemd voor een periode van vier jaar, met een maximum van twaalf jaar. In 2020 hebben geen wisselingen in de Rvc plaatsgevonden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	47	44	44	43	42	41
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	43	40	40	39	38	43
mw. A.C.W. Sneller	Lid	34	32	31	39	38	26
dhr. L.M. Sondag	Lid	34	32	31	39	38	26
dhr. T.R. Bercx	Lid	34	22	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t
dhr. C.J.A.M. Romme	Lid	34	11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t

Zeggenschap bij ProRail

Wat?		Wie?	
		Rvc	AvA
Bestuur	Benoemen	Bij benoeming: bindende voordracht van ten minste twee personen. Bij herbenoeming: bindende voordracht van ten minste één persoon.	Leden van de Rvb worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de Rvb
	Schorsen	Kan de bestuurders te allen tijde schorsen.	Kan bestuurders te allen tijde schorsen en ontslaan. Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Mogelijkheid tot voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het beleid op het terrein van de bezoldiging van het bestuur vast. Indien de AvA het vastgestelde beleid wil wijzigen treedt zij in overleg met de Rvc ter beschikking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door de Rvc binnen het door de AvA vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordacht aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De OR heeft voor ⅓ deel een versterkt aanbevelingsrecht en voor ⅔ deel een 'gewoon' aanbevelingsrecht. De AvA heeft een aanbevelingsrecht.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door de Rvc.	
	Ontslaan commissaris	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de Rvc, de OR of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de Rvc, de OR of de AvA.
	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 ontvangt voor de uitvoering van haar taken subsidie uit het Infrastructuurfonds van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Voor derdenwerken ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

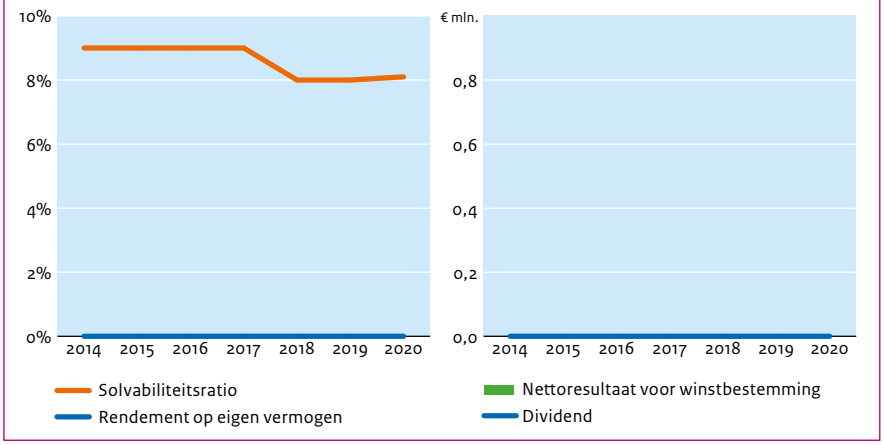
Investeringen

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur. Investeringen, zowel in de uitbreiding van hoofdspoorweginfrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande hoofdspoorweginfrastructuur (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 hoofdspoorweginfrastructuur.

Financieel overzicht

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	19.775	19.500	19.065	18.710	18.820	18.605
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604	1.604	1.605	1.604
Vreemd vermogen	18.171	17.896	17.461	17.106	17.215	17.001
Inkomsten	1.367	1.300	1.263	1.286	1.254	1.200
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	8,1%	8,0%	8%	9%	9%	9%
Rendement op eigen vermogen	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen
Overname / participatie	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen

