Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2013















Voorwoord

Beste lezer,

De Nederlandse staat is aandeelhouder van meer dan dertig grote bedrijven. Vrijwel iedere Nederlander heeft te maken met deze staatsdeelnemingen. Wie thuis een lamp aandoet, gebruikt veelal elektriciteit die over het hoogspanningsnet van Tennet is vervoerd. Het gastransport van Gasunie zorgt ervoor dat wij in de winter de verwarming hoger kunnen zetten. Wie van huis naar werk reist met de trein, stapt vrijwel altijd in een coupé van de NS. Schiphol verbindt ons met de rest van de wereld. De staatsdeelnemingen zijn dus bedrijven die van groot strategisch belang zijn voor de Nederlandse economie. De overheid wil daarom via het aandeelhouderschap zeggenschap houden.

De staatsdeelnemingen leveren goede prestaties. Elektriciteit via het hoogtransportnet heeft een leveringszekerheid van 99,99% en Schiphol heeft voor de 25ste keer de business traveller award gewonnen. De NS vervoert miljoenen reizigers op het drukstbereden spoornet ter wereld met een punctualiteit van 94% in 2013. De haveninfrastructuur is voor de tweede achtereenvolgende maal tot de beste van de wereld uitgeroepen. Daarbij maken de deelnemingen (bijna allemaal) winst. En deze winst komt voor een deel in de staatskas terecht. Nederland verdient er dus aan. Dit betekent niet dat alles altijd goed gaat. Zo moest de NS in 2013 stoppen met de Fyra en heeft Holland Casino in 2013 wederom verlies geleden.

De goede prestaties betekenen niet dat het werk af is. Nederland stelt hoge eisen aan de staatsdeelnemingen. De maatschappij en de wereld om ons heen veranderen en er zijn voortdurend nieuwe uitdagingen die beantwoord moeten worden. De staat stelt zich daarom als actief aandeelhouder op, waarbij zij zowel het publieke belang als het behoud van de financiële waarde van ondernemingen behartigt. Staatsdeelnemingen functioneren als zelfstandige bedrijven met een eigen leiding, maar de overheid heeft als aandeelhouder duidelijke bevoegdheden en taken. In 2013 verscheen de Nota Deelnemingenbeleid Rijskoverheid, die de aansturingsfilosofie van de staat voor de staatsdeelnemingen beschrijft. Het gaat de overheid er vooral om of het bedrijf een goede strategische koers vaart, waarin het publieke belang centraal staat, of het bedrijf verstandig opereert bij grote investeringen, geschikte mensen in de leiding benoemt en waar de beloning van de bestuurders en de commissarissen aanvaardbaar is.

Het jaarverslag geeft een overzicht van hoe de staat zijn rol als aandeelhouder in 2013 concreet heeft ingevuld en geeft een aantal kerncijfers die de ontwikkeling van de staatsdeelnemingen beschrijven. Ik hoop dat u na lezing met mij van mening bent dat in 2013 de bevordering van de publieke belangen door de staatsdeelnemingen samenging met goede financiële verhoudingen. Ik wil de medewerkers van de staatsdeelnemingen hartelijk bedanken voor hun inzet bij de vervulling van hun belangrijke maatschappelijke taken!

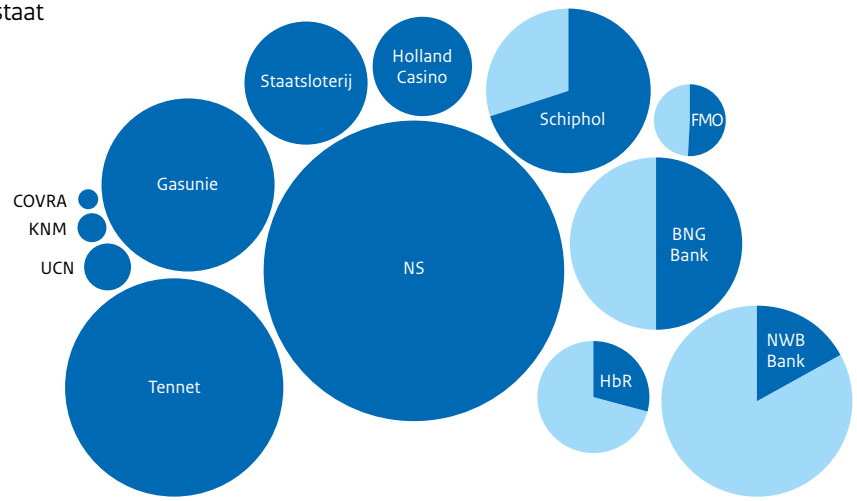
Jeroen Dijsselbloem
Minister van Financiën

Inhoud

1	**Inleiding**	5
2	**De belangrijkste gebeurtenissen in 2013**	6
3	**Deelnemingenbeleid**	7
3.1	Portefeuille staatsdeelnemingen	7
3.2	Portefeuillewijzigingen in 2013	8
3.3	Permanente en niet-permanente deelnemingen	9
4	**Goed ondernemingsbestuur**	12
4.1	Corporate Governance	12
4.2	Benoemingen	12
4.3	Beloningsbeleid	13
4.4	Statuten	14
5	**Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten**	15
5.1	Strategie	15
5.2	Investeringen	16
5.3	Buitenlandse activiteiten	17
6	**Financiële resultaten**	19
6.1	Vermogenspositie	20
6.2	Rendement	21
6.3	Dividend	21
7	**Staatsdeelnemingen onder de loep**	25
7.1	Operationele staatsdeelnemingen	27
7.2	Kleine deelnemingen en deelnemingen in afbeheer	54
7.3	Beleidsdeelnemingen	59
8	**Toelichting definities**	71
Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2013		74

Operationele deelnemingen bij Financiën

Totale omzet en aandeel van de staat

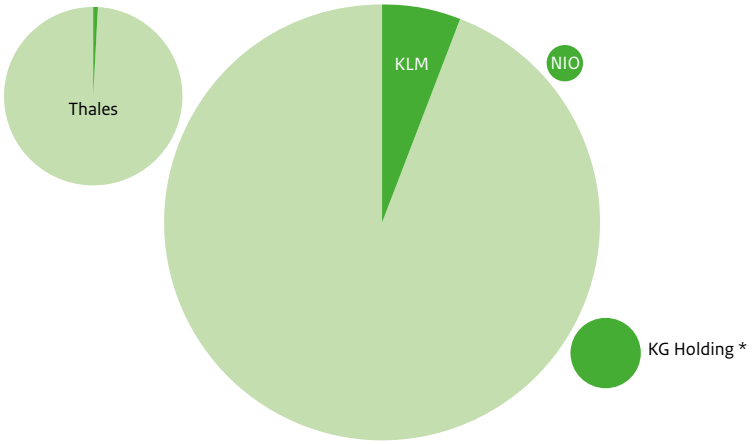


Volume is de totale omzet

Aandeel van de staat

Kleine deelnemingen en deelnemingen in afbeheer

Totale omzet en belang van de staat



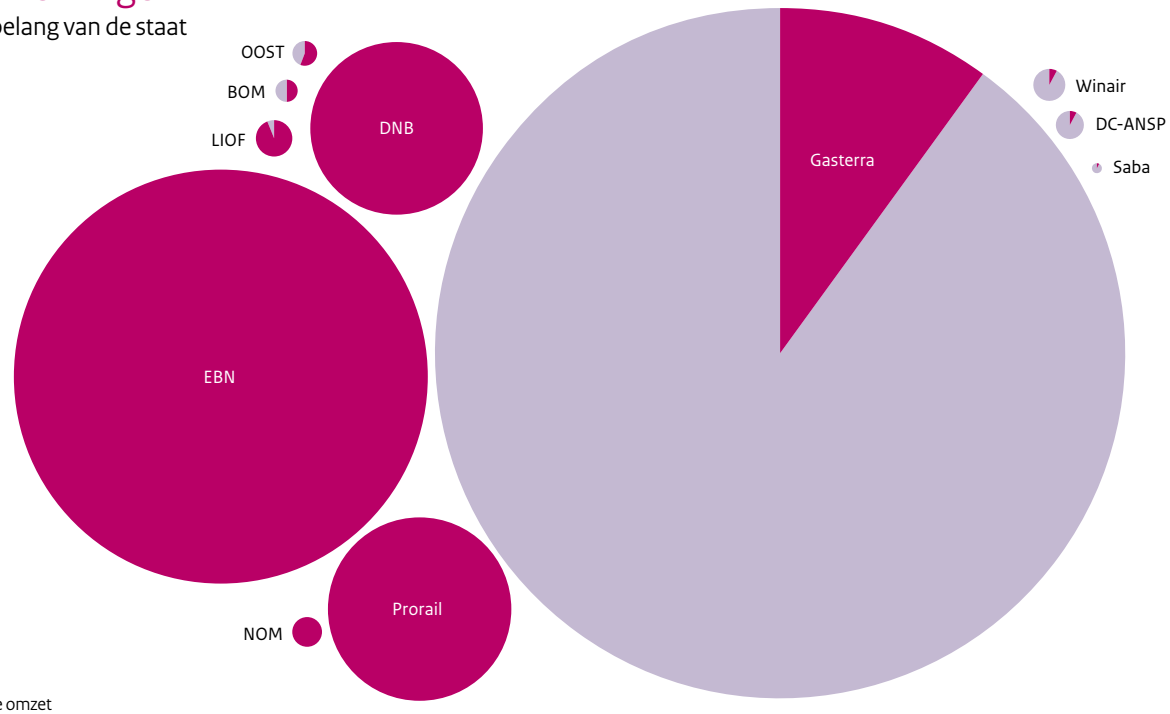
Volume is de totale omzet

Aandeel van de staat

* De omzet bij KG Holding is nul en daarom is de omvang van de bol fictief

Beleidsdeelnemingen

Totale omzet en belang van de staat



Volume is de totale omzet

Aandeel van de staat

1 Inleiding

Het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2013 wijkt op een aantal onderdelen af van de verslagen van vorige jaren. Hierbij gaat het met name om een andere hoofdstukindeling, niet om een wijziging van de inhoud. In lijn met de wens van de Tweede Kamer wordt dit jaar extra aandacht besteed aan rendementen, hoe er met de deelneming wordt gesproken over de strategie en in hoeverre er reeds gevolg is gegeven aan de voornemens uit de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 van 18 oktober 2013 (hierna: de Nota Deelnemingenbeleid 2013). Daarnaast komen uiteraard de eerdere gedane toezeggingen in dit jaarverslag terug. Zo is per deelneming aangegeven wat hun buitenlandse activiteiten zijn, en komt dit nu ook terug in het groepsbrede overzicht.

In hoofdstuk 2 worden allereerst de belangrijkste gebeurtenissen van het verslagjaar 2013 genoemd. In hoofdstuk 3 wordt de portefeuille kort beschreven, als ook de (voorgenomen) veranderingen daarin. De invulling van het actief aandeelhouderschap wordt in hoofdstuk 4, 5 en 6 uiteengezet. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur. Hoofdstuk 5 doet verslag van de gesprekken met de deelnemingen over hun strategie en meldt wat de stand van zaken is ten aanzien van investeringen en buitenlandse activiteiten. De financiële resultaten worden in hoofdstuk 6 uiteengezet en toegelicht. In hoofdstuk 7 worden de afzonderlijke deelnemingen beschreven en wordt specifieke informatie over het beheer van deze deelnemingen uiteengezet. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in operationele staatsdeelnemingen, kleine deelnemingen en staatsdeelnemingen in afbeheer en beleidsdeelnemingen. Achterin het jaarverslag vindt u in hoofdstuk 8 een overzicht van alle staatsdeelnemingen en een begrippenlijst.

Dit verslag verschijnt ruim ná het aflopen van het verslagjaar 2013. Dit komt doordat enkele deelnemingen hun jaarverslagen in juni van het jaar volgend op het verslagjaar publiceren. Pas na vaststelling en publicatie van die jaarverslagen kan de daarin opgenomen informatie worden gebruikt voor dit jaarverslag.

2 De belangrijkste gebeurtenissen in 2013

Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen en rondom het staatsdeelnemingenbeleid in 2013 beschreven.

Nota Deelnemingenbeleid 2013

Het kabinet heeft op 18 oktober 2013 de Nota Deelnemingenbeleid 2013[1] gepubliceerd. Hierin is onder meer nieuw beleid aangekondigd ten aanzien van variabele beloningen, het benoemingenproces van bestuurders en commissarissen, het aanpassen van de statuten en het rendement.

SNS Reaal

Op 1 februari 2013 besloot de staat tot onteigening van de aandeelhouders van SNS Reaal. De voornaamse reden hiervoor was de borging van de Nederlandse financiële stabiliteit. Daarmee werd de staat enig aandeelhouder van SNS Reaal. Op 31 december 2013 is Property Finance afgesplitst van SNS Reaal en zijn de aandelen in zowel Property Finance als SNS Reaal overgedragen aan de stichting NLFI. De staat is nu certificaathouder[2].

NS

Het uit dienst nemen van het V250-materieel (de Fyra) heeft voor het eerst sinds 1993 tot een verlies bij NS geleid. De NS heeft in 2013 voorstellen gedaan om de reiziger met alternatief materieel een verbinding tussen Nederland en België te bieden. Het hiertoe opgestelde alternatieve businessplan is getoetst en goedgekeurd door de aandeelhouder. Het alternatieve aanbod voor de HSL-concessie is voorgelegd aan het kabinet en de Tweede Kamer.

Holland Casino

Holland Casino heeft een bewogen jaar achter de rug, met opnieuw moeilijke economische omstandigheden, waardoor fors ingrijpen in de bedrijfsvoering noodzakelijk was. Het bedrijf leed over het jaar 2013 een verlies.

UCN

Begin 2013 heeft de staat als indirect aandeelhouder van URENCO het beleidsvoornemen aangekondigd om de aandelen van URENCO te vervreemden, onder voorbehoud dat de publieke belangen adequaat kunnen worden geborgd.

Connexxion

Zoals reeds in het jaarverslag van vorig jaar is gemeld, wordt het met Connexxion gemoeide publieke belang volledig geborgd door de Wet Personenvervoer 2000. Derhalve zijn de aandelen van de staat in Connexxion na overleg met de Tweede Kamer begin 2013 verkocht aan Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. Conexxion is daardoor niet meer opgenomen in dit jaarverslag.

1 Kamerstukken II 2013/14, 28 165, nr. 165.
2 Kamerstukken II 2013/14, 33 532, nr. 31.

3 Deelnemingenbeleid

Een staatsdeelneming is een private vennootschap die activiteiten uitvoert met een specifiek publiek belang, waarin de staat risicodragend participeert. Dit kan zijn doordat de staat houder is van een deel of van alle uitstaande aandelen, danwel doordat de staat zeggenschapsrechten heeft in een stichting die gelijk zijn aan de rechten van een aandeelhouder. In dit hoofdstuk wordt allereerst uiteengezet welke type staatsdeelnemingen er zijn. Daarna wordt ingegaan op de wijzigingen in de portefeuille in 2013.

3.1 Portefeuille staatsdeelnemingen

Gelijk aan haar voorgangers stelt de Nota Deelnemingenbeleid 2013 dat staatsaandeelhouderschap begint bij de publieke belangen. Het aandeelhouderschap kan een toegevoegde waarde bieden bij de borging van de publieke belangen die deze bedrijven behartigen. De staat als aandeelhouder ziet erop toe dat het in staatsdeelnemingen geïnvesteerde maatschappelijke vermogen op verantwoorde wijze wordt beheerd. Daartoe:

- draagt hij via de invulling van zijn zeggenschapsrechten bij aan de borging van publieke belangen;
- stuurt hij op het behoud van de financiële waarde die de staatsdeelnemingen vertegenwoordigen;
- levert hij een bijdrage aan een goed ondernemingsbestuur.

De huidige portefeuille staats- en beleidsdeelnemingen bestaat uit:

- bedrijven met een monopoliepositie, bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur. Doordat de investeringskosten hoog zijn, ligt het niet voor de hand dat er concurrenten op de markt komen. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlandse Spoorwegen (NS), Schiphol en Tennet;
- bedrijven die dienstverlening voor de overheid of overheidsgerelateerde organisaties verzorgen. Door het aandeelhouderschap van de staat kunnen deze deelnemingen goedkopere (financiële) dienstverlening aanbieden aan overheden. De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) en de Nederlandse Waterschapsbank (NWB Bank) zijn hier voorbeelden van;
- deelnemingen met een specifieke taak, zoals uraniumverrijking. Denk hierbij aan Ultra Centrifuge Nederland (UCN);
- regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Deze maatschappijen ondersteunen regionale ontwikkeling die door de markt niet wordt opgepakt. Een voorbeeld is de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM).

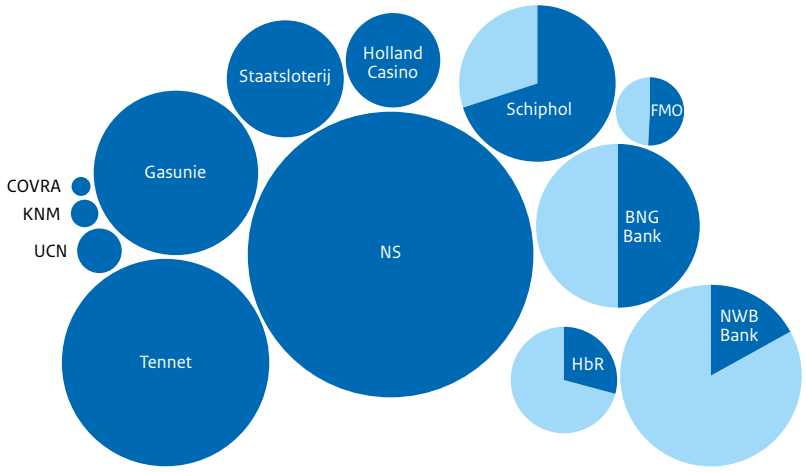
De staat is als aandeelhouder van oudsher dan ook actief in de sectoren energie, infrastructuur, en transport, met deelnemingen als Gasunie, Tennet, Schiphol en Havenbedrijf Rotterdam. Dit zijn veelal ook sectoren met (deels) een monopoloide karakter; sectoren die gekenmerkt worden door hoge investeringskosten in netwerkinfrastructuur, waardoor concurrentie niet of beperkt mogelijk is. Daarnaast is de staat aandeelhouder in de sectoren financiële dienstverlening en kansspelen.