Saba Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

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 zorgen er daarnaast voor dat 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 destijds het land de Nederlandse Antillen vormden. Krachtens het Rijksbesluit rechtsopvolging burgerlijke rechten en verplichtingen Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat 7,95% in die aandelen in Saba Bank Resources verkregen, welke destijds toebehoorden aan het land de Nederlandse Antillen. De desbetreffende aandelen betroffen 35% van het totale geplaatste aandelenkapitaal, zodat per saldo het belang ven Nederlandse staat in Saba Bank Resources 2,78% bedraagt. Het vorenbedoelde pakket van 35% wordt thans in onverdeelde eigendom gehouden door de Nederlandse staat en de landen Curaçao (73,3%) en Sint Maarten (18,75%). Zolang dit pakket onverdeeld is, kunnen de gerechtigden daartoe slechts met unanimiteit de daaruit voortvloeiende rechten uitoefenen. De overige geplaatste aandelen in Saba Bank Resources worden gehouden door het land Sint Maarten en de openbare lichamen Saba en Sint Eustatius, elk voor een gelijk gedeelte. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervult namens de Nederlandse 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 Saba Bank Resources N.V., een naamloze vennootschap. Saba Bank Resources vervult de in de Petroleumwet Saba Bank BES opgedragen taken en draagt zorg voor het doen opslaan, het transport, de verwerking en de handel van petroleum.

Buitenlandse activiteiten
Saba Bank Resources heeft geen buitenlandse activiteiten.

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

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

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

Raad van bestuur

Saba Bank Resources staat onder leiding van één directeur (man).

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
C. Gomes Casseres	Directeur	8,6			8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6

* De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,8143)

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit acht leden, waarvan een vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

($ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. F. Hanze	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. J. Rollocks	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. C. Lindo	Lid	1,1	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. H Smith	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
mw. U. Granger	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. D. Richardson	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
dhr. E. Sams	Lid	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

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.

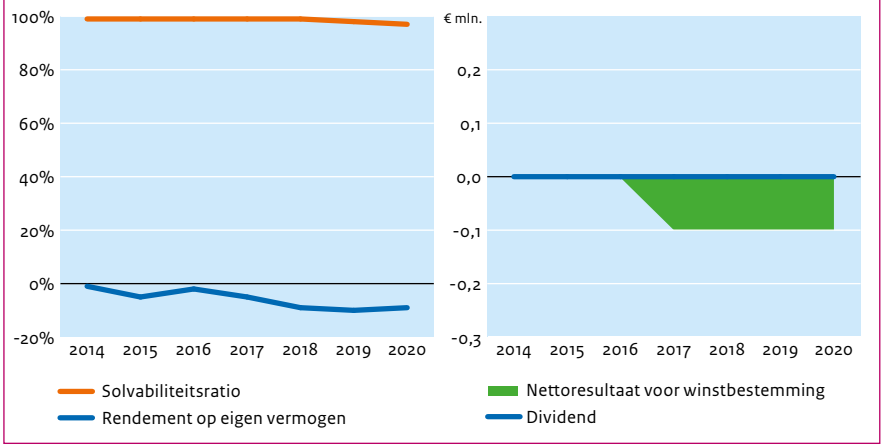
Investeringen

Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000* ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd.

Financieel overzicht

($ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
Eigen vermogen	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,1
Vreemd vermogen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inkomsten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Winst	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0
Dividend	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	97%	98%	99%	99%	99%	99%
Rendement op eigen vermogen	-9%	-10%	-9%	-5%	-2%	-5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

* 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 Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Beschikbaarheidsgraad	99,95%	99.95%	99,95%	99,95%	99,90%	99,75%
Verkoopprijs index*	3	4	5	6	11	21
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Koers dollar – euro	0,8715	0,8928	0,8709	0,8334	0,95043	0,92094

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

Beschrijving SSCS
Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezelzeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de internationale zeekabelinfrastructuur op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts. Daarnaast wordt netwerkcapaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecomconcessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS 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 heeft geen vaste medewerkers in dienst.

2020 in vogelvlucht
SSCS werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. De uitvoering van een herstelplan voor het repareren van kabelbeschadigingen is in 2020 door COVID-19 vertraagd en zal doorlopen in 2021. In 2020 is een investeringsvoorstel uitgewerkt dat heeft geleid tot een overeenkomst met EUTEL bv op Sint Eustatius. Het financiële voordeel daarvan ($ 10 per klant per maand) wordt met ingang van januari 2021 volledig overgedragen aan de klanten van EUTEL.
Er zijn geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.



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

Publiek belang
Saba en Sint Eustatius zijn kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Voor marktpartijen was het niet interessant deze eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecominfrastructuur.

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabelnetwerk aan te leggen waardoor deze eilanden via een glasvezelkabel zijn aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de door Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden (de zogenaamde ITU 2015 targets). Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, mede gelet op de ligging in de 'hurricane zone'.

Met de ingebruikname van de zeekabel zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkooptarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet of aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

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

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

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met het bestuur. Er vindt intensief overleg met de lokale overheden en operators plaats over verdere toename van gebruik op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het 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.

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

Vooruitblik 2021
In 2021 worden de resterende onderdelen van het door COVID-19 vertraagde herstelplan afgerond. Verder wordt voortdurend verkend welke mogelijkheden er binnen het werkdomein van SSCS zijn om de kosten voor de eindgebruikers verder te verlagen en hoe het aantal gebruikers van het kabelsysteem kan worden uitgebreid.

Raad van bestuur

Het bestuur en de dagelijkse leiding van SSCS bestaat uit twee leden, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. W. Haan	Statutair directeur	146	0	0	146	143	139	134	128	115
dhr. N. Scheper	Directeur	83	0	0	83	82	80	77	55	49

Raad van commissarissen

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

Zeggenschap SSCS

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.
	Schorsen		Kan een commissaris te allen tijde schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan een commissaris te allen tijde ontslaan.
	Ontslaan gehele Rvc		Kan de commissarissen te allen tijde ontslaan.
	Bezoldiging		Is bevoegd de bezoldiging voor de commissarissen vast te stellen.

Vermogenspositie, rendement en dividend

SSCS is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten waarmee de exploitatie kan worden afgedekt (kostendekkend). Er vinden geen dividenduitkeringen plaats. SSCS heeft geen winstoogmerk, waardoor eventuele opbrengsten die niet benodigd zijn voor de continuïteit van de dienstverlening, terugvloeien naar de gebruikers in de vorm van lagere tarieven. Als zodanig is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om het risico op een kabelbreuk af te dekken.

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

Investeringen

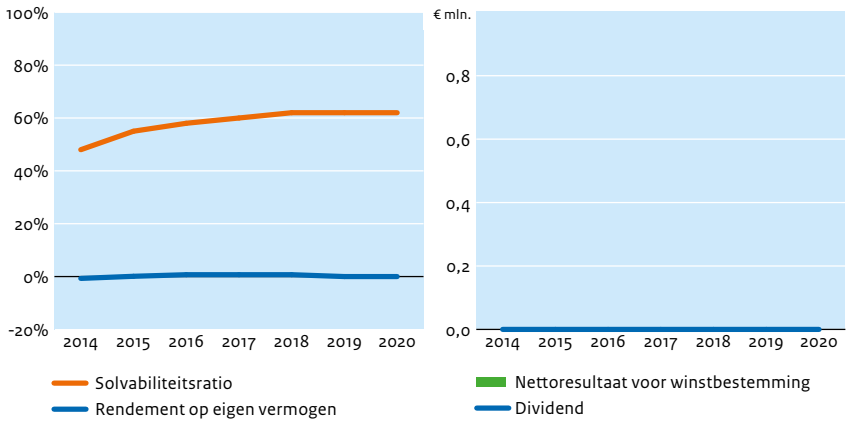
In 2020 is een kostendekkend investeringsvoorstel uitgewerkt en aan de aandeelhouder voorgelegd. Dit investeringsvoorstel heeft geleid tot een overeenkomst met EUTEL bv op Sint Eustatius waardoor de inwoners en bedrijven die klant zijn bij EUTEL met ingang van 1 januari 2021 een korting van $ 10 krijgen op hun maandtarief.

Financieel overzicht*

(€ mln.)	2020	20198	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	20	20	20	20	20	20
Eigen vermogen	12	12	12	12	12	11
Vreemd vermogen	8	8	8	8	8	9
Inkomsten	2	2	2	2	1	1
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	62%	62%	62%	60%	58%	55%
Rendement op eigen vermogen	0%	0%	0,7%	0,7%	0,7%	0,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Betreft voorlopige cijfers over 2020. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	Boven $15.000 goedkering AvA.	Boven $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 Nederlandse staat	7,95%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Bezettingsgraad passagiers (%)	48%	58%	56%	54%	56%	63%
Aantal passagiers	92.394	294.488	184.475	187.761	216.882	189.424
Aantal werknemers	127	142	132	98	115	118

Beschrijving
Windward Islands Airways International (Winair) N.V. is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het Caribisch gebied, inclusief alle eilanden van de voormalige Nederlandse Antillen, waaronder de bijzondere Nederlandse gemeenten Saba en Sint-Eustatius en Bonaire. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, via geregelde-, ongeregelde en regionale chartervluchten en ook vracht. Winair had in 2020 gemiddeld 127 fte in dienst. Op 31 december bedroeg het aantal werknemers 101 fte.