Ook ziet de minister van Financiën toe op de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFI). NLFI is de privaatrechtelijke aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen, zoals ABN AMRO, SNS Reaal en ASR Nederland.

Voor een uitgebreid overzicht van de met de deelnemingen gemoeide publieke belangen, wordt verwezen naar bijlage 1 van de Nota Deelnemingenbeleid 2013. Hier staat per deelneming uiteengezet wat het publieke belang is.

In figuur 3.1 is het belang van de staat in de deelnemingen (ultimo 2013) gepresenteerd. Zoals uit de figuur 3.1 blijkt houdt de staat bij de meeste deelnemingen een meerderheid van de aandelen. Bij acht operationele staatsdeelnemingen is de staat enig aandeelhouder, waarbij Holland Casino en de Staatsloterij ook meegerekend zijn.

*Figuur 3.1 Deelnemingen met belang staat**



* Zie de toelichting op pagina 4.

3.2 Portefeuillewijzigingen in 2013

Wet- en regelgeving zijn de eerst aangewezen instrumenten om publieke belangen te borgen. In het geval van staatsdeelnemingen kan het aandeelhouderschap aan de borging van de bewuste publieke belangen bijdragen. Publieke middelen zijn schaars en dienen doelmatig te worden besteed. Voor het aangaan van nieuwe staatsdeelnemingen, moeten er dan ook aantoonbaar dwingende redenen zijn om de staat risicodragend te laten participeren in een vennootschap. In deze paragraaf worden de wijzigingen in de portefeuille beschreven.

SNS Reaal

Op 1 februari 2013 besloot de staat tot onteigening van de aandeelhouders van SNS Reaal, met het oog op de borging van de Nederlandse financiële stabiliteit. Daarmee werd de staat enig aandeelhouder van SNS Reaal. In december 2013 heeft de Europese Commissie de reddingsteun aan SNS Reaal goedgekeurd onder de voorwaarde dat de verzekeraar Reaal[3] afgesplitst zou worden en zo snel als mogelijk verkocht zou worden[4]. Op 31 december 2013 is Property Finance afgesplitst van SNS Reaal en zijn de aandelen in zowel Property Finance (nu Propertize) als SNS Reaal overgedragen aan de stichting NLFI. De staat is nu certificaathouder[5]. Momenteel loopt het verkoopproces voor Reaal[6].

3 De verzekeraar Reaal is inmiddels hernoemd tot Vivat Verzekeringen. In voorliggend jaarverslag wordt 'Reaal' gehanteerd.
4 Kamerstukken II 2013/14, 33 532, nr. 31.
5 Kamerstukken II 2013/14, 33 532, nr. 31.
6 Kamerstukken II 2013/14, 33 532, nr. 36.

ALTMAA

Op 29 juli 2004 verkocht de staat haar belang in Maastricht Aachen Airport aan Omniport Holdings Limited en Dura Vermeer Deelnemingen B.V. Bij de verkoop werd onder meer als ontbindende voorwaarde opgenomen dat de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Business park Luchthaven Maastricht onherroepelijk werd. Door deze ontbindende voorwaarde kon de verkoopopbrengst nog niet worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. NV ALTMAA werd opgericht om de verkoopopbrengst tot die tijd te beheren. In 2013 heeft de directie van NV ALTMAA geconstateerd dat alle ontbindende voorwaarden voor de verkoop zijn komen te vervallen en dat het vermogen van NV ALTMAA kon worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Op 6 november 2013 is op de algemene vergadering van aandeelhouders van NV ALTMAA bekrachtigd dat de staat aanspraak kon maken op € 811.487. Dit bedrag is op 6 juni 2014 ontvangen. Zodoende is NV ALTMAA niet meer opgenomen in de lijst met staatsdeelnemingen.

Twinning

Twinning werd opgericht op 22 oktober 1998. Het bedrijf heeft geïnvesteerd in een groot aantal beginnende ICT-ondernemingen en beheerde tot en met 2003 zelfstandig een participatie-portefeuille van deelnemingen in dit soort bedrijven. Inmiddels is de participatie-portefeuille gereduceerd van 67 deelnemingen naar nul deelnemingen. Daarmee zijn er geen activiteiten meer in Twinning. De onderneming is in 2013 ontbonden en de liquide middelen (ter waarde van € 3,3 miljoen) zijn in 2014 overgemaakt aan de aandeelhouder.

3.3 Permanente en niet-permanente deelnemingen

De Nota Deelnemingenbeleid 2013 deelt de staatsdeelnemingen aan de hand van twee criteria in drie categorieën in:

- permanent staatsaandeelhouderschap;
- bij voorbaat tijdelijk staatsaandeelhouderschap;
- niet-permanent staatsaandeelhouderschap.

De twee criteria op basis waarvan deze verdeling tot stand komt, zijn de marktordening en het strategisch belang. De marktordening kan, bijvoorbeeld in het geval van een natuurlijk monopolie, een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Dat hoeft echter niet. Daarnaast dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoeid te zijn. Denk aan maatschappelijk vitale infrastructuur. Als deze publieke belangen niet of zeer lastig toekomstbestendig vast te leggen zijn in contracten of wet- en regelgeving, kan een staatsdeelneming een aanvullend instrument zijn om deze belangen toch te borgen.

Het merendeel van de portefeuille bestaat uit ‘permanente deelnemingen’. Dit zijn deelnemingen waarvan het kabinet het van belang acht dat de staat hierin overwegende invloed houdt, via minimaal een meerderheidsbelang.
Onder de ‘bij voorbaat tijdelijke’ deelnemingen vallen 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 spelers worden vervuld. Hierbij gaat het om de staatsdeelnemingen onder beheer bij NLFI, zoals ABN AMRO, ASR Nederland en SNS Reaal.

Holland Casino, de Staatsloterij en UCN zijn aangewezen als niet-permanente staatsdeelnemingen. 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 borgen.

Periodieke evaluatie 2013

In de Nota Deelnemingenbeleid 2013 is voorts aangekondigd dat de deelnemingen periodiek geëvalueerd zullen worden. Daarbij zal worden beoordeeld of het aandeelhouderschap nog het juiste instrument is om de betreffende publieke belangen te borgen, en of er dus nog sprake is van de juiste categorisering in permanent of niet-permanent. Over de wijze van evalueren en over de planning wordt de Kamer op een later moment nader geïnformeerd.

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

NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de financiële instellingen die als gevolg van de financiële crisis in handen van de staat zijn gekomen. Hierbij gaat het om ABN AMRO Groep N.V., SNS Reaal N.V., ASR Nederland N.V. en Propertize B.V.:

- voor ABN AMRO wordt beoordeeld of de onderneming en de markt klaar zijn voor een mogelijke beursgang. Dit gebeurt nadat duidelijkheid bestaat over onder andere de uitkomsten van de Asset Quality Reviews (AQR) en de inwerkingtreding van het Europees bankentoezicht. Na de uitkomsten van de AQR zal NLFI, als aandeelhouder van ABN AMRO, een advies uitbrengen over een eventuele beursgang. Alvorens er een besluit wordt genomen zal de Kamer begin 2015 worden geïnformeerd;
- na de verkoop van Reaal zal NLFI een exit-advies uitbrengen voor SNS Bank. Een tussentijdse update zal in de Kamerbrief over ABN AMRO worden gegeven;
- de verkoop van ASR Nederland is uitgesteld tot na de verkoop van Reaal;
- Propertize B.V. heeft als doel om haar vastgoed (-leningen) portefeuille op de middellange termijn af te bouwen.

Holland Casino

Op 11 juli 2014 hebben de staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie en van Financiën de beleidsvisie kansspelen aan de Kamer aangeboden. In deze beleidsvisie kondigt het kabinet aan dat het onverkort hecht aan borging van de betrokken publieke belangen (zijnde het voorkomen van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van fraude en criminaliteit), maar dat het de tijd rijp acht dit op een andere wijze te doen en derhalve het stelsel te moderniseren. Het staatsaandeelhouderschap en een vergaande beperking (per kansspelcategorie) zijn niet (langer) noodzakelijk om de publieke belangen te borgen.
De ervaringen bij onder andere de speelautomatensector – dat een relatief open vergunningstelsel kent – tonen aan dat de publieke belangen evenzeer kunnen worden geborgd via een vergunningstelsel waarin meer (private) aanbieders naast elkaar opereren. Daarbij zorgt een opener stelsel in beginsel tot meer marktwerking, hetgeen de innovatiemogelijkheden voor aanbieders vergroot. Hierdoor kan beter op de wensen van het publiek worden ingespeeld.
De overtuiging is dat bij een passend en attractief spelaanbod consumenten minder gauw geneigd zijn hun toevlucht tot illegaal kansspelaanbod te zoeken. Hiermee wordt vooral de kanalisatiedoelstelling die ten grondslag ligt aan het kansspelbeleid gediend. Vanwege bovenstaande redenen is het kabinet voornemens het staatsmonopolie op speelcasino's op te heffen en te vervangen door een stelsel waarin meer private aanbieders naast elkaar opereren.
Alvorens Holland Casino geprivatiseerd kan worden dient er een concurrerende marktomgeving te worden gecreëerd en dient de Wet op de kansspelen (Wok) gewijzigd te worden. Het tijdpad voor de privatisering is afhankelijk van de voortgang in het wetgevingstraject. Na goedkeuring van de wet in beide Kamers start het privatiseringsproces. Beoogd wordt in het najaar van 2017 een transactie af te ronden.

Staatsloterij

Ook de Staatsloterij maakt deel uit van de beleidsvisie kansspelen. Op 18 juli 2014 is een voorstel tot wijziging van de Wok aangeboden aan de Tweede Kamer om kansspelen op afstand te reguleren[7]. Bij inwerkingtreding van het wetsvoorstel Kansspelen op afstand (KoA) mogen online casinospellen en sportweddenschappen onder strikte voorwaarden worden aangeboden. Dit is een majeure vernieuwing in het kansspelbeleid. Het aanbieden van (online) loterijen en de daarop gebaseerde spelconcepten blijft voorbehouden aan houders van een vergunning tot het organiseren van een loterij. Gezien de primaire doelstellingen van het kansspelbeleid om de speler veilig en verantwoord te kunnen laten spelen kiest het kabinet ervoor om nu eerst kansspelen op afstand te reguleren en vervolgens (op een later moment in deze kabinetsperiode) over te gaan tot wijziging van de vergunningverlening aan loterijen. De periode tot 2017 zal gebruikt worden om tot een nadere visie te komen op de toekomst van de loterijen in Nederland, de wijze waarop de vergunning voor de prijzenloterij verleend wordt en om te ervaren hoe de consumenten (die al dan niet deelnemen aan loterijen) reageren op de mogelijkheden om deel te nemen aan online kansspelen bij aanbieders met een vergunning.

UCN

UCN is de houdstermaatschappij voor de Nederlandse aandelen in URENCO. Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang in URENCO te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders hebben ook de intentie hun aandeel te verkopen. Deze ontwikkelingen dwingen Nederland tot reflectie op de gevolgen van een eventuele verkoop door de andere aandeelhouders op de borging van de Nederlandse publieke belangen en de toegevoegde waarde van het Nederlandse aandeelhouderschap in deze situatie. Begin 2013 heeft de staat als indirect aandeelhouder van URENCO het voornemen bekendgemaakt de aandelen van URENCO te vervreemden onder voorbehoud dat de publieke belangen adequaat kunnen worden geborgd[8].

7 Kamerstukken II 2013/14, 33 996, nr. 2.
8 Kamerstukken II 2012/13, 28 165, nr. 161.

4 Goed ondernemingsbestuur

In de hoofdstukken 4, 5 en 6 wordt uiteengezet op welke wijze de staat zijn aandeelhoudersbevoegdheden inzet om bij te dragen aan de borging van publieke belangen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op goed ondernemingsbestuur.

4.1 Corporate Governance

Hoewel onder de staatsdeelnemingen geen beursgenoteerde ondernemingen zijn, verlangt de staat als aandeelhouder al vanaf de introductie van de Nederlandse Corporate Governance Code dat alle staatsdeelnemingen, voor zover van toepassing, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de mate en wijze waarop ze de code toepassen ('pas toe, of leg uit'). Dit uitgangspunt is herbevestigd in de Nota Deelnemingenbeleid 2013.
Daarnaast verwacht de staat als aandeelhouder dat de staatsdeelnemingen rapporteren volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en dat zij worden opgenomen in de Transparantiebenchmark. Het uitgangspunt van de aandeelhouder is dat staatsdeelnemingen minimaal voldoen aan toepassingsniveau C van GRI. Daarbij stelt de minister van Financiën verificatie door een derde partij als aanvullende voorwaarde. Dit was in 2013 ook het geval.
Alle grote staatsdeelnemingen passen de Corporate Governance Code toe en hebben minimaal GRI richtlijn C.

4.2 Benoemingen

De staat heeft bij benoemingen dezelfde wettelijke bevoegdheden als private aandeelhouders. Dit houdt in dat ook bij staatsdeelnemingen de algemene vergadering van aandeelhouders op voordracht van de raad van commissarissen met een meerderheid van stemmen de commissarissen benoemt. Indien er sprake is van een verlicht (of gemitigeerd) structuurregime heeft de algemene vergadering van aandeelhouders ook het recht om bestuurders te benoemen.

De staat wil actief worden betrokken bij benoemingen van bestuurders en commissarissen. De staat als aandeelhouder streeft daarbij naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen. De kwaliteiten waarover bestuurders en commissarissen dienen te beschikken, zijn niet voor iedere functie dezelfde. Een goede raad van bestuur en raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. Er zijn desondanks wel enkele gemeenschappelijke criteria, waaraan alle commissarissen moeten voldoen. In zijn algemeenheid beoordeelt de staat als aandeelhouder kandidaten op hun kennis, vaardigheden, karaktereigenschappen en maatschappelijke betrokkenheid. De staat als aandeelhouder wijst de staatsdeelnemingen bij nieuwe vacatures actief op het wettelijke streven van diversiteit van geslacht en beoordeelt voordrachten daar ook op. In tabel 4.1 is per deelneming opgenomen of wordt voldaan aan het wettelijk streven.

Tabel 4.1 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen raad van commissarissen en raad van bestuur (ultimo 2013)

	Vrouwen en mannen in rvc > 30%	Vrouwen en mannen in rvb > 30%
BNG Bank	√	-
COVRA	-	1
FMO	√	- *
Gasunie	√	-
HbR	-	-
Holland Casino	√	√
KNM	√	1
NS	√	√
NWB Bank	-	√
Staatsloterij	-	1
Schiphol	-	- *
Tennet	-	-
UCN	-	1

1 Deelneming heeft slechts één statutair directeur, waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.
√ een vinkje betekent dat er minstens 30% vrouwelijke en minstens 30% mannelijke leden aanwezig zijn in de RvB of RvC.
* Bij FMO en Schiphol is door bestuurswisselingen (na ultimo 2013) inmiddels sprake van tenminste 30%.

4.3 Beloningsbeleid

Het kabinet is van mening dat in de beloningsstructuur bij staatsdeelnemingen terughoudendheid moet worden betracht. Daarnaast is het niet passend is dat de beloning bij een onderneming die duidelijk opereert op het gebied van publieke dienstverlening voor 100% wordt gerelateerd aan een volledig commerciële omgeving.

In 2013 is gesproken met de raad van commissarissen en mede-aandeelhouders van Schiphol over een nieuw beloningsbeleid. Dit heeft begin 2014 geleid tot de vaststelling van een nieuw beleid, waarmee een matiging is bereikt van ongeveer 35% ten opzichte van het salaris van de huidige CEO. Schiphol is de enige deelneming waarbij in 2013 een nieuw beloningsbeleid is vastgesteld. Hiermee is het beloningsbeleid voor de bestuurders van de deelnemingen sinds 2008 gematigd met ongeveer 28%.

In de Nota Deelnemingenbeleid 2013 is een aangescherpt kader voor het beloningsbeleid van staatsdeelnemingen opgenomen. De staat als aandeelhouder neemt zich onder meer voor om de variabele beloning bij staatsdeelnemingen te beperken tot maximaal 20% van de vaste beloning. Aan de hand van dit nieuwe kader zullen vanaf 2014 gesprekken worden aangegaan met de deelnemingen om het beloningsbeleid van de deelnemingen te herijken. Daarbij zullen eerst gesprekken worden gestart met deelnemingen waarbij het huidige beloningsbeleid al enige jaren geleden is vastgesteld.
Bij het herijken blijft het uitgangspunt dat hoe 'publieker' de deelneming is, hoe meer de beloning van de bestuurders moet zijn afgestemd op genormeerde beloningen in de (semi) publieke sector. Als een deelneming verder van de overheid afstaat, en bijvoorbeeld niet of nauwelijks met publieke middelen wordt gefinancierd en/of meer concurrentie ervaart, kunnen de beloningen in de private sector een grotere rol spelen bij vaststelling van de bestuurdersbeloningen. In het beloningsbeleid van álle deelnemingen worden echter de genormeerde beloningen uit de (semi)publieke sector meegewogen.