2020 in vogelvlucht
In 2020 zou de focus van Winair voornamelijk liggen op consolidatie op de bestaande routes, verdere winstgevende uitbouw op de routes tussen thuisbasis Sint-Maarten en Curaçao, Bonaire en Aruba, de grond- en passagiersafhandeling voor derde partijen en verdere versterking van de operatie.

Daarnaast had Winair plannen om operationeel leasen te combineren met het aanschaffen van eigen vliegtuigen.

De COVID-19 pandemie heeft echter een streep door deze plannen gezet. Op 17 maart 2020 sloot de regering van Sint Maarten het eiland volledig af voor alle vluchten van, naar en via Sint Maarten, met uitzondering van essentiële vluchten. Winair heeft toen alle vluchten moeten staken en is overgeschakeld op een modus van kostenreductie om de liquiditeit en daardoor de continuïteit te waarborgen. Winair heeft daartoe verschillende maatregelen genomen, waaronder een werktijdverkorting, inclusief een salariskorting voor alle werknemers, directie en commissarissen van 25%, en opheffing van een aantal toeslagen. Ook heeft Winair zich aangemeld bij Sint Maarten voor het verkrijgen van loonkostensubsidie (SSRP). Winair is op 6 juli 2021 op zeer beperkte basis weer gestart met haar vluchten.

Als gevolg van de reisbeperkingen is de omzet voor het jaar 2020 ten opzichte van 2019 met 61% gedaald. De omzetdaling voor de periode april tot en met december 2020 is zelfs 83,6%. Het aantal vluchten is in 2020 met 62% gedaald tot 9.449 ten opzichte van



2019.

Winair is vanaf het begin van de pandemie in overleg geweest met beide aandeelhouders om oplossingen te vinden voor de hieraan gerelateerde verwachte negatieve financiële gevolgen. De regering van Sint Maarten heeft daarbij aangegeven dat zij, door haar eigen financiële situatie, niet in staat was Winair financieel te steunen. De Nederlandse staat is op 31 december 2020 een hypothecaire lening aangegaan met Winair, voor een bedrag van € 2,7 miljoen om vooral de urgente crediteuren te kunnen betalen en een surséance of faillissement te voorkomen. De lening heeft in beginsel een looptijd van 18 maanden met als onderpand de grond en gebouwen van Winair, die eind 2020 een waarde vertegenwoordigen van € 5,3 miljoen.

Het jaar 2020 is uiteindelijk afgesloten met een verlies van € 1,2 miljoen.

Juridische status en eigendom
Winair is een naamloze vennootschap (N.V.). Winair heeft twee aandeelhouders, waarvan de aandelen als volgt zijn verdeeld.
- Land Sint Maarten: 92,05%
- Staat der Nederlanden: 7,95%

Namens de Nederlandse staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Publiek belang
Saba en Sint-Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. Voor Sint-Eustatius is de luchtvaart op dit moment zelfs de enige vervoersdienst. De Nederlandse staat heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om regelmatige, betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint-Eustatius zo goed mogelijk te borgen. Door het aandelenbelang van 7,95% in Winair heeft de Nederlandse staat de mogelijkheid de ontwikkelingen te monitoren en met het bestuur van Winair te spreken over zaken die betrekking hebben op de duurzame verbinding naar Saba en Sint-Eustatius. Ook Bonaire is van de dienstverlening van Winair afhankelijk voor de verbinding met St. Maarten, Saba en Sint-Eustatius. Winair is op dit moment de enige luchtvaartmaatschappij uit het Caribisch deel van het Koninkrijk die alle (ei)landen uit dit deel van het Koninkrijk bedient en heeft daardoor een belangrijke rol in de bereikbaarheid en daarmee de sociaaleconomische ontwikkeling van de (ei)landen.

Buitenlandse activiteiten
Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
Winair heeft een directie en een raad van commissarissen. In de statuten worden taken en rollen van deze entiteiten omschreven. Winair voldoet aan de principes en best practice-bepalingen uit de Corporate Governance Code.

Strategie
Winair is al bijna 60 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 luchtvaartveiligheidsniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten en dienstverlening.

Vooruitblik
COVID-19 heeft nog steeds een grote impact op de luchtvaartindustrie en de vooruitzichten voor een normalisering van het bedieningenniveau op korte termijn zijn ongewis. Het virus is ondanks toenemende vaccinatie nog volop actief. Dit vertraagt de mate waarin de inreisbeperkingen wereldwijd, dus ook in het Caribisch gebied door landen worden versoepeld en de luchtvaartindustrie weer volledig op gang kan komen. De maandelijkse omzet van Winair voor het eerste kwartaal van 2021 is ten opzichte vanhet eerste kwartaal van 2020 gedaald met 74%. De meest recente ramingen van het budget voor 2021 wijzen op een verlies van ongeveer € 1,8 miljoen.

Winair blijft in gesprek met Sint Maarten en de Nederlandse staat over aanvullende financiële steun voor de korte en de lange termijn om onder meer het op korte termijn verwachte liquiditeitstekort op te vangen en de voortgang voor de lange termijn te garanderen.

Raad van bestuur

De directie bestaat uit twee personen. Beide man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2020 (vast plus variabel)	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016	Totaal 2015
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	148	0	0	148	169	169	179	179	179
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	110	0	0	110	126	127	129	129	129

Raad van commissarissen

De Rvc bestaat uit drie personen. Alle drie mannen. Het ligt in het voornemen de Rvc in 2021 uit te breiden tot vijf leden (inclusief de voorzitter).

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2020	2019	2018	2017	2016	2015
dhr. G. Greaux	Voorzitter	16	20	20	18	18	18
dhr. R. Budike	Lid	10	12	12	11	11	11
dhr. H.P.T. de Jong	Lid	9	12	3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Zeggenschap bij Winair

Wat?		Wie?	
		Rvc	AvA
Bestuur	Benoemen	Voordracht aan AvA. Benoemt uit leden van de directie een president en kan een plaatsvervangend president benoemen.	Benoemt op voordracht van de Rvc. Indien de Rvc niet binnen twee maanden een voordracht doet kan de AvA zonder tussenkomst van de Rvc de vacature te vervullen.
	Schorsen	Kan zelfstandig en voor niet langer dan twee maanden (nadat betrokkene in de gelegenheid is gesteld zijn belangen te bepleiten of te doen bepleiten) schorsen. In geval van eventueel ontslag kan de termijn met ten hoogste twee maanden worden verlengd.	Kan leden van de directie zelfstandig schorsen voor niet langer dan twee maanden.
	Ontslaan		Te allen tijde met dien verstande dat hiertoe kan worden besloten nadat betrokkene in de gelegenheid is geweest zich tegenover de AvA te verantwoorden.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt bezoldigingsbeleid vast. Daarin moet tenminste aan de orde komen: uitkeringen bij beëindiging dienstverband, winstdelingen en bonusbetalingen alsmede beloningen.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen het door de AvA vastgestelde bezoldigingsbeleid.	
Commissaris	Benoemen	Deelt tijdig aan de AvA mede wanneer, ten gevolge waarvan en overeenkomstig welk profiel een plaats moet worden vervuld. 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