De Tweede Kamer heeft een motie ingediend waarin zij de regering verzoekt te regelen dat het bestuur van de NS geen variabele beloning ontvangt als de onderneming een boete heeft ontvangen op grond van de verleende concessie voor het Hoofdrailnet. De uitvoering van deze motie heeft moeten wachten op het vaststellen van de boetesystematiek uit de nieuwe vervoersconcessie voor de NS. Inmiddels zijn de gesprekken over aanpassing van de beloningssystematiek met de raad van commissarissen van de NS gaande. Over 2013 zijn geen variabele beloningen toegekend aan het bestuur van de NS.

4.4 Statuten

De statuten van de vennootschap beschrijven het juridische kader waaruit blijkt welk orgaan binnen de onderneming welke bevoegdheid heeft. De afgelopen jaren heeft de staat een algemene standaard ontwikkeld op basis waarvan de statuten van alle deelnemingen moeten worden ingericht. Deze standaard voor de statuten geeft de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken. Hierbij gaat het onder meer om het vastleggen van de rolverdeling bij benoemingen, het vaststellen van het beloningsbeleid, betrokkenheid bij de strategie, ontvangst van informatie (business plan, investeringsplan, etc.), en vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves. De Nota Deelnemingenbeleid 2013 kondigde verder aan dat bij de statutenwijzigingen extra aandacht zal zijn voor de hoogte van de drempel waarboven investeringen aan de aandeelhouder moeten worden voorgelegd. Deze drempel dient zodanig te worden vastgesteld, dat de grootste en meest strategische investeringen door de aandeelhouder moeten worden goedgekeurd. De staat als aandeelhouder zal hierbij een onderscheid maken tussen investeringen die aansluiten bij de huidige bedrijfsactiviteiten enerzijds en branchevreemde en/of buitenlandse investeringen anderzijds. Voor de laatstgenoemde categorie gaat een lagere drempel gelden voor het goedkeuringsrecht. Dit geldt ook voor een deelname of overname in een onderneming door een deelneming. Zie voor meer informatie over binnenlandse en buitenlandse investeringen hoofdstuk 5.

In 2014 zullen eerst de statuten van de grootste deelnemingen worden gewijzigd om te voldoen aan de aangescherpte standaard. De andere deelnemingen volgen in 2015. Waar een wijziging nodig is, gebeurt dit in goed overleg met eventuele medeaandeelhouders en de onderneming zelf.

5 Strategie, investeringen en buitenlandse activiteiten

Als aandeelhouder ziet de minister van Financiën toe op de strategie van de staatsdeelnemingen. De strategie van de deelneming beschrijft de koers van het bedrijf voor de komende jaren. Van de strategie zijn ook toekomstige investeringen afgeleid. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de staat betrokken is bij de invulling en vaststelling van de strategie van de deelneming en wat de visie is op binnenlandse investeringen en buitenlandse activiteiten.

5.1 Strategie

De staat als aandeelhouder wil betrokken zijn bij de totstandkoming van de strategie. Momenteel is dit nog niet bij alle staatsdeelnemingen expliciet in de statuten opgenomen, maar dit gebeurt in de praktijk wel. De staat wil dat in de statuten van alle deelnemingen wordt vastgelegd dat de raad van bestuur de strategie ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen, na raadplegen van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Bij de beoordeling van de strategie wordt allereerst beoordeeld of het publieke belang van de deelneming hierin voldoende centraal staat. Daarnaast dient de strategie de onderneming in staat te stellen om voldoende rendement te genereren met het oog op de continuïteit van de onderneming en dus de borging van het publiek belang.

De strategie van de deelneming hoeft niet te worden beperkt tot de directe realisatie van het met de deelneming gemoeide publieke belang. Deelnemingen kunnen legitieme redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct, maar wel indirect, gerelateerd zijn aan de realisatie van een publiek belang. Een van deze redenen kan zijn de realisatie van synergievoordelen, die weer kunnen leiden tot lagere prijzen of tot meer innovatie. Eventuele aanvullende activiteiten mogen echter niet (de borging van) het publieke belang ondermijnen dat met een deelneming is gemoeid en/of de continuïteit van de onderneming bedreigen. Daarnaast mogen aanverwante activiteiten niet leiden tot marktverstoring, indien sprake is van een concurrerende markt.

In 2013 is de strategie van drie staatsdeelnemingen opnieuw vastgesteld danwel herijkt. Hierbij gaat het om Holland Casino, NS en Tennet.

Holland Casino

In de eerste helft van 2013 heeft Holland Casino haar strategie herijkt. Hierbij zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. Het strategisch plan omvat € 122 miljoen aan kostenbesparende maatregelen, waarvan € 100 miljoen aan maatregelen die in 2013 geïdentificeerd waren. Dit moet in 2016 leiden tot een structureel verbeterd resultaat. Het strategisch plan is door het ministerie van Financiën uitgebreid met de raad van bestuur en raad van commissarissen besproken. Ook heeft het ministerie een second opinion op de voorgestelde strategie laten uitvoeren door een eigen adviseur. Deze heeft tot enkele wijzigingen geleid, waarna de strategie door de raad van commissarissen van Holland Casino is vastgesteld.

NS

De missie van NS is al jaren meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. In 2014 heeft de raad van bestuur een eerste stap gezet tot aanscherping van de strategie. In een gezamenlijke bijeenkomst hebben aandeelhouder, staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu en de raad van commissarissen van de NS de aanscherping besproken en afgestemd. Onderdeel van de strategie is dat NS, samen met andere partijen in de vervoersketen, het 'deur-tot-deur'-aspect verder wenst te verbeteren. Dit is ook een van de doelstellingen uit de Lange Termijn Spooragenda. Eerste stap hierin is het verbeteren van de operationele prestaties en reputatie van de NS. De focus van NS ligt op Nederland en op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor. Met oog op het vierde spoorpakket zal de NS internationaal actief blijven binnen door de aandeelhouder gegeven kaders. De kaders hebben onder meer betrekking op effecten voor de continuïteit van de onderneming en de rentabiliteit.

Tennet

De strategie van Tennet is tweeledig: zorgen voor een veilige, betrouwbare en ononderbroken elektriciteitsvoorziening en bijdragen aan een geïntegreerde Europese energiemarkt. Dit is niet gewijzigd in 2013. Wel heeft Tennet in 2013 de overname van de Duitse activiteiten laten evalueren. De externe consultant heeft geconcludeerd dat de overname van Transpower een positieve bijdrage heeft geleverd aan het behalen van de strategische doelstellingen en het creëren van waarde voor de aandeelhouder en andere belanghebbenden. De uitkomst van de evaluatie is met het ministerie van Financiën als aandeelhouder besproken.

Het ministerie van Financiën is verder voornemens om de strategie van elke staatsdeelneming minstens één keer per vijf jaar opnieuw tegen het licht te houden. Dit zal vanaf 2014 worden opgepakt en waar het kan wordt hierbij aangesloten bij de strategiecyclus van de bedrijven zelf. Vaak hebben de staatsdeelnemingen een cyclus die korter is dan vijf jaar.

5.2 Investeringen

Om de publieke taken goed te kunnen blijven vervullen en om uitvoering te geven aan hun strategie, zullen staatsdeelnemingen in meer of mindere mate moeten investeren. Er zal sowieso sprake zijn van vervangingsinvesteringen ter continuering van de huidige activiteiten. In sommige gevallen zijn er, vanwege bijvoorbeeld toename van de vraag, ook uitbreidingsinvesteringen nodig.

Zoals ook uiteengezet in paragraaf 4.4, wil de staat als aandeelhouder een goedkeuringsrecht hebben bij grote investeringen (waaronder het nemen of afstoten van een aandelenbelang) en investeringen die nieuw of bepalend zijn voor de koers van een staatsdeelneming. Volgens de wet zijn investeringsbeslissingen onderworpen aan goedkeuring van de aandeelhouder als de waarde meer bedraagt dan een derde van het balanstotaal. Naast deze wettelijke bepaling, kunnen in de statuten andere (en dus ook lagere) goedkeuringsdrempels opgenomen worden. Herijking van de statutaire goedkeuringsdrempels is gestart in 2014 in het kader van de invoering van standaardstatuten bij de staatsdeelnemingen.

Het initiatief voor investeringsplannen ligt, net als voor de strategie, bij het bestuur van de onderneming. Als het bestuur een investeringsplan heeft dat goedkeuring van de aandeelhouder behoeft, dan verwacht de staat vroegtijdig in het traject te worden betrokken. Om tot een beoordeling van de investeringsplannen van staatsdeelnemingen te komen, heeft de staat als aandeelhouder criteria vastgesteld waarlangs de investeringen worden getoetst. De basis van de beoordeling is de strategische rationale van de investering. Deze dient aan te sluiten bij het publiek belang dat met de onderneming is gemoeid en bij de strategie van de onderneming. In ieder geval geldt dat de publieke taak van de onderneming op geen enkele wijze in het geding mag komen. Verder is essentieel dat er sprake is van een gezonde financiële propositie, hetgeen onder meer wil zeggen dat een rendement wordt behaald dat passend is bij de risico's die met de investering gepaard gaan. Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria waaronder ook de risico's. Zo wordt er onder andere gekeken naar

het effect van de investering op de *credit rating*, *leverage* en solvabiliteit. Ten aanzien van de risico's wordt getoetst of de risicoparagraaf in het investeringsvoorstel de belangrijkste risico's behandelt en of deze voldoende zijn gekwantificeerd in een sensitiviteitsanalyse. De sensitiviteitsanalyse geeft het effect weer dat onzekerheid in de verschillende aannames kan hebben op de uitkomst van het financieel model. Ook wordt beoordeeld of de maatregelen die het management neemt om de risico's te mitigeren adequaat zijn. Uitgangspunt is dat de aandeelhouder zich baseert op de gegevens die de raad van bestuur hem ter beschikking stelt. Waar nodig wordt een extern adviseur ingeschakeld om (bepaalde onderdelen) van de investeringsaanvraag te toetsen. Aan de hand van de ontvangen gegevens, en eventueel het advies van de externe adviseur, wordt een beoordeling van het proces en een inhoudelijke beoordeling van het voorstel gemaakt en volgt al dan niet goedkeuring. In tabel 5.1. is opgenomen bij hoeveel investeringsvoorstellen de staat als aandeelhouder betrokkenheid heeft gehad.

Tabel 5.1 Aantal voorgelegde investeringsvoorstellen per deelneming in 2013

Aantal investeringsvoorstellen per deelneming	Formele betrokkenheid	Informele betrokkenheid
BNG Bank	0	0
COVRA	0	0
FMO	0	0
Gasunie	0	0
HbR	4	0
Holland Casino	0	0
KNM	0	0
NS	3	1
NWB Bank	0	0
Schiphol	0	1
Staatsloterij	1	0
Tennet	2	0
UCN	0	0
Totaal	**10**	**2**

5.3 Buitenlandse activiteiten

Het kabinet meent dat het ontplooien van activiteiten in het buitenland, net als branchevreemde activiteiten, kan passen binnen de strategie van staatsdeelnemingen. De buitenlandse activiteiten mogen de continuïteit van de Nederlandse activiteiten echter op geen enkele manier in gevaar brengen en dienen aantoonbaar bij te dragen aan het publieke belang dat de betreffende staatsdeelneming in Nederland borgt. Bovendien moet het risico van de investering worden gereflecteerd in het geëiste normrendement en moeten er adequate risicobeheersingmaatregelen worden toegepast. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid 2013. Elke voorgestelde nieuwe buitenlandse activiteit moet aan deze voorwaarden voldoen. In tabel 5.2 is een overzicht van de buitenlandse activiteiten van operationele deelnemingen opgenomen. FMO is niet in deze tabel opgenomen, omdat het de kernactiviteit van FMO is om leningen in het buitenland uit te zetten.

Tabel 5.2 Buitenlandse activiteiten

Staatsdeelneming	Buitenlandse activiteit
BNG	Heeft leningen verstrekt aan buitenlandse partijen. Deze leningen worden nu afgebouwd.
Gasunie	Eigendom Duits gasnetwerk (middels Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG) en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen.
Havenbedrijf Rotterdam	Joint venture partner in Sohar Industrial Port Company voor de verdere aanleg en beheer van de haven in Sohar, Oman.
KNM	Beperkte deelneming in World Money Fair Berlijn in Duitsland.
NS	NS is met dochter Abellio met treinen en bussen actief in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.
Schiphol	Schiphol heeft een diverse portefeuille van internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkings-verbanden met luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk, Hong Kong, Verenigde Staten.
Tennet	Eigendom Duits elektriciteitsnetwerk (middels Tennet TSO GmbH) en verschillende interconnectoren.

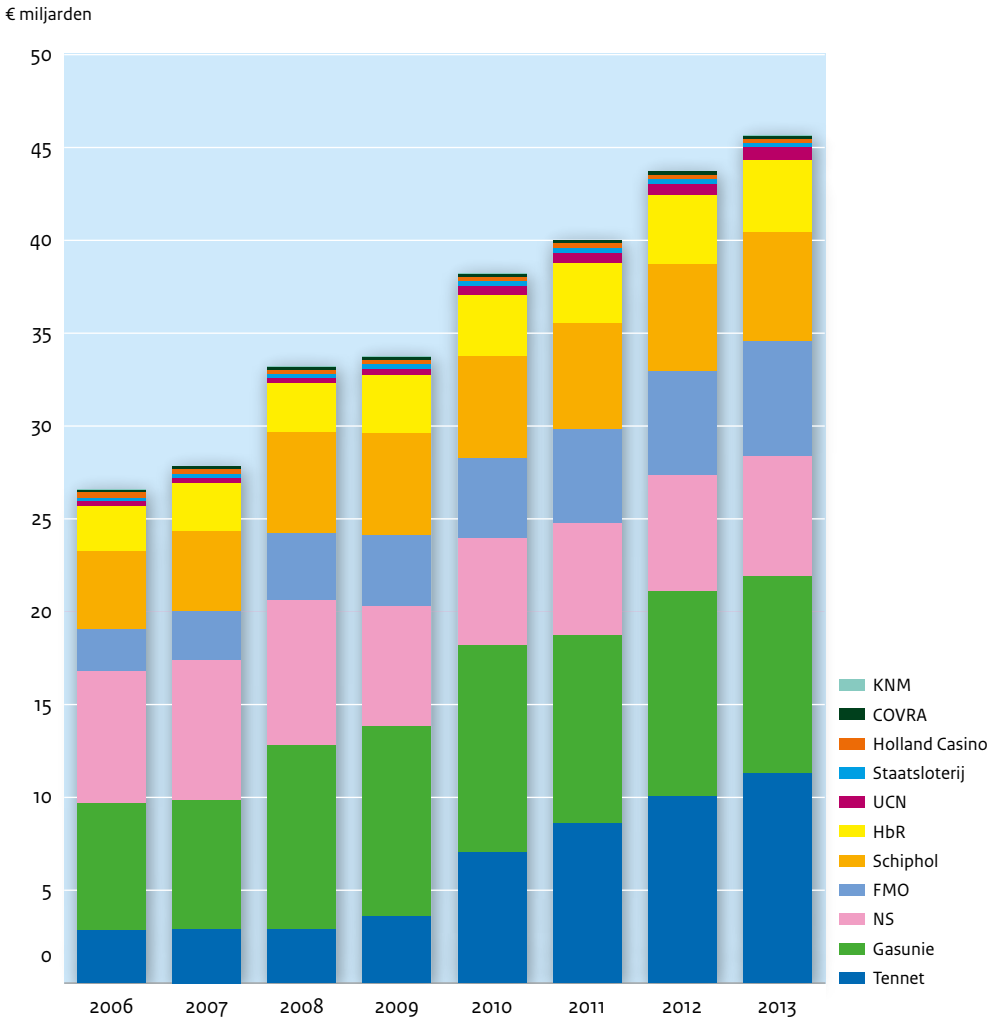
In 2013 heeft geen staatsdeelneming aan de aandeelhouder een voorstel voorgelegd om (extra) buitenlandse activiteiten te ontplooien.

6 Financiële resultaten

Een staatsdeelneming vertegenwoordigt financiële waarde. De staat als aandeelhouder spreekt de staatsdeelnemingen erop aan dat die waarde behouden blijft, zodat ook volgende generaties daar profijt van kunnen hebben. Bovendien is behoud van dit maatschappelijk vermogen nodig om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. De staat stuurt als aandeelhouder op financieel waardebehoud met behulp van een normrendement en door te streven naar gezonde vermogensverhoudingen. Dividenduitkeringen en investeringsbeslissingen worden (onder meer) in het licht van de gezonde vermogensverhoudingen beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de vermogenspositie, het rendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2013.

Het balanstotaal is geen grootheid waar de staat als aandeelhouder direct op stuurt, maar geeft wel inzicht in de omvang van de staatsdeelnemingen. Het balanstotaal van alle operationele deelnemingen gezamenlijk bedroeg per eind 2013 ongeveer € 250 miljard (zie tevens figuur 6.1). Dat is ongeveer € 12 miljard minder dan het gezamenlijke balanstotaal per eind 2012. Met name een daling van de totaalbalans van BNG van ca. € 11 miljard is de oorzaak van deze afname.

Figuur 6.1 Balanstotaal van operationele deelnemingen



BNG Bank en NWB Bank hebben, zoals kenmerkend is voor financiële instellingen, een groot balanstotaal (zijnde respectievelijk € 131 miljard en € 73 miljard eind 2013) in vergelijking met de overige deelnemingen. Omwille van visualisatie zijn BNG Bank en NWB Bank niet meegenomen in figuur 6.1.

6.1 Vermogenspositie

Met de vermogenspositie wordt de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen bedoeld. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten deels met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen, het zogenoemde 'eigen vermogen', en deels met vermogen dat door derde financiers (zoals banken) wordt verstrekt, het 'vreemd vermogen'. De staat als aandeelhouder wil dat de reserves van staatsdeelnemingen niet te laag zijn, maar ook niet te hoog. Bij de beoordeling van de vermogenspositie worden daarom de financiële buffers bezien in verhouding tot de verplichtingen en risico's die de deelneming is aangegaan of die op termijn op de onderneming afkomen. Een andere belangrijke indicator voor de gezondheid van de onderneming is de *credit rating*, die weer deels is gebaseerd op de solvabiliteit van de onderneming. Het uitgangspunt is dat deelnemingen zich zelfstandig moeten kunnen financieren door vreemd vermogen aan te trekken op de geld- of kapitaalmarkt, tegen acceptabele voorwaarden. Vreemdvermogenverschaffers gebruiken de *credit rating* om zich een oordeel te vormen over de financiële gezondheid van de onderneming en dus de rente die zij vragen voor een lening. Een deelneming die zich wil financieren met verhandelbaar schuldpapier, zoals obligaties, heeft dus een credit rating nodig. Dit geldt niet voor alle staatsdeelnemingen.

De staat meent dat de deelnemingen minimaal een credit rating dienen te hebben overeenkomstig wat gebruikelijk is in de markt of desbetreffende sector. Voor niet-financiële deelnemingen gaat het dan veelal om minimaal een *A minus rating* en voor financiële deelnemingen minimaal een AAA rating (dit geldt overigens niet voor de tijdelijke deelnemingen). Alle operationele deelnemingen, met uitzondering van UCN, hadden in 2013 een credit rating van minimaal een A minus rating of een AAA rating. In onderstaande tabel 6.2 staat – voor de staatsdeelnemingen die een *credit rating* hebben – de credit rating per staatsdeelneming per ultimo 2013.

Tabel 6.2 Credit ratings *van staatsdeelnemingen*

Staatsdeelnemingen met een *credit rating*	S&P	Moody's	Fitch
BNG Bank	AA+ stable	AAA stable	AAA negative
FMO	AA+ stable	AAA negative	-
Gasunie	A+ stable	A2 stable	-
NS	A+ stable	-	-
NWB Bank	AA+ stable	AAA stable	-
Schiphol	A+ stable	A1 stable	-
Tennet	A- stable	A3 stable	-
UCN	BBB+ negative	Baa1 stable	A- negative
Nederlandse staat	AA+ stable	AAA stable	AAA negative

Zoals toegelicht in de Kamerbrief 17 september 2013 over het beleidskader financiële derivaten vallen staatsdeelnemingen niet onder het beleidskader, maar worden via het aandeelhouderschap de derivatenposities wel nauwlettend gevolgd. De aandeelhouder verlangt dat zij in het jaarverslag de derivatenposities inzichtelijk maakt en deze, indien nodig, tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders verder toelicht. Daarnaast komt in de periodieke overleggen met de deelneming het algemene risicomanagementbeleid, met als onderdeel daarvan (indien relevant), de derivatenposities van de deelneming aan de orde. Hierbij wordt het beleidskader derivaten als referentie gebruikt en wordt van de deelneming verlangd dat afwijkingen worden toegelicht. Wanneer afwijkingen vanuit de bedrijfsvoering en het risicomanagementbeleid van de onderneming logisch zijn wordt hiermee ingestemd. Derivaten hebben als doel risico's af te dekken en hebben hiermee een verlagend effect op het risicoprofiel van de deelneming. Vanuit dit perspectief wordt bekeken of de afgesloten derivaten verantwoord worden ingezet.

6.2 Rendement

De staat als aandeelhouder stuurt op financieel waardebehoud van de staatsdeelnemingen, om de financiële waarde die een staatsdeelneming vertegenwoordigt ook voor de toekomst te behouden. In dat kader ziet de staat als aandeelhouder het als zijn rol om het bestuur van een deelneming zijn rendementverwachting mee te geven. Daarbij gaat het niet om winstmaximalisatie, maar om het vaststellen van het rendement waarbij, gegeven het risicoprofiel van de onderneming, het financieel waardebehoud en de continuïteit gewaarborgd zijn. Bij dat rendement zijn er voldoende buffers om tegenvallers op te vangen, is er voldoende ruimte voor de financiering van de investeringen en is er de mogelijkheid tot het uitkeren van dividend. Om het rendement te meten, maakt de staat gebruik van de indicator 'rendement op eigen vermogen'. Tabel 6.2 geeft het gerealiseerde rendement op eigen vermogen van de laatste twee jaar weer evenals het vijfjarig gemiddelde per deelneming.

Tabel 6.3 Rendementen van operationele deelnemingen

Deelneming	2013	2012	5 jrs gemiddelde
BNG Bank	9,2%	14,3%	11,9%
COVRA	-34,4%	-6,8%	-5,6%
FMO	7,0%	8,7%	6,8%
Gasunie	9,2%	7,7%	3,1%
HbR	10,5%	11,2%	10,1%
Holland Casino	-41,2%	-1,0%	-7,0%
KNM	8,7%	4,9%	5,5%
Staatsloterij[1]	18,76%	16,6%	25,7%
NS	-1.4%	8,6%	6,3%
NWB Bank	2,7%	3,3%	5,2%
Schiphol	7,0%	6,2%	5,9%
Tennet	14,8%	8,6%	10,6%
UCN	17,2%	11,6%	25,0%

1: Voor de berekening van het rendement is winst gedefinieerd als 'resultaat na belastingen en afdracht'.

In 2013 hanteerde de staat nog een portefeuillebrede rendementsnorm voor zijn deelnemingen van 8%. De Nota Deelnemingenbeleid 2013 kondigde aan dat de staat als aandeelhouder per deelneming een specifiek normrendement gaat vaststellen. In 2014 is het ministerie van Financiën in overleg getreden met de deelnemingen over het gezamenlijk vaststellen van een normrendement volgens het *Capital Asset Pricing Model*. De verwachting is dat eind 2014 voor een groot deel van de deelnemingen een normrendement zal zijn vastgesteld.

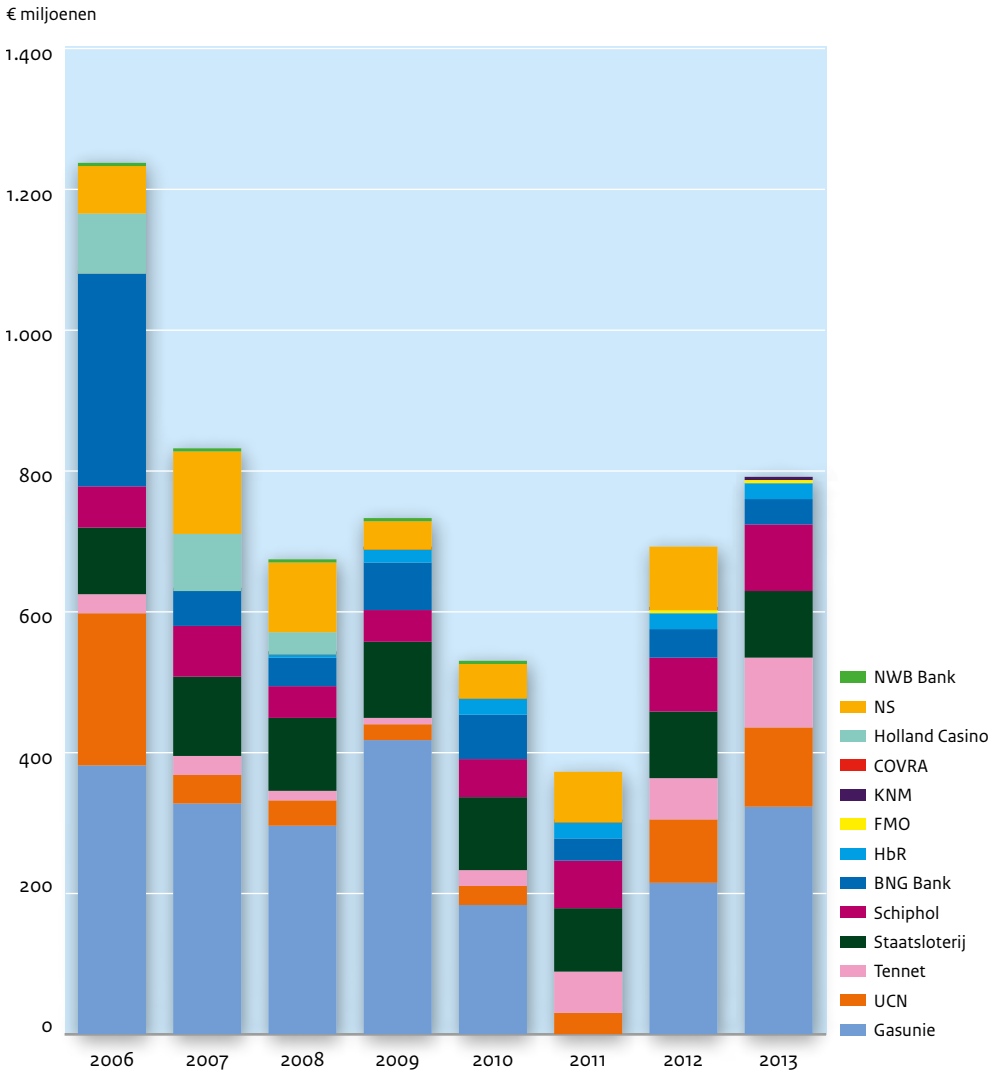
6.3 Dividend

De staatsdeelneming stelt in overleg met de aandeelhouder een dividendbeleid op. Daarin zet de deelneming gemotiveerd uiteen welk deel van de winst de onderneming in beginsel jaarlijks wil uitkeren als dividend en welk deel het wil reserveren. Vervolgens besluiten de aandeelhouders jaarlijks, vaak op voorstel van de raad van bestuur en raad van commissarissen, welk deel daadwerkelijk wordt uitgekeerd en welk deel wordt gereserveerd. Zoals in de Nota Deelnemingenbeleid 2013 is aangegeven, hanteerde de staat als aandeelhouder tot en met 2013 een portefeuillebrede norm van gemiddeld 40% (met ingang van 2014 wordt gewerkt met een aparte norm per deelneming). Binnen de portefeuillebrede norm werd per deelneming afzonderlijk een afweging gemaakt over het dividendbeleid. Daarbij werd onder meer rekening gehouden met de huidige vermogenspositie van de onderneming en de toekomstige investeringsverplichtingen. Bij een deelneming met een grotere investeringsagenda kan het bijvoorbeeld verstandig zijn een

lagere payout ratio dan 40% te hanteren (en dus een groter deel van de winst te reserveren). Een beperkte investeringsagenda en ruime vermogenspositie kan een aanleiding zijn om meer dan de genoemde 40% aan dividend uit te laten keren.

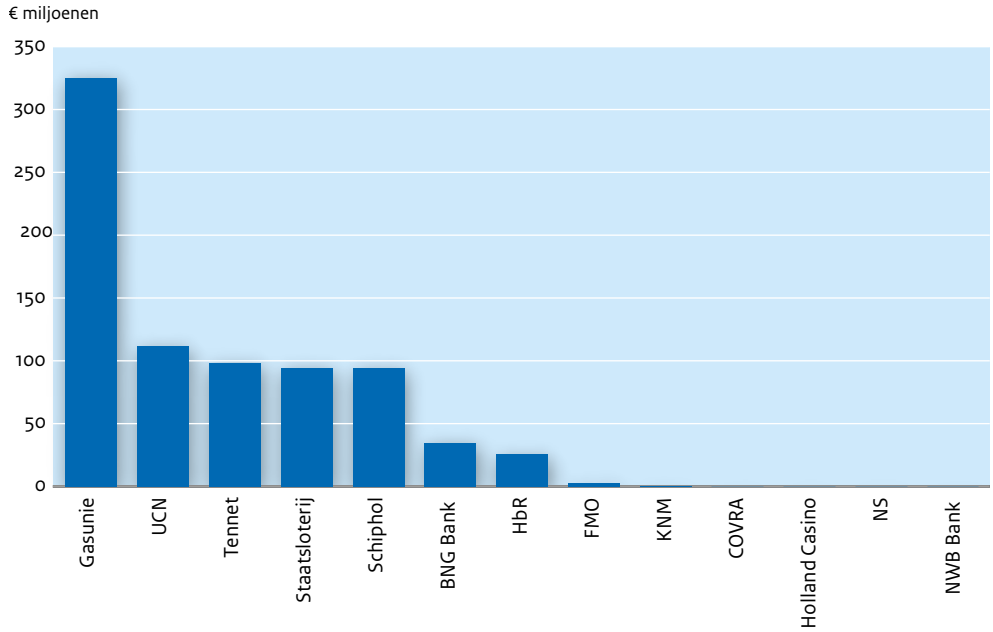
In 2013 heeft de staat € 788 miljoen aan dividend ontvangen over de portefeuille operationele staatsdeelnemingen (in 2012: € 695 miljoen). Het verschil in dividendopbrengsten met 2012 wordt met name verklaard door hogere dividenden van Gasunie, Schiphol en UCN. Figuur 6.4 geeft de dividendontvangsten weer van de huidige operationele deelnemingen voor de jaren 2006 tot en met 2013.

Figuur 6.4 Dividendontvangsten operationele deelnemingen (2006-2013)

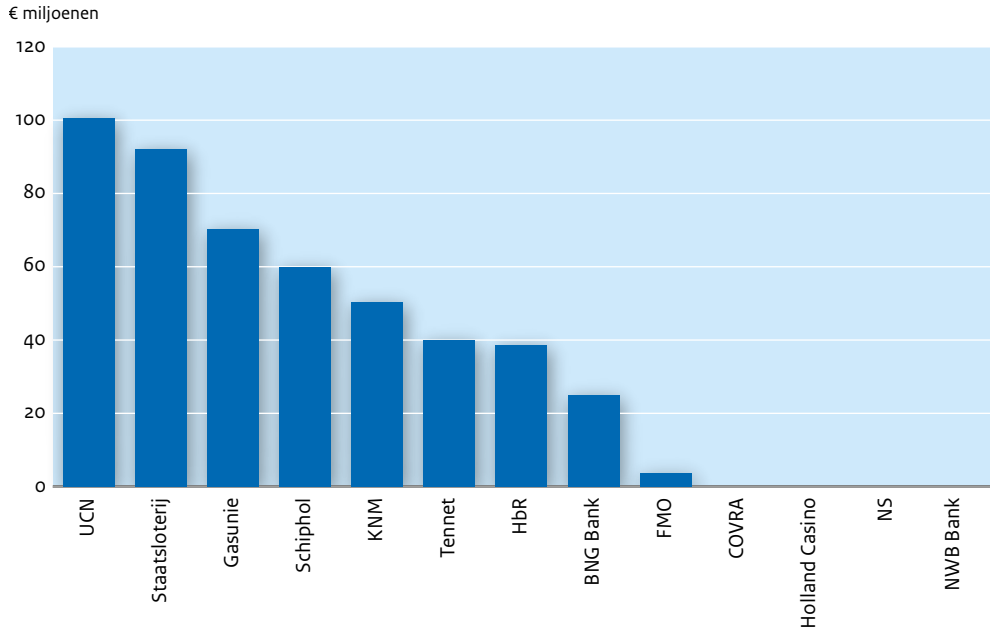


Binnen de portefeuille zijn er grote verschillen. Dat is niet verwonderlijk, aangezien de winsten en *pay-out ratio's* van de deelnemingen sterk verschillen, en ook het aandelenbelang van de staat niet overal gelijk is. Gasunie heeft over 2013 het grootste dividend afgedragen (€ 325 miljoen). Dit is het resultaat van van een hoge winst, een hoge pay-out ratio, en een 100%-belang van de staat. Van COVRA, Holland Casino, NS, en NWB Bank heeft de staat geen dividend ontvangen over 2013. Voor een toelichting op het dividend per staatsdeelneming wordt verwezen naar hoofdstuk 7. Figuur 6.5 geeft de dividendontvangsten weer over 2013, en figuur 6.6 geeft de pay-out ratio's over 2013 weer.

Figuur 6.5 Dividendontvangsten over 2013 per operationele deelneming



Figuur 6.6 Pay-out ratio's over 2013 per operationele deelneming



7 Staatsdeelnemingen onder de loep

Ultimo 2013 was de staat aandeelhouder in 29 ondernemingen. Inclusief de deelnemingen onder beheer van NLFI ging het om 34 ondernemingen. Deze waren onder te verdelen in drie categorieën:

1 operationele staatsdeelnemingen;
2 kleine deelnemingen en staatsdeelnemingen in afbeheer;
3 beleidsdeelnemingen.

Sinds 2001 is het beleid om de aandeelhoudersrol van staatsdeelnemingen zoveel mogelijk te centraliseren bij het ministerie van Financiën. Er zijn ook deelnemingen waarvoor het decentrale model geldt. Het aandeelhouderschap van deze bedrijven is ondergebracht bij het betreffende beleidsministerie (de zogenoemde 'beleidsdeelnemingen'). In dit hoofdstuk worden de individuele deelnemingen uit elke categorie beschreven. Voor elke staatsdeelneming wordt een algemene omschrijving van de staatsdeelneming zelf, de invulling van het aandeelhouderschap en een financieel overzicht *(factsheet)* met enkele algemene en financiële kerncijfers gegeven. Voor de kleine deelnemingen, de deelnemingen in afbeheer en de beleidsdeelnemingen wordt enkel het financieel overzicht met de kerncijfers gepresenteerd.

Algemene beschrijving

Per staatsdeelneming wordt allereerst een algemene beschrijving opgenomen van wat de onderneming doet, met hoeveel medewerkers ze dit doet en voor wie. Daarna wordt uiteengezet wat het specifieke publieke belang is dat met de staatsdeelneming samenhangt en hoe dit geborgd wordt. Vervolgens wordt ingegaan op de juridisch status van de staatsdeelneming en de zeggenschap die de staat heeft over deze onderneming. Tot slot wordt een beschrijving van de buitenlandse activiteiten van de deelneming gegeven.

Invulling aandeelhouderschap

Bij de invulling van het aandeelhouderschap wordt allereerst beschreven wat de belangrijkste onderwerpen van het jaar waren en wat op hoofdlijnen de resultaten waren van de onderneming. Daarna wordt achtereenvolgens ingegaan op de corporate governance, de strategie en de financiële resultaten. Onder het kopje 'corporate governance' wordt allereerst genoemd of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (gemitigeerd) structuurregime, wat de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is, welke benoemingen er in 2013 hebben plaatsgevonden en wat hierbij het gehanteerde beloningsbeleid was. Naleving van de Corporate Governance Code en andere corporate governance indicatoren staan in het financieel overzicht en wordt niet nader in de tekst toegelicht. Daarna wordt uiteengezet wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken. De financiële resultaten worden vervolgens toegelicht onder het kopje 'vermogenspositie, rendement en dividend'. Apart worden hierbij de door de aandeelhouder goedgekeurde investeringen genoemd. De invulling van het aandeelhouderschap wordt afgesloten met een vooruitblik, waarin de belangrijkste ontwikkelen na balansdatum en agendapunten voor de komende tijd worden beschreven.

Factsheet met kwantitatieve gegevens

Naast een kwalitatief deel, bevatten de deelnemingspecifieke onderdelen ook een factsheet met kwantitatieve gegevens.

Financieel overzicht en bedrijfsspecifieke gegevens

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

Algemene indicatoren: corporate governance

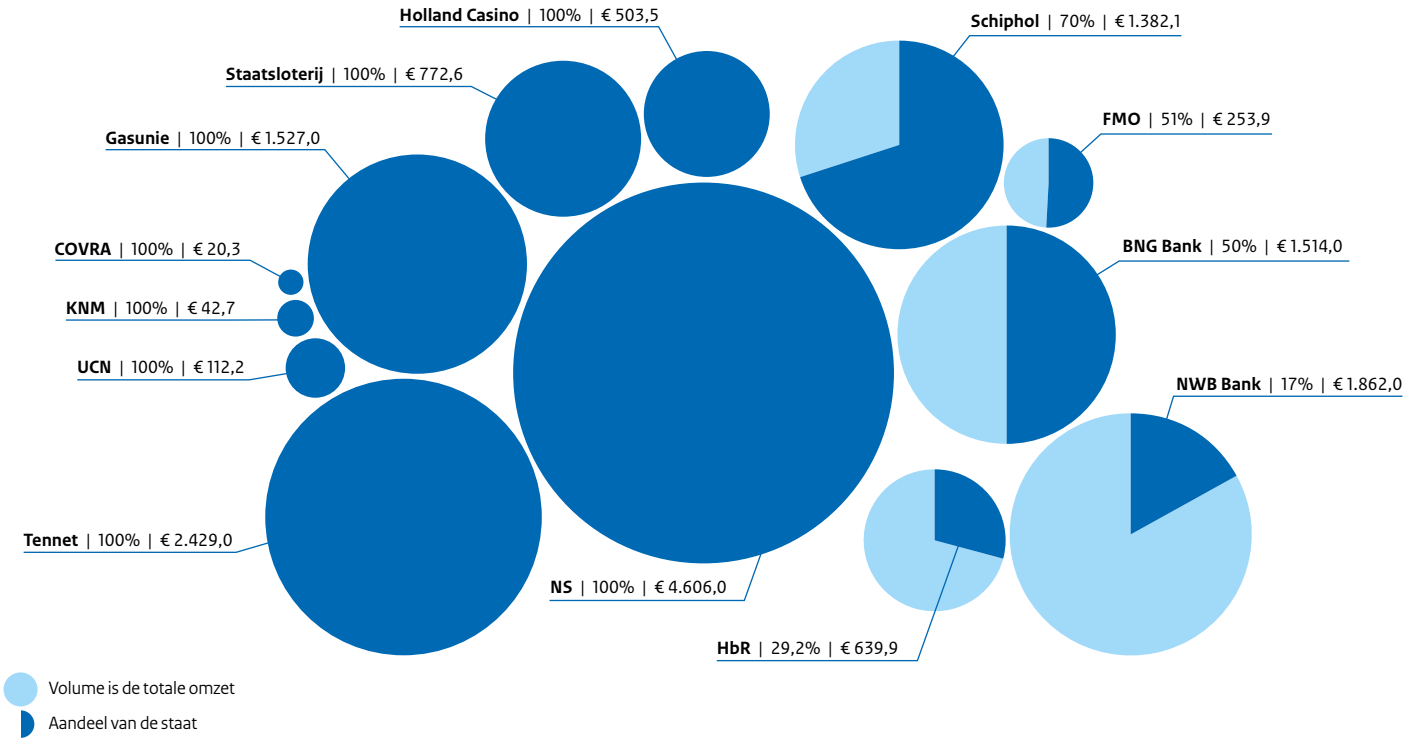
In dit deel zijn indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de naleving van de Corporate Governance Code. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen. Voor GRI wordt het door de staatsdeelneming in het jaarverslag over 2013 gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen gepresenteerd. Voor de Transparantiebenchmark is het aantal punten van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark vermeld. De Transparantiebenchmark beoordeelt de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar van een jaar eerder. De Transparantiebenchmark 2014 met de beoordeling van verslaggeving over het jaar 2013 was bij het ter perse gaan van dit jaarverslag nog niet gepubliceerd.

Algemene indicatoren: raad van bestuur en raad van commissarissen

Voor iedere staatsdeelneming is de samenstelling van de raad van bestuur (of directie) en de raad van commissarissen vermeld. Voor deze leden zijn tevens gegevens over de bezoldiging (of vergoeding, waar het commissarissen betreft) opgenomen. Bij de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen is een onderscheid gemaakt tussen de vaste en eventuele variabele component. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Voor een extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectieve deelnemingen.

7.1 Operationele staatsdeelnemingen

Totale omzet en aandeel van de staat
(in miljoenen)



Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BNG Bank	Bank Nederlandse Gemeenten	Bank voor gemeenten, provincies en (semi)publieke sector.
COVRA	Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval	Uitvoerder van het nationale radioactief afval beleid.
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	Bank ter financiering van private projecten in ontwikkelingslanden.
Gasunie	Nederlandse Gasunie	Beheerder van het landelijk gastransportnet en uitvoerder van gasinfrastructuuractiviteiten.
HbR	Havenbedrijf Rotterdam	Beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied.
Holland Casino	Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland	Aanbieder van casinospelen.
KNM	Koninklijke Nederlandse Munt	Producent van munten ten behoeve van o.a. de staat.
NS	Nederlandse Spoorwegen	Vervoerder van reizigers over het spoor.
NWB Bank	Nederlandse Waterschapsbank	Bank voor de Nederlandse (semi)publieke sector.
Schiphol	Schiphol	Exploitant van luchthavens.
Staatsloterij	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij	Aanbieder van loterijen.
Tennet	Tennet	Beheerder van het landelijke elektriciteitstransportnet.
UCN	Ultra Centrifuge Nederland	Houdstermaatschappij van URENCO, een internationaal opererende uraniumverrijkende onderneming..

BNG Bank

Beschrijving
De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten opgericht als de Gemeentelijke Credietbank. Zij fungeert sindsdien als intermediair tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en de semipublieke sector. Hoewel BNG Bank in de kern nog altijd een kredietbedrijf is, biedt de bank haar klanten ook diensten op het gebied van betalingsverkeer en treasuryadvies. Decentrale overheden, woningcorporaties en zorginstellingen zijn de belangrijkste klantengroepen van BNG Bank. Bij BNG Bank werkten in 2013 273 medewerkers (fte).

Publiek belang
BNG Bank verzorgt, zowel in goede als in slechte tijden, een rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. Hiermee draagt BNG Bank bij aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. Dit publiek belang wordt naast het publiek aandeelhouderschap geborgd door:
- Gemeente- en Provinciewet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- Wet Financieel Toezicht;
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

Juridische status en eigendom
BNG Bank is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 50% van de aandelen. De overige aandelen worden gehouden door gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. BNG Bank kende in 2013 meer dan 400 medeaandeelhouders.

Buitenlandse activiteiten
BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2010 is besloten de nieuwe kredietverlening volledig te richten op de Nederlandse markt en buitenlandse kredietverlening nog slechts in uitzonderlijke gevallen aan te gaan. De resterende kredietverlening aan buitenlandse klanten loopt af en bedraagt minder dan 1% van de totale kredietportefeuille.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
Nagenoeg alle doelstellingen van de bank zijn in 2013 gerealiseerd, waaronder zeer hoge marktaandelen in de kernklantsectoren. Van de langlopende solvabiliteitsvrije kredietvraag vanuit de kernklantsectoren werd ongeveer 70% door de bank ingevuld.

Corporate governance
Raad van Bestuur. De RvB bestaat uit drie leden. In 2009 is voor het laatst het beloningsbeleid bij BNG Bank vastgesteld, waarmee de beloning van bestuurders maximaal € 310.000 bedraagt. De arbeidsovereenkomsten van de huidige bestuurders zijn nog afgesloten onder het oude beloningsbeleid.
Raad van Commissarissen. De RvC bestaat uit negen leden, van wie drie vrouwen. In 2013 is mevrouw P.H.M. Hofsté voor een periode van vier jaar benoemd als commissaris.

Strategie
BNG Bank is een 'bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang'. De strategie van de bank is gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor financieringsvraagstukken. De solvabiliteitsvrije kredietverlening zal de kernactiviteit blijven.

Vermogenspositie, rendement en dividend
BNG Bank had in 2013 een balanstotaal van € 131 miljard (2012: € 142 miljard). De gewijzigde internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken. Vanwege de introductie onder het Bazel III-toezichtkader van een norm voor de zogeheten leverage ratio van 3% moet BNG Bank het eigen vermogen laten groeien. Als gevolg hiervan voert BNG Bank een stringenter dividend- en reserveringsbeleid waardoor de bank met ingang van de uitkering over het boekjaar 2011 25% (voorheen: 50%) van de nettowinst uitkeert als dividend. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg in 2013 9,2% (dit is 10,4% berekend volgens de methodiek van de bank, waarbij het eigen vermogen aan het begin van het verslagjaar wordt gehanteerd, exclusief herwaarderingsreserve en cashflow hedge reserve).
In 2013 heeft Standard & Poor's de lange termijn *credit rating* voor de Nederlandse staat, en daardoor ook voor BNG Bank, met een trede verlaagd naar het op een na hoogste niveau (AA+). De credit ratings van Moody's en Fitch bleven gehandhaafd op AAA.

Investeringen
Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. In 2013 verstrekte BNG Bank € 11,9 miljard (2012: € 11,1 miljard) aan langlopende kredieten. De stijging ten opzichte van 2012 is nagenoeg volledig veroorzaakt door de grote vraag naar herfinanciering in combinatie met het hoge marktaandeel van de bank. De totale portefeuille langlopende uitzettingen aan klanten op basis van hoofdsommen is in 2013 toegenomen met € 2,1 miljard tot € 83,2 miljard. Kredietverlening behoeft geen instemming van aandeelhouders. Alleen fusies, overnames en investeringen groter dan een derde van het eigen vermogen behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan.

Vooruitblik
De focus voor de bank blijft gericht op het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke vraag naar goedkope financiering in de (semi)publieke sector. Daarnaast is er aandacht voor het toegroeien naar de gewenste vermogensverhoudingen in 2018.

BNG Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	131.183	142.228	136.460
Eigen vermogen	3.430	2.752	1.897
Vreemd vermogen	127.753	139.476	134.563
Inkomsten	1.514	2.115	2.327
Winst	283	332	256
Dividend	71	83	64
Ontvangen door staat	35	41	32
Solvabiliteitsratio	0,03	0,02	0,01
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,2%	14,3%	13,5%
Pay-out ratio	25,0%	25,0%	25,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Renteresultaat (€ mln.)	529	471	462
Verstrekte kredieten (€ mln.)	92.044	90.699	90.775
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.530	11.729	11.647
BIS-ratio Tier 1 (in procenten)	24%	22%	20%
Capital ratio (in procenten)	2,3%	2,0%	1,8%
Aantal werknemers (fte)	273	279	278

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark (punten)	186	185	161
Global Reporting Initiative (GRI)	A+	A+	B+
Code Banken	√	√	√
Nederlandse Corporate Governance Code	√	√	√

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. C. van Eykelenburg	Voorzitter	448	52	153	500	520	518
Dhr. J.J.A. Leenaars	Lid	375	39	129	414	426	420
Dhr. J.C. Reichardt	Lid	356	41	69	397	413	411

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. H.O.C.R. Ruding	Voorzitter	36	36	31
Mw. S.M. Dekker	Vice-voorzitter en secretaris	32	31	23
Dhr. H.H. Apotheker	Lid	26	26	23
Dhr. T.J.F.M Bovens	Lid	26	20	N.v.t.
Dhr. W.M. van den Goorbergh	Lid	35	35	29
Mw. P.H.M. Hofsté (per 22 april 2013)	Lid	22	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.J. Nooitgedagt	Lid	29	22	N.v.t.
Dhr. R.J.J.M. Pans	Lid	26	26	23
Mw. M. Sint	Lid	26	11	N.v.t.
Mw. H.G.O.M. Berkers RA (tot per 22 april 2013)	*Lid*	12	35	29

COVRA

Beschrijving
De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht om uitvoering te geven aan het nationale radioactiefafval-beleid, waarbij één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens de overname van het radioactief afval bij de producenten, de verwerking tot een geconditioneerde vorm en de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. De duur van de opslagperiode is ten minste honderd jaar. Gedurende deze periode van opslag zal een deel van de radioactiviteit van het afval vervallen tot onder de vergunningplichtige grens en als niet-radioactief materiaal kunnen worden afgevoerd. Het dan nog radioactieve deel zal naar een eindberging worden gebracht. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren onder meer Urenco, EPZ (eigenaar van de kerncentrale in Borssele), ECN (van de onderzoeksreactor in Petten) en ziekenhuizen. COVRA had in 2013 in totaal 55,7 medewerkers (fte).

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

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

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

Juridische status en eigendom
COVRA is een naamloze vennootschap. Per 15 april 2002 is de staat der Nederlanden de enige aandeelhouder in deze vennootschap. De minister van Financiën voert het aandeelhouderschap in COVRA uit. De minister van Economische Zaken is verantwoordelijk voor het beleid ten aanzien van het radioactief afval.

Buitenlandse activiteiten
COVRA heeft geen activiteiten in het buitenland.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
COVRA heeft operationeel een solide jaar gehad, waarbij het aanbod van afval ongeveer gelijk is gebleven en de omzet iets toenam door uitgestelde leveringen van verarmd uranium.

Corporate governance
Raad van bestuur. COVRA heeft één directeur (Raad van Bestuur). In 2013 bereikte de toenmalige directeur, de heer H. Codee, de pensioengerechtigde leeftijd. Per 1 november 2013 is een nieuwe directeur benoemd, de heer J. Boelen. Per 1 januari 2014 heeft hij de eindverantwoordelijkheid over COVRA. De beloning van de nieuwe directeur is conform het beloningskader voor staatsdeelnemingen.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat momenteel uit vier leden. Bij het benoemen van nieuwe leden wordt gestreefd naar een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen.

Strategie
De missie van COVRA is: 'blijvend zorg dragen voor het radioactief afval in Nederland'. In het beleidsplan 2009-2014 is de strategie vastgelegd in het:

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
Kenmerkend aan de balans van COVRA zijn de voorzieningen die worden getroffen voor toekomstige kosten van langetermijnopslag en eindberging van het radioactief afval. Voor de dekking van die toekomstige kosten is een fonds opgericht (het Waarborgfonds Eindberging). Dit fonds groeit deels door de vergoeding die leveranciers van COVRA betalen voor het gehele verdere traject van behandeling en opslag alsook voor de eventuele eindberging.
De middelen die zijn gestort in het fonds voor de eindberging zijn gestald bij het ministerie van Financiën. In 2013 is een verlies gerealiseerd van € 2,9 miljoen. Dit verlies wordt veroorzaakt doordat het beleggingsresultaat van het fonds ten behoeve van de eindberging van het radioactief afval achterblijft bij de gestelde doelen. Dit is onderwerp van gesprek tussen COVRA en de aandeelhouder. De statuten van COVRA schrijven voor dat de winst geheel gereserveerd dient te worden, tenzij de aandeelhouder anders beslist. Over 2013 is een verlies geleden dat ten laste komt van de algemene reserves.

Investeringen
Er hebben in 2013 geen investeringen plaatsgevonden die voorgelegd dienden te worden aan de aandeelhouder.

Vooruitblik
In 2014 en 2015 zal COVRA werken aan een nieuw beleidsplan dat met de aandeelhouder zal worden besproken. Tevens zal worden gesproken over het achterblijven van de groei van het eindbergingsfonds, de gevolgen hiervan voor het resultaat van COVRA en mogelijke oplossingen hiervoor.

COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	190,2	180,7	189,2
Eigen vermogen	7,0	9,9	10,6
Vreemd vermogen	183,2	170,8	178,6
Inkomsten	20,3	18,0	26,5
Winst	-2,90	-0,70	0,23
Dividend	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,04	0,05	0,06
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-34,4%	-6,8%	2,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m^3)	27.967	25.724	23.444
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m^3)	85,6	73,0	67,9
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	2.857	2.839	3.365
Stralingsdosis aan de terreingrens* (% van toegestane limiet)	69,0%	33,0%	4,0%
Omgevingsbesmetting	Geen	Nihil	Nihil
Aantal werknemers (fte)	55,7	54,3	53,3

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	158	155	106
Global Reporting Initiative (GRI)	C+	C+	C+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J. Boelen (per 1 november 2013)	Directeur	25	N.v.t.	3	25	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. H.D.K. Codée (tot 1 januari 2014)	*Directeur*	*152*	N.v.t.	*62*	*152*	*152*	*148*

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. J.J. Verwer	Voorzitter	20	20	14
Dhr. P.L.B.A. van Geel	Lid	14	14	6
Dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	7	7	N.v.t.
Dhr. J. Lintjer	Lid	14	14	11

* De hogere waarde sinds 2012 wordt veroorzaakt door het vullen van het opslaggebouw voor verarmd uranium aan één kant van de terreingrens. Eind 2013 was dit gebouw voor ca. 80% gevuld.

FMO

Beschrijving
De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) is in 1970 opgericht om de duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele projecten die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en 'good governance'. Hierbij gaat het alleen om projecten die onder identieke condities niet door marktpartijen gefinancierd zouden worden. Eind 2013 had FMO 352 medewerkers (fte).

Publiek belang
Door de private sector in ontwikkelingslanden te versterken, wil de staat een bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede. Als gevolg van de staatsgarantie geniet FMO een AAA-status van Fitch en een AA+ van S&P. Hierdoor kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken, waarmee projecten in ontwikkelingslanden kunnen worden gefinancierd die veelal een hoog financieel risicoprofiel hebben.

Dit publiek belang wordt naast het publiek aandeelhouderschap geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO van 16 november 1998. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

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 commerciële banken. FMO heeft een volledige banklicentie en valt onder toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB).

Buitenlandse activiteiten
FMO investeert vanuit haar doelstelling in het buitenland. De onderneming houdt participaties in en verschaft leningen aan ondernemingen in ontwikkelingslanden.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
De markten waarin FMO opereert kenden in 2013 een grotere groei dan de westere markten. Niettemin waren er indicaties dat de markten kwetsbaarder werden. In de ontwikkelingslanden was de behoefte aan financiering door FMO groot; de kwaliteit van de portfeuille bleef sterk en de ontwikkelingsbank realiseerde het grootste gedeelte van haar doelstellingen.

Corporate governance
De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.
Raad van bestuur. De RvB bestaat uit drie leden. De minister van Financiën heeft in 2009 een nieuw, gematigder beloningsbeleid voor de raad van bestuur van FMO vastgesteld. Naar aanleiding van het besluit van de rvc om de variabele beloning af te schaffen, is in 2012 een herziening van het beloningsbeleid van FMO aan de AvA voorgelegd en vastgesteld. Een deel van de in 2013 zittende bestuurders is nog onder het oude beloningsbeleid benoemd. Als gevolg van het vervroegd pensioen van de heer N. Pijl, maakt mevrouw K. Broekhuizen sinds januari 2014 deel uit van het bestuur. Zij is benoemd onder het vigerende beloningsbeleid.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat uit zes leden en bestaat voor 1/3 deel uit vrouwen.

Strategie
In 2012 heeft FMO een nieuwe strategie ontwikkeld voor de periode 2013-2016. In de overeenkomst tussen de staat en FMO is afgesproken dat 35% van de investeringen van de ontwikkelingsbank plaatsvinden in de armste ontwikkelingslanden, zoals gedefinieerd door de Wereldbank (de zogenoemde Low Income Countries; LICs). In de nieuwe strategie stelt FMO zich ten doel om 35% van de investeringen te laten plaatsvinden in de 55 armste ontwikkelingslanden uit zowel de lijst van LICs als de lijst van Low to Middle Income Countries (LMICs). De reden voor deze aanpassing is dat meer en meer landen zich economisch ontwikkelen en daardoor migreren naar de categorie LMICs. Een focus op alleen de LICs levert daarom niet voldoende geschikte investeringsmogelijkheden op. Deze strategie is aan de staat ter raadpleging voorgelegd. FMO´s doel is om in 2020 haar ontwikkelingsimpact te verdubbelen en de ecologische voetafdruk te halveren. FMO richt zich primair op de financiële, energie- en agrarische sector in ontwikkelingslanden.

Vermogenspositie, rendement en dividend
In de periode tussen 1999 en 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee is meer dan 90% van FMO's eigen vermogen verschaft door de staat. Inmiddels is het eigen vermogen door winstinhouding uitgegroeid tot krap € 2 miljard. FMO realiseerde in 2013 een nettowinst van € 133 miljoen, tegen € 145 miljoen in 2012. De belangrijkste oorzaak voor deze daling was dat er minder verkopen op de *equity* portfeuille werden gerealiseerd dan verwacht. In november 2013 heeft S&P de kredietwaardigheid van FMO verlaagd naar AA+ in lijn met de afwaardering van de staat. Fitch blijft FMO ongewijzigd waarderen op AAA. Uit het dividendbeleid vloeit voort dat het grootste gedeelte van de nettowinst aan FMO's reserves wordt toegevoegd. Het overige deel (±5%) wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. De staat ontving over 2013 € 2,7 miljoen aan dividend.

Investeringen
Kredietverstrekking en participaties vormen voor een bank als FMO de belangrijkste investeringen. In 2013 heeft de ontwikkelingsbank de gestelde strategiedoelstelling ruim gehaald door 43% van haar nieuwe committeringen in de 55 armste ontwikkelingslanden te laten plaatsvinden. Investeringen groter dan een derde van het kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan. De totale investeringsportefeuille nam toe van € 6,3 miljard in 2012 tot € 6,6 miljard in 2013.

Vooruitblik
FMO verwacht dat de markten waarop de ontwikkelingsbank actief is, zullen groeien al zal de groei mogelijk lager zijn dan in de voorgaande jaren. In de aankomende jaren ziet FMO kansen in Afrika, onder meer op het gebied van agrisector en *private equity*.

FMO

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	6.184	5.564	5.059
Eigen vermogen	1.963	1.815	1.665
Vreemd vermogen	4.221	3.748	3.394
Inkomsten	253,9	271,5	237,9
Winst	133,3	145,3	93,4
Dividend	5,3	6,7	2,1
Ontvangen door staat	2,7	3,4	1,1
Solvabiliteitsratio	0,32	0,33	0,33
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,0%	8,4%	5,9%
Pay-out ratio	4%	5%	2%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
BIS Solvency ratio	27,7%	29,0%	29,4%
Equityportefeuille (€ mln.)	962	914	795
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	2.928	2.758	2.522
Score ("EDIS")	N.v.t*	65	67
Aantal werknemers (fte)	336	306	283

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	170	175	152
Global Reporting Initiative (GRI)**	N.v.t.	B+	B+
Code Banken	√	√	√

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel***	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. N. Kleiterp	CEO	297		94	297	297	316
Dhr. N. Pijl	CR&FO	227		80	227	227	241
Dhr. J. Rigterink	CIO	227		49	227	227	241

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. J. Frijns	Voorzitter	27,5	27,5	25
Dhr. R. Willems	Vice-voorzitter	17,5	17,7	18
Dhr. B. Bruggink	Lid	18,5	18,7	19
Mw. A. Schaapveld	Lid	17,5	11,2	N.v.t.****
Mw. A Jongerius	Lid	18,5	18,0	17
Dhr. P Vellinga	Lid	17,5	17,7	18

* FMO is in 2013 gestopt met het beoordelen van de ontwikkelingsimpact aan de hand van de EDIS methodiek. In 2014 wordt een instrument ontwikkeld waarmee de ontwikkelingsimpact beter kan worden gemeten. FMO bevindt zich in een transitiefase voor wat betreft de reporting methodologieën (voor verdere uitleg, zie jaarverslag FMO, pagina 6).

** FMO bevindt zich in een transitiefase voor wat betreft de reporting methodologieën (voor verdere uitleg, zie jaarverslag FMO pagina 6).

*** Sinds 2013 bevat het beloningsbeleid van FMO geen variabele beloning meer.

**** Mevrouw Schaapveld maakte geen onderdeel uit van de raad in 2011.

Gasunie

Beschrijving
NV Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht door de staat, Shell en ExxonMobil, met als doel het verkopen en distribueren van het gas uit het toen ontdekte gasveld in Groningen. In 2005 zijn de handelsactiviteiten afgesplitst en werd de staat de enige aandeelhouder. Sindsdien richt Gasunie zich op het landelijk gastransport en op gasinfrastructuuractiviteiten. De wettelijke taken betreffende het onafhankelijk beheer van het Nederlandse gastransportnet worden uitgevoerd door de 100% dochteronderneming Gasunie Transport Services B.V. ('GTS'). Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. Gasunie telde eind 2013 1.686 medewerkers (fte).

Publiek belang
Het publieke belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de langetermijnvoorzieningszekerheid, waarbij betaalbaarheid van gas, veiligheid van de gasinfrastructuur en duurzaamheid de belangrijkste randvoorwaarden zijn. Specifiek voor GTS gelden de volgende publieke belangen:

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

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

Juridische status en eigendom
De Nederlandse Gasunie is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De minister van Economische Zaken is verantwoordelijk voor het energiebeleid.

Buitenlandse activiteiten
Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen. De totale waarde van de buitenlandse activa bedroeg per eind 2013 € 2,0 miljard. Van de totale omzet van Gasunie (ad € 1.527 miljoen) is € 301 miljoen afkomstig uit het buitenland. De voornaamste risico's betreffen regulering en/of de vraag naar transportcapaciteit. Na eerdere afboekingen op het Duitse netwerk worden deze risico's als overzienbaar beschouwd en passend bij haar bedrijfsprofiel.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
Het jaar 2013 kende een lange koude winter. In 2013 transporteerde Gasunie ongeveer 140 miljard m^3 (1.365 miljard kWh) door haar netwerk. Dat is 11 miljard m^3 (104 miljard kWh) meer dan in 2012 en daarmee een transportrecord.

Corporate governance
Voor Gasunie geldt het verlicht structuurregime.
Raad van bestuur. De RvB bestaat per eind 2013 uit twee bestuurders: een CEO en een CFO, beiden zijn man. Het beloningsbeleid voor de RvB is vastgesteld in 2010. Per 1 september 2013 is de voorzitter van de RvB, de heer P. van Gelder, afgetreden. De heer G. Graaf is vanaf september opgetreden als waarnemend voorzitter, tot het aantreden van de heer H. Fennema begin 2014.
Raad van commissarissen. In 2013 zijn twee nieuwe leden benoemd in de RvC van Gasunie. Eind 2013 bestond de RvC uit vijf leden, onder wie twee vrouwen.

Strategie
De strategische doelstellingen van Gasunie passen binnen het gasrotondebeleid van de overheid. Voorzieningszekerheid voor Nederland en Europa, het bevorderen van een liquide gasmarkt voor consumenten en het bedrijfsleven, een leidende rol in de ontwikkeling van de Europese gasinfrastructuur, het bevorderen van de transitie naar een duurzame energievoorziening en het benutten van hoogwaardige kennis zijn hierin leidende doelstellingen. Als enig aandeelhouder wordt de minister van Financiën nauw betrokken bij de vertaling van het beleid in de strategie. Hiertoe vindt ook regelmatig overleg plaats met het ministerie van Economische Zaken.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,6 miljard per eind 2013 (2012: € 11,1 miljard). De omzet over 2013 bedroeg circa € 1,5 miljard (2012: € 1,5 miljard) en de winst was in totaal € 464 miljoen (2012: € 359 miljoen). Normaliter wordt 60% van de behaalde winst uitgekeerd als dividend aan de aandeelhouder, echter over 2013 is de dividenduitkering verhoogd tot 70% als gevolg van een eenmalige vrijval van een deel van een pensioenvoorziening. Het uitgekeerde dividend over 2013 komt daarmee uit op € 325 miljoen. De vermogensstructuur is gezond, met de *credit ratings* A+ (Standard & Poor's) en A2 (Moody's),

Investeringen
Voorgenomen deelnemingen en investeringen door Gasunie, die meer bedragen dan respectievelijk € 50 miljoen en € 100 miljoen, dienen ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de aandeelhouder. Dergelijke investeringsbeslissingen hebben zich in 2013 niet voorgedaan. In 2013 heeft Gasunie in totaal voor € 659 miljoen geïnvesteerd (2012: € 510 miljoen).

Vooruitblik
Begin 2014 is de heer H. Fennema als nieuwe voorzitter van de RvB aangetreden. Ook is in 2014 een vaste invulling gegeven aan het voorzitterschap van de RvC en is de RvC met de uitbreiding naar zes personen op volle sterkte gebracht. Met de invulling van deze twee belangrijke posities zal Gasunie zich in 2014 richten op het consolideren van haar (internationale) positie op het gebied van gasinfrastructuur.

Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	10.606	11.073	10.109
Eigen vermogen	5.214	4.857	4.437
Vreemd vermogen	5.392	6.216	5.672
Inkomsten	1.527	1.506	1.726
Winst	464	359	-602
Dividend	325	215	-
Ontvangen door staat	325	215	-
Solvabiliteitsratio	0,49	0,44	0,44
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,2%	7,7%	-13,6%
Pay-out ratio	70%	60%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m^3)	116	105	102
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m^3)	24	24	25
Investeringen materiële vaste activa (€ mln.)	678	501	681
Aantal werknemers (fte)	1.686	1.685	1.683

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	156	164	157
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. G.H. Graaf	COO/CEO*	248	72	66	320	296	67
Dhr. I.M. Oudejans	CFO	250	74	61	324	79	N.v.t.
Dhr. P.C. van Gelder (tot 1 september 2013)	CEO	180	48	85	228	347	323

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. R. de Jong**	Interim-voorzitter	43	15	N.v.t.
Mw. M.M. Jonk (per 1 oktober 2013)	Lid	6	N.v.t.	N.v.t.
Mw. M.J. Poots-Bijl	Lid	29	29	9
Dhr. W.J.A.H. Schoeber (per 1 oktober 2013)	Lid	6	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.P.H.J. Vermeire	Lid	30	30	30
Dhr. G.J. van Luijk (tot 23 april 2013)	*Voorzitter*	13	40	40
Dhr. H.L.J. Noy (tot 23 april 2013)	*Vice-voorzitter*	10	32	32
Dhr. A. Lont (tot 23 april 2013)	*Lid*	9	27	27

* De heer Graaf heeft na het vertrek van de heer Van Gelder van 1 september 2013 tot en met 28 februari 2014 het voorzitterschap van de Raad van Bestuur waargenomen. In verband hiermee is aan hem tijdelijk een toeslag op zijn salaris toegekend.

** De heer De Jong heeft in de periode tussen het vertrek van de heer Van Gelder en de komst van een nieuwe voorzitter toezicht gehouden. In verband hiermee is aan hem een toeslag van € 2.500 per maand toegekend op zijn normale bezoldiging.

Havenbedrijf Rotterdam

Beschrijving
Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Het verhuurt – via langlopende contracten – haventerreinen aan met name op- en overslagbedrijven en (petro-)chemische ondernemingen. De belangrijkste inkomsten zijn huurinkomsten en havengelden. HbR had in 2013 in totaal 1.118 medewerkers (fte).

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

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

Deze publieke belangen worden geborgd door het publiek aandeelhouderschap en door wet- en regelgeving, waaronder het Havenmeesterconvenant, de PKB PMR (nu: 'AMvB Ruimte'), de Uitwerkingsovereenkomsten PMR en de Convenanten Haventarieven HbR-Deltalinqs en HbR-VNPI.

Juridische status en eigendom
Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf in het Havenbedrijf Rotterdam is op 23 mei 2007 de staat toegetreden als medeaandeelhouder. HbR is nu een naamloze vennootschap met twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70 5/6 % van de aandelen, de staat heeft 29 1/6 % van de aandelen. Samen hebben zij *joint control* over HbR. Besluiten worden gezamenlijk genomen door beide aandeelhouders.

Buitenlandse activiteiten
HbR heeft twee buitenlandse deelnemingen in Sohar te Oman. De omvang van de activa van HbR in Oman bedroeg in 2013 € 45 miljoen (1,1% van de totale activa van HbR). Het Havenbedrijf heeft de ambitie om meerdere nieuwe internationale deelnemingen te realiseren. HbR voert hiernaast consultancyopdrachten uit in het buitenland die voor het Rotterdamse havengebied van strategisch belang (kunnen) zijn of worden. De belangrijkste risico's zijn de zogenaamde landenrisico's, bijvoorbeeld de politieke en sociaaleconomische gebeurtenissen die in een land plaatsvinden. HbR hanteert strenge criteria voor het aangaan van nieuwe buitenlandse activiteiten. Er wordt onder andere kritisch gekeken naar de rendementsdoelstelling en naar de partijen waarmee wordt samengewerkt. Om de risico's te mitigeren hebben de deelnemingen in Oman ook een professionele governancestructuur. In de statuten van de deelnemingen is verankerd dat investeringen in Oman de goedkeuring behoeven van de RvC en aandeelhouder (HbR), waardoor HbR proactief kan sturen.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
HbR heeft in 2013 meer omzet behaald dan in 2012, maar de winst is licht afgenomen. De afname van de winst komt door grote investeringen in met name de Maasvlakte 2, waardoor de rentelasten en de afschrijvingen zijn gestegen. Ten opzichte van 2012 namen de haveninkomsten af, maar daar staat een stijging van de inkomsten uit de verhuur van terreinen tegenover. In 2013 is de Nederlandse haveninfrastructuur voor het tweede jaar op rij uitgeroepen tot de beste ter wereld door het World Economic Forum. Ook is in 2013 de eerste fase Maasvlakte 2 opgeleverd.

Corporate governance
Op HbR is het verlicht structuurregime van toepassing.
Raad van bestuur. Het bestuur bestaat uit een CEO, CFO en COO. De heer H. Smits is op 31 december 2013 afgetreden als CEO en 1 januari 2014 opgevolgd door de heer A. Castelein. De beloning van de heer Castelein is conform het vigerende beloningsbeleid.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat momenteel uit vijf leden en kende geen wijzigingen in 2013. Momenteel is één van de vijf leden vrouw.

Strategie
De strategie van HbR is vastgelegd in de Havenvisie 2030. Dit stuk is besproken in de AvA. De doelen van HbR zijn ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust. HbR zet in op het verder ontwikkelen van het haven- en industriecomplex Rotterdam tot het meest concurrerende, innovatieve en duurzame ter wereld.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Over 2013 is aan de staat circa € 25,5 miljoen dividend uitgekeerd. Ook heeft de staat in 2013 een gedeeltelijke restitutie ontvangen van circa € 295 miljoen, die was gerelateerd aan de investering die de staat met het oog op Maasvlakte II heeft gedaan in HbR

Investeringen
HbR investeert met name in de ontwikkeling van nieuwe haventerreinen, openbare infrastructuur, maar ook in de achterlandketen en zaken als een verkeersbegeleidingsysteem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding. De grootste investering op dit moment is Maasvlakte II: de ontwikkeling van 2.000 hectare nieuw gebied waardoor de haven 20% groter wordt. Het gaat hierbij om circa € 3 miljard. In april 2013 werd de eerste fase op tijd en binnen budget opgeleverd. Vanaf mei 2013 is Maasvlakte II open voor de scheepvaart. De investeringsportfolio van HbR is circa € 200 miljoen per jaar voor de komende tijd. Investeringen groter dan € 50 miljoen en internationale participaties moeten ter goedkeuring aan de aandeelhouders worden voorgelegd. In 2013 heeft HbR vier investeringsvoorstellen ter goedkeuring aan aandeelhouders voorgelegd. Het betrof een bijdrage aan de Calandspoorbrug, het onderzoeken van de aanleg van een haven in Porto Central (Brazilië), uitbreiding van het belang in de haven van Sohar en het aangaan van een 'deelneming' (defacto een lidmaatschap) in *Society for gas as a marine fuel* (SGMF), een organisatie ter bevordering van schone scheepvaart. Aandeelhouders hebben met deze voorstellen ingestemd.

Vooruitblik
De haven heeft zich de afgelopen decennia sterk ontwikkeld op het gebied van met name olie(producten), raffinage, chemie, droge bulk en containers. Deze sectoren blijven de komende decennia de belangrijkste pijlers onder de haven. HbR zet in op een breed spectrum van projecten om de bestaande sectoren te versterken en tegelijkertijd ruimte te bieden aan nieuwe activiteiten om zo de positie van de haven binnen de internationale handelsstromen te behouden.

Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	3.918	3.698	3.215
Eigen vermogen	2.233	2.093	1.957
Vreemd vermogen	1.686	1.605	1.258
Inkomsten	639,9	615,3	588,1
Winst	226,6	227,5	194,6
Dividend	87,4	85,6	65,1
Ontvangen door staat	25,5	25,0	19,0
Solvabiliteitsratio	0,57	0,57	0,61
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	10,5%	11,2%	9,9%
Pay-out ratio	39%	38%	33%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Overslag (mln. metric tons)	440	442	435
Aantal bezoeken zeeschepen	29.448	32.057	33.681
Marktaandeel in Hamburg-Le Havre range	37,5%	37,5%	37,0%
Aantal werknemers (fte)	1.118	1.149	1.210

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	193	193	176
Global Reporting Initiative (GRI)	A+	A+	A+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. P.R.J.M. Smits	CFO	269	40	68	310	307	149
Dhr. R. Paul	COO	269	40	79	310	99	N.v.t.
Dhr. H.N.J. Smits (tot 31 december 2013)	CEO	*255*	*53*	*92*	*408*	*385*	*386*

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. R.P.M. van Slobbe	President-commissaris	35	35	33
Dhr. J.M. Kroon	Lid	30	30	30
Mw. M.W.L. van Vroonhoven	Lid	30	30	13
Dhr. R. Frohn	Lid	30	30	N.v.t.
Dhr. T.H. Huges	Lid	30	25	N.v.t.

Holland Casino

Beschrijving
Holland Casino is in 1974 door de Nederlandse overheid opgericht om een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen. Sinds 1975 is Holland Casino de enige vergunninghouder in Nederland voor het aanbieden van casinospelen. In 2013 bezochten 1,1 miljoen bezoekers één van de 14 casino's van Holland Casino. In totaal ging het om 5,4 miljoen bezoeken. Eind 2013 had Holland Casino in totaal 2.621 medewerkers (fte).

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

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
Holland Casino heeft een bewogen jaar achter de rug, met opnieuw moeilijke economische omstandigheden waardoor fors ingrijpen in de bedrijfsvoering noodzakelijk was. De nadruk lag in 2013 op het oplossen van de korte termijn continuïteitsproblemen en het opstellen van een strategisch plan om de koers voor de langere termijn te bepalen. In 2013 kreeg Holland Casino een prijs van de European Casino Association voor de 'meest maatschappelijke verantwoorde ondernemer in de internationale casinobranche'.

Corporate governance
Raad van bestuur. De RvB is in 2014 teruggebracht van drie naar twee leden (CEO en CFO). Het huidige beloningsbeleid is vastgesteld per 1 januari 2011. In 2013 is de heer D. Flink teruggetreden als CEO. Op 1 juni 2013 is de heer W.J. van den Dijssel benoemd als CEO ad interim. Er wordt momenteel nog gezocht naar een definitieve invulling van de CEO-positie.
Raad van commissarissen. De RvC bestond ultimo 2013 uit vijf leden. Door het doorschuiven van de heer W.J. van den Dijssel en het aftreden van de heer F. Houterman, stonden ultimo 2013 twee vacatures open. Zowel de RvB als de RvC voldoen aan het wettelijke streefcijfer voor diversiteit.

Strategie
In de eerste helft van 2013 heeft Holland Casino haar strategie herijkt. Hierbij zijn drie pijlers gedefinieerd: focus op vaste gasten, lokaal ondernemerschap en goedkopere en efficiëntere bedrijfsvoering. Het strategisch plan omvat € 122 miljoen aan maatregelen en moet in 2016 leiden tot een structureel verbeterd resultaat. Het strategisch plan is door het ministerie van Financiën zowel in de reguliere overleggen met de RvB en RvC besproken, alsook in een aantal hier speciaal voor ingelaste overleggen.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Sinds medio 2008 staan de resultaten van de onderneming sterk onder druk als gevolg van onder andere de economische crisis en de concurrentie van illegaal kansspelaanbod op internet. In 2013 is opnieuw verlies genoteerd. De omzet daalde van € 540,5 miljoen in 2012 naar € 503,5 miljoen. Holland Casino sloot het jaar af met een netto bedrijfsresultaat van € -22,3 miljoen (2012: € -0,7 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen is dan ook negatief.

Investeringen
De sinds 2008 verzwakte financiële situatie van Holland Casino vraagt om een zeer zorgvuldige afweging tussen de hoogte van de investeringen voor de noodzakelijke vernieuwing en de continuïteit van het bedrijf. Er hebben in 2013 geen investeringen plaatsgevonden waarvoor instemming van de aandeelhouder benodigd was.

Vooruitblik
2014 staat in het teken van het creëren van een toekomstbestendig bedrijf, waarbij de afzonderlijke vestigingen winstgevend zijn en productgroepen een positieve bijdrage leveren. De eerste resultaten van het doorvoeren erder voor op de legalisering van online kansspelen in Nederland, de voor 2017 beoogde liberalisering van de *landbased* casinomarkt en de voor 2017 voorziene privatisering van de onderneming.

Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	200,3	228,0	245,8
Eigen vermogen	42,9	65,2	65,9
Vreemd vermogen	140,4	151,7	163,7
Inkomsten	503,5	540,5	557,7
Winst	-22,3	-0,7	3,8
Dividend	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	0,21	0,29	0,27
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-41,3%	-1,0%	5,9 %
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal bezoeken (duiz.)	5.403	5.594	5.699
Besteding per bezoek (€)	93	97	98
Afgedragen kansspelbelasting (mln €)	130,9	140,4	144,6
Aantal medewerkers (fte)	2.621	3.079	3.210

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	34	42	59
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. W.J.M. van den Dijssel (vanaf 1 juni 2013)	CEO	176,2	0,0	0,0	176,2	N.v.t.	N.v.t.
Mw. A.M.J.H. de Kleijn	CFO	200,0	0,0	31,7	200,0	33,3	N.v.t.
Dhr. N.M.A.M. Leise	COO	188,1	0,0	29,7	188,1	220,5	224,4
Dhr. D.F. Flink (tot 1 juni 2013)	CFO	*281,3*	*0,0*	*45,6*	*281,3*	*336,2*	*344,0*

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A. Schouwenaar	Voorzitter	28,5	28,5	28,9
Dhr. F.I.M. Houterman	Lid	20,5	20,5	20,5
Mw. A.E.J.M. Schaapveld	Lid	22,6	22,6	22,4
Dhr. W.F.C. Stevens	Lid	20,5	20,5	20,5
Mw. M.M. van Zuijlen	Lid	22,0	22,0	12,0
Dhr. W.J.M. van den Dijssel (tot 1 juni 2013)	*Lid*	*9,0*	*22,0*	*21,0*

KNM

Beschrijving
De Koninklijke Nederlandse Munt (KNM) is in 1994 verzelfstandigd door de Nederlandse overheid. De missie van de KNM is het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten, dit alles ten behoeve van de Staat der Nederlanden, andere overheden, consumenten en commerciële partijen.
De KNM heeft een contract gesloten met het ministerie van Financiën – het zogenoemde Muntcontract – hetgeen in grote lijnen inhoudt dat de KNM te allen tijde capaciteit beschikbaar stelt om invulling te geven aan de behoefte aan Nederlandse euromunten. Eind 2013 had de KNM 88 medewerkers (fte).

Publiek belang
Munten mogen in Nederland uitsluitend in opdracht van de staat worden vervaardigd. Daarbij moeten de noodzakelijke veiligheids-maatregelen in acht worden genomen. De KNM voert het muntrecht van de staat uit. Meer specifiek zijn de volgende publieke belangen gemoeid met de KNM:

- beschikbaarheid van Nederlandse euromunten, bijzondere munten met de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en daarvoor benodigde productiecapaciteit;
- veiligheid van de productie tegen vervalsing en de aanwijzing van de Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten;
- beheer van voorraden euromunten van het ministerie van Financiën.

Juridische status en eigendom
De KNM is een naamloze vennootschap. De oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt d.d. 27 april 1994. De aandelen van de KNM worden voor 100% gehouden door de staat.

Buitenlandse activiteiten
De KNM heeft een 16,7% deelneming in World Money Fair Berlijn in Duitsland. Het gaat om een zeer beperkt belang van € 88.000.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
In december 2013 heeft de KNM een nieuw Muntcontract afgesloten met het ministerie van Financiën. Daarnaast is het Geld- en Bank-museum (GBM), dat gevestigd was in het muntgebouw, eind 2013 gesloten. Voor de verzamelaarsmarkt was 2013 een bijzonder jaar vanwege de troonwisseling. Er zijn in 2013 verschillende bijzondere munten geslagen in het kader van de abdicatie in aanvulling op de reeds geplande uitgiftes.

Corporate governance
De vennootschap is ingericht volgens het verlicht structuurregime.
Raad van bestuur. De directie bestaat uit één statutair benoemde directeur. Het huidige beloningsbeleid is begin 2012 vastgesteld. De arbeidsovereenkomst van de huidige directeur is van voor het huidige beloningsbeleid.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. In 2013 is de dhr. A. Verberk (voorzitter van de RvC) herbenoemd.

Strategie
De KNM draagt zorg voor de uitvoering van de publieke taken volgens het Muntcontract. Tegelijkertijd streeft de KNM er naar om te behoren tot de top-5 van internationale munthuizen, afgemeten aan kwaliteitsniveau. Verder streeft de onderneming de komende jaren naar groei in productievolume en naar verbetering van de winst-gevendheid van de productmarktcombinaties circulatiegeld, verzamelaarsmarkt en *custom made* producten. De (uitvoering van de) strategie wordt periodiek door de aandeelhouder besproken met de RvB en de RvC.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De solvabiliteit bedraagt per ultimo 2013 22% tegen 34% in 2012. Deze daling is het gevolg van de toename van activiteiten en ordervolumes en daardoor ook een toename van de voorraden. Bij de beoordeling van de solvabiliteit dient de ruime liquiditeitspositie van de onder-neming (per ultimo 2013: € 13,8 miljoen) te worden betrokken. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen was in 2013 9,0% (in 2012: 4,7%). Het resultaat van de onderneming is in 2013 uitgekomen op € 974.000 (in 2012: € 493.000) door toename van de ordervolumes.
In het dividendbeleid is vastgelegd dat de KNM in beginsel 50% van de winst afdraagt als dividend. Voor 2013 kwam dit neer op € 487.000.

Investeringen
Er hebben in 2013 geen investeringen plaatsgevonden die voorgelegd dienden te worden aan de aandeelhouder.

Vooruitblik
De orderportefeuille is begin 2014 beter gevuld dan een jaar eerder het geval was. Dit geldt met name voor orders voor circulatiemunten. Het productievolume is in 2014 naar schatting 50% hoger dan in 2013. Door de beëindiging van het huurcontract met het GBM zijn de huurinkomsten grotendeels weggevallen. De directie is op dit moment in gesprek met partijen om deze ruimte te verhuren. De vergoeding voor de dienstverlening aan de staat is in het nieuwe muntcontract vanaf 2014 met circa 28% verlaagd. KNM heeft kostenbesparingen toegepast om de lagere vergoeding te compenseren.

KNM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	49	31	35
Eigen vermogen	11	11	10
Vreemd vermogen	38	20	25
Inkomsten	43	28	32
Winst	1,0	0,5	0,2
Dividend	0,5	0,2	0,1
Ontvangen door staat	0,5	0,2	0,1
Solvabiliteitsratio	0,22	0,34	0,29
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	9,0%	4,7%	1,7%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Productie van euromunten (mln.)	39,1	16,4	26,2
Aantal werknemers (fte)	88	88	84

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	105	102	73
Global Reporting Initiative (GRI)	C +	C +	C +

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. M.T. Brouwer	Directeur	173,9	12,5	40,3	186,4	184,7	181,1

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A. Verberk	Voorzitter	21,6	21,6	19,9
Dhr. M.H. Hendrikse	Lid	15,0	15,0	2,5
Mw. W.A.A. Peek-Vissers	Lid	15,0	15,0	14,0

NS

Beschrijving
De Nederlandse Spoorwegen (NS) is in 1937 opgericht. De belangrijkste activiteit van de NS is het reizigersvervoer over het spoor, inclusief knooppuntontwikkeling- en exploitatie. Eind 2013 had de NS 28.592 medewerkers (fte).

Publiek belang
De publieke belangen die gemoeid zijn met de NS zien met name op de mobiliteit in Nederland via het hoofdrailnet. Via een onderhands verleende concessie en het aandeelhouderschap borgt de staat de volgende publieke belangen: bereikbaarheid, betrouwbaarheid en benutting, kwaliteitsaspecten personenvervoer, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid.

Juridische status en eigendom
De NS is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De minister van Infrastructuur en Milieu (i.c. de staatssecretaris) is verantwoordelijk voor het beleid voor spoor en openbaar vervoer in Nederland.

Buitenlandse activiteiten
In 2001 is de NS Abellio opgericht om de positie van de NS op de liberaliserende Europese markt te verstevigen. Abellio is met treinen en bussen actief in Engeland en Duitsland en met Qbuzz in Nederland. Door middel van het zogenoemde Best Practice Programma biedt Abellio een platform voor het uitwisselen van kennis en ervaring met de NS, waar de Nederlandse reiziger ook van profiteert. De omzet van Abellio bedraagt € 1,6 miljard.

Dit komt ultimo 2013 neer op circa 35% van de omzet van de totale onderneming. De buitenlandse activiteiten brengen risico's met zich mee die gebruikelijk zijn bij vervoersconcessies, zoals bijvoorbeeld lager dan voorziene reizigersgroei, kostenoverschrijdingen en operationele risico's. Tegelijkertijd dragen de buitenlandse concessies juist bij aan een betere spreiding van risico binnen NS Groep.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
In 2013 is veel aandacht uitgegaan naar de ontwikkelingen rond de Fyra en om vervolgens de reiziger weer een goede verbinding tussen Nederland en België te bieden. Financieel was 2013 een slecht jaar voor de NS. Bij een gelijkblijvende omzet ad. € 4,6 miljard stegen de bedrijfslasten, mede door de problemen met en het uit dienst halen van de Fyra. Hierdoor boekte de NS een verlies van € 43 miljoen.

Corporate governance
Op de NS is het verlicht structuurregime van toepassing.
Raad van Bestuur. In 2013 is president-directeur dhr. A. Meerstad opgevolgd door de heer T. Huges. In januari 2013 heeft de AvA een nieuwe beloningsbeleid bij de NS vastgesteld. De beloning van de heer Huges is overeenkomstig dit beleid.
Raad van Commissarissen. Mevrouw I. Jankovich werd in 2013 benoemd in de RvC. Zij volgde mevrouw M. Oudeman op. Een derde van de raad bestaat uit vrouwen.
Naast de formele contactmomenten tussen aandeelhouder en bestuurders en commissarissen (zoals bij AvA en kwartaalgesprekken) zijn in 2013 veelvuldig andere contactmomenten geweest in kader van onder meer het alternatief voor de Fyra.

Strategie
De missie van de NS is telkens meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. In 2014 heeft de RvB een eerste stap gezet tot aanscherping van de strategie. In een gezamenlijke sessie hebben aandeelhouder, staatssecretaris van IenM en de NS de aanscherping besproken en afgestemd. Onderdeel van de strategie is dat de NS, samen met andere partijen in de vervoersketen, het 'deur-tot-deur'-aspect verder wenst te verbeteren. Dit is ook een van de doelstellingen uit de Lange Termijn Spooragenda. Eerste stap hierin is het verbeteren van de operationele prestaties en reputatie van de NS. De focus van de NS ligt op Nederland en op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De problemen met de Fyra hebben tot een verlies geleid van € 43 miljoen. Daardoor was het rendement op gemiddeld eigen vermogen negatief (-1,4%) en is er geen dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd.
De omzet bleef met € 4,6 miljard in 2013 op hetzelfde niveau als in 2012. De opbrengsten uit reizigersvervoer namen nog iets toe. In 2013 is de NS een programma gestart dat de diensten HR, ICT, Financiën en Inkoop slagvaardiger en efficiënter maakt en dat op termijn leidt tot een besparing van jaarlijks € 100 miljoen. De rating van de NS bleef gelijk op A+ en de *outlook* is *stable*, aldus S&P.

Investeringen
In 2013 is als gevolg van het niet in dienst nemen van het V250-materieel (de Fyra) een alternatieve *business case* voor het vervoer op het Hoofdrailnet en de HSL-Zuid ontwikkeld. Deze business case is getoetst en goedgekeurd door de aandeelhouder en voorgelegd aan het kabinet en de Tweede Kamer. Daarnaast heeft de aandeelhouder haar goedkeuring verleend aan drie door Abellio uit te voeren biedingen op spoorconcessies in het Verenigd Koninkrijk. Één bieding heeft geleid tot gunning van de concessie. Het betreft de verlenging van de Greater Anglia concessie in het Verenigd Koninkrijk.

Vooruitblik
Het jaar 2014 staat in het teken van de operationele uitwerking van de Lange Termijn Spooragenda (inclusief grootschalige investeringen om Intercity en Sprinter materieel te vervangen), afronding van het proces tot gunning van de hoofdrailnetconcessie aan de NS en het realiseren van een goede, stabiele en snelle verbinding met België (het alternatief voor de Fyra). De NS verwacht in 2014 weer winstgevend te zijn, maar gaat hierbij uit van een zeer beperkte reizigersgroei. De Tweede Kamer heeft aan de minister van Financiën gevraagd in gesprek te treden met de NS om te kijken of de NS de vermogensschade als gevolg van de Fyra kan compenseren door efficiëntiebesparingen te realiseren. De NS heeft aangegeven dat het cumulatief € 340 miljoen aan efficiëntiebesparingen zal realiseren in de periode 2017-2024. In 2014 worden de eerste voorbereidingen hiervoor getroffen. De aandeelhouder zal de voortgang van de kostenbesparingen monitoren.

NS

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	6.487	6.253	6.050
Eigen vermogen	3.044	3.168	2.977
Vreemd vermogen	3.443	3.085	3.073
Inkomsten	4.606	4.638	3.628
Winst	-43	264	211
Ontvangen door staat	0	92	74
Solvabiliteitsratio	0,47	0,51	0,49
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-1,4%	8,6%	7,3%
Pay-out ratio	0%	35%	35%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Vervoersomvang (miljoen treinreizigerskilometers in NL)	17.018	17.098	16.808
Punctualiteit trein NL	93,6%	94,2%	94,7%
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	75%	74%	74%
Aantal werknemers (gemiddeld in personen in fte's)	28.592	27.879	24.201

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	195	174	157
Global Reporting Initiative (GRI)	A+	A+	A+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. T.H. Huges	President-directeur	108	0		108	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. E.M. Robbe	Lid	392	0		392	379	374
Mw. M.W.L. van Vroonhoven	Lid	392	0		392	379	374
Dhr. A. Meerstadt	*President-directeur*	*379*	*0*		*379*	*489*	*482*
	Totale pensioenpremiekosten			53			

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. C.J. van den Driest	Voorzitter	39	5	0
Dhr. F.J.G.M. Cremers	Vice-voorzitter	40	40	39
Mw. T.M. Lodder	Lid	35	35	36
Dhr. P. Rosenmöller	Lid	30	30	30
Dhr. J.J.M. Kremers	Lid	30	28	0
Mw. I.M.G. Jankovich (per 13 maart 2013)	Lid	24	0	0
Dhr. W. Meijer (tot 13 maart 2013)	*Voorzitter*	8	40	40
Mw. M.J. Oudeman (tot 13 maart 2013)	*Lid*	6	30	30

NWB Bank

Beschrijving
Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank) opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft de NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de bredere Nederlandse (semi-)publieke sector. Zo vormen woningcorporaties momenteel de grootste klantengroep. Bij de NWB Bank werkten eind 2013 51 werknemers (46,2 fte).

Publiek belang
De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. De NWB Bank draagt daaraan bij, zowel in goede als in slechte tijden, door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. Dit publiek belang wordt – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door:
- Wet op het financieel toezicht;
- Wet financiering decentrale overheden;
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden.

Juridische status en eigendom
De NWB Bank is een naamloze vennootschap. De aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen en 7,7% van het economische belang[1]. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies.

Buitenlandse activiteiten
De NWB Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. De investeringen, met name in de vorm van kredietverlening, vinden uitsluitend plaats in Nederland.

1 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.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
In 2013 is, in lijn met de verwachtingen, het bedrag aan verstrekte kredieten aan de publieke sector op het niveau gebleven van het jaar ervoor.

Corporate governance
Raad van Bestuur. De directie van de NWB Bank bestaat uit drie leden, onder wie één vrouw. Aan de hand van de beloningsmethodiek voor staatsdeelnemingen hebben de aandeelhouders voor de NWB Bank een nieuw beloningsbeleid vastgesteld met ingang van 1 januari 2010. Mevrouw L. Van Velden en de heer F. Van Vliet zijn tot de directie toegetreden na 1 januari 2010 en hun beloningen vallen daardoor onder dit beloningsbeleid.
Raad van Commissarissen. De RvC bestond eind 2013 uit negen leden, onder wie twee vrouwen. Er hebben zich geen mutaties voorgedaan in de RvC.

Strategie
Sinds haar oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. Hiermee beoogt de NWB Bank met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. De aandeelhouders van de NWB Bank hebben in 2013 een uitbreiding van het werkterrein goedgekeurd naar projectfinanciering in de vorm van publiek-private samenwerking (PPS). Deze projecten beperken zich tot sectoren, met eenzelfde risicoprofiel als dat van de Nederlandse overheidssector. Tezamen met het publieke aandeelhouderschap biedt dit de NWB Bank een goede uitgangspositie om zich tegen gunstige tarieven te financieren om zo goedkoop mogelijke kredieten te kunnen verstrekken.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De nettowinst bedroeg in 2013 € 34 miljoen tegen € 40 miljoen in 2012. Deze daling van 15% was het gevolg van hogere bankbelasting, hogere exploitatie-uitgaven en lagere netto rente-inkomsten. Daarmee was het rendement op eigen vermogen 2,7%. De *credit ratings* van de NWB Bank waren gelijk aan die van de staat (Moody's: AAA, Standard&Poors: AA+). De gewijzigde internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers stelt zwaardere vermogens- en liquiditeitseisen aan banken. De introductie van een norm voor de zogeheten *leverage ratio* van 3% noopt de NWB Bank tot het voeren van een stringenter dividend- en reserverings-beleid. Sinds 2011 reserveert de NWB Bank de jaarlijkse winsten, zolang niet wordt voldaan aan de 3%-norm voor de leverage ratio. De NWB Bank heeft over 2013 dan ook geen dividend uitgekeerd en de gehele nettowinst toegevoegd aan de algemene reserves. De leverage ratio bedroeg in 2013 1,9%[2].

Investeringen
Er hebben in 2013 geen investeringen plaatsgevonden die voorgelegd dienden te worden aan de aandeelhouders. De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank. In 2013 verstrekte de NWB Bank € 3,7 miljard aan nieuwe langlopende kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en aan door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw en zorg.

Vooruitblik
De strategie van de bank blijft gericht op het zo efficiënt en goedkoop mogelijk voldoen aan de kredietvraag van haar klantengroep, op het behoud van de hoogste credit ratings en op het verhogen van de leverage ratio. Daarbij wordt rekening gehouden met een redelijk rendement voor de aandeelhouders.

2 Op basis van de in 2014 door het Bazels Comité voorgestelde nieuwe berekeningsmethode.

NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	73.006	76.084	67.696
Eigen vermogen	1.256	1.226	1.188
Vreemd vermogen	71.750	74.858	66.508
Inkomsten*	1.862	1.864	1.832
Winst	34	40	75
Dividend	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	1,7%	1,6%	1,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	2,7%	3,3%	6,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Renteresultaat (€ mln.)	95	107	75
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ mln.)	49.595	48.142	45.474
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.039	933	1.112
BIS Solvency ratio (Tier 1-ratio)	101%	111%	90%
Capital ratio	1,8%	1,6%	1,8%
Aantal werknemers (fte)	46,2	44,2	38,7

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	183	171	123
Global Reporting Initiative (GRI)	B+	B+	B+
Code Banken	√	√	√

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. R.A. Walkier	Voorzitter	277	0**	100	277	277	304
Mw. L.M.T. van Velden	Directielid	210	21	60	231	231	229
Dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	210	21	51	231	231	N.v.t.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. R.G.C. van den Brink	Voorzitter	33	35	48
Dhr. P.C.G. Glas	Vice-voorzitter	14	15	9
Dhr. A.F.P. Bakker	Lid	20	21	N.v.t.
Mw. E.F. Bos	Lid	20	21	25
Dhr. V.I. Goedvolk	Lid	20	21	32
Dhr. J.J.M. Jansen	Lid	17	19	18
Dhr. M.B.G.M. Oostendorp	Lid	15	1	N.v.t.
Mw. A. van Vliet-Kuiper	Lid	12	1	N.v.t.
Dhr. B.J.M. baron van Voorst tot Voorst	Lid	17	19	24

* Voor de NWB Bank betreft het hier de rentebaten.
** De heer Walkier ziet in verband met de geldende dividendstop als voorzitter van de directie af van zijn variabele beloning over 2013.

Schiphol

Beschrijving
Schiphol Group (Schiphol) is exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens, waarvan de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol de belangrijkste is. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. De luchthaven is een van de thuishavens van Air France-KLM en partners. Eind 2013 had Schiphol 2.058 medewerkers in dienst (fte).

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

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 Aéroports de Paris S.A. (8%). De minister van Infrastructuur en Milieu (i.c. de staatssecretaris) en de minister van Economische Zaken gaan over het luchtvaartbeleid.

Buitenlandse activiteiten
Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen) beter faciliteren. Schiphol heeft een diverse portefeuille van internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden met luchthavens in Australië, Aruba, Frankrijk, Hong Kong, Verenigde Staten. Daarnaast is in 2013 een bieding gedaan om de exploitatie van luchthaven Galeão in Brazilië uit te voeren. Schiphol heeft deze bieding niet gewonnen. De omvang van de gemiddelde activa van Schiphol in buitenlandse luchthavens bedroeg in 2013 € 754 miljoen (13,0% van de gemiddelde activa van Schiphol). De resultaten, tezamen met de kennis en ervaring uit de buitenlandse activiteiten, versterken Schiphol Group en dragen hiermee ook bij aan aan het publiek belang van Schiphol. De buitenlandse activiteiten brengen risico's met zich mee die in grote mate vergelijkbaar zijn met risico's elders binnen de groep, zoals bijvoorbeeld volumerisico, reguleringsrisico en financiële risico's. Tegelijkertijd dragen deze activiteiten ook bij aan een betere spreiding van risico binnen de groep.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
In 2013 is het passagiersvolume op Schiphol gestegen met 3,0% naar 52,6 miljoen reizigers, het aantal vliegtuigbewegingen met 0,5% naar 425.565 en het vrachtvervoer met 3,2% in volume tot 1.531 duizend ton. De gemiddelde besteding per vertrekkende passagier in de winkels achter de paspoortcontrole daalde met 4,8% naar € 15,89. Schiphol is in 2013 begonnen met de uitvoering van het Masterplan, dat toeziet op aanpassingen en verbetering van haar operationele capaciteit op Amsterdam Airport Schiphol.

Corporate governance
Schiphol kent een structuurregime.
Raad van bestuur. De RvB bestaat uit vier statutair directeuren, drie mannen en een vrouw (in 2013).[3] Er is in 2013 een nieuw beloningsbeleid vastgesteld voor de directie. De beloning van mevrouw E.A. de Groot valt onder dit nieuwe beloningsbeleid. In 2013 hebben zich geen (her)benoemingen voorgedaan in de RvB.
Raad van commissarissen. De RvC bestond per eind 2013 uit zes leden, onder wie vijf mannen en één vrouw. Per april 2013 is de heer H. Hazewinkel benoemd voor een tweede termijn van vier jaar.

Strategie
De strategie van Schiphol Group kent vier strategische thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance. Schiphol streeft ernaar om 'Europe's preferred airport' te zijn. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. Het versterken van de concurrentiepositie van Schiphol als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer is een belangrijke doelstelling van Schiphol Group.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Schiphol had een omzet van € 1.382 miljoen in 2013 (2012: € 1.353 miljoen). Het balanstotaal van Schiphol bedraagt € 5.828 miljoen (2012: € 5.788 miljoen). De ratio's die belangrijk zijn voor Schiphols kredietwaardigheid (FFO/totale schuld en FFO interest dekkingsratio) bleven vrijwel gelijk. De credit ratings bedragen A+ bij Standard & Poor's en A1 bij Moody's. In het dividendbeleid van Schiphol is vastgelegd dat maximaal 50% van het nettoresultaat als dividend kan worden uitgekeerd[4]. De pay-out ratio is in 2013 eenmalig verhoogd naar 60%. Het rendement op gemiddeld eigen vermogen van Schiphol kwam in 2013 uit op 7,0% (2012: 6,2%). Deze stijging werd mede veroorzaakt door een positieve ontwikkeling van het resultaat uit vastgoedwaarderingen en een eenmalige belastingbate.

Investeringen
De statuten van Schiphol bepalen dat investeringen met een omvang van ten minste 10% van het balanstotaal ter goedkeuring aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Dergelijke investeringsbeslissingen hebben zich in 2013 niet voorgedaan. In 2013 is voor € 310 miljoen geïnvesteerd (€ 298 miljoen in 2012).

Vooruitblik
Schiphol gaat in 2014 verder met de uitvoering van het Masterplan. Een belangrijk project daarbinnen is de centralisatie van de beveiliging op de gehele luchthaven. Hiermee zijn grootschalige bouwwerkzaamheden gemoeid die in volle gang zijn.

3 De heer Rutten is per 1 september 2014 opgevolgd door mevrouw Otto. Met ingang van 1 september 2014 wordt de samenstelling van de RvB daarmee twee mannen en twee vrouwen.

4 Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden uitgezonderd van de dividendberekening.

Schiphol

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013*	2012	2011
Totaal activa	5.828	5.788	5.735
Eigen vermogen	3.309	3.198	3.173
Vreemd vermogen	2.518	2.586	2.561
Inkomsten	1.382	1.353	1.278
Winst	227,5	198,7	194,5
Dividend	135,3	108,4	97
Ontvangen door staat	94,4	75,6	68,1
Solvabiliteitsratio	0,57	0,55	0,55
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,0%	6,2%	6,2%
Pay-out ratio**	60%	50%	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal lijnbestemmingen	323	317	313
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	10,8%	10,7%	10,9%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	14,6%	13,9%	13,9%
Aantal werknemers (fte)	2.058	2.087	2.115

* De cijfers voor boekjaar 2013 zijn aangepast naar aanleiding van wijzigingen in IAS19.

** Het dividendbeleid stelt dat van het nettoresultaat na correctie voor waardeveranderingen in vastgoed 50% wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. De pay-out is in 2013 eenmalig verhoogd naar 60% en ligt daarmee boven de gebruikelijke 50%.

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	181	161	160
Global Reporting Initiative (GRI)	B+	B+	B+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J.A. Nijhuis	President-directeur	385	353	114	738	699