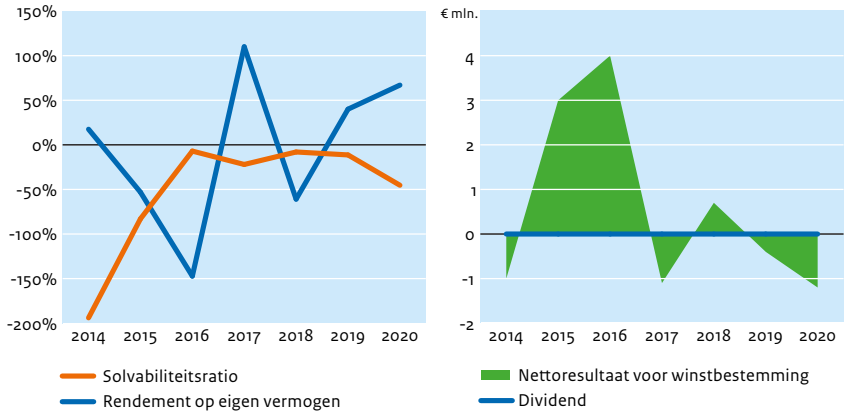
Het voorlopig resultaat toont een omzet van € 14,0 miljoen in 2020. Vergeleken met € 36,6 miljoen in 2019 is dit een daling van 61%. Winair heeft in 2020 een verlies vóór belastingen geleden van € 1,2 miljoen. Dit resultaat is zeer sterk beïnvloed door de pandemie. Gezien het negatieve eigen vermogen zal geen dividend worden uitgekeerd.

Financieel overzicht*

(€ mln.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal activa	5,3	10,6	10,1	6,9	8	5
Eigen vermogen	-2,4	-1,2	-0,8	-1,5	-1	-4
Vreemd vermogen	7,7	11,8	10,9	8,4	8	10
Inkomsten	14	36,6	26,8	21,1	24	21
Winst	-1,2	-0,4	0,7	-1,1	4	3
Dividend	0	0	0,0	0,0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0,0	0,0	0	0
Solvabiliteitsratio	-45,3%	-11,3%	-8%	-22%	-7%	-83%
Rendement op eigen vermogen**	67%	40%	-60,9%	110,0%	-147,2%	-53,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Betreft voorlopige cijfers over 2020. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.
** Het negatieve eigen vermogen vertekent het rendement op gemiddeld eigen vermogen.

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 afkorting

Belang Nederlandse staat
Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

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

C(R)FO
Chief (Risk) & Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

CIO
Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

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

Code Banken
De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement, audit- en beloningsbeleid. Op de Code Banken is het pas toe of leg uit-beginsel van toepassing. Banken vermelden in hun jaarverslag op welke wijze zij de principes in het voorafgaande jaar hebben toegepast en zetten, indien van toepassing, gemotiveerd uiteen waarom een principe eventueel niet (volledig) is nageleefd. De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning die is verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

Corporate Governance Code
De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

Credit rating
Een kredietbeoordeling (credit rating) beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voldoen en, nog belangrijker, dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poor's en Moody's. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

Dividend
Een uitkering van een deel van de winst van een bedrijf aan zijn aandeelhouders. Op voordracht van de raad van bestuur en na goedkeuring door de raad van commissarissen wordt het uit te keren dividend met instemming van de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld.

Eigen vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

Global Reporting Initiative
De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidrapportage door alle organisaties. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) betekent dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor mens, maatschappij en milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten.

Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
De Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) is een steun- en herstelpakket met tijdelijke financiële regelingen van de Rijksoverheid om ondernemers te helpen de economische en maatschappelijke gevolgen van COVID-19 te ondervangen.

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. De ratio rendement op gemiddeld eigen vermogen wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het gemiddelde van het eigen vermogen van het betreffende jaar en het jaar daarvoor.

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

Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap
Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen.
Die criteria zien onder meer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers. Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een ‘gewone’ vennootschap betreft de taken van de raad van commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de raad van commissarissen. Bij het structuurregime heeft de raad van commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenaamde verlicht structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Transparantiebenchmark
De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

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.

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

Fotocredits
BNG Bank: Jolanda Fisser
BOM: Bart van Overbeeke
DNB: Marieke Bijster
FMO: Jos van der Eijnden
GasTerra: Guus van der Linden
Havenbedrijf Rotterdam: Eric Bakker
KLM: Mark Wagtendonk
Prorail: Stefan Verkerk
Schiphol: Eigendom van de Royal Schiphol Group

Vormgeving
Xerox / Osage

Uitgave
Ministerie van Financiën

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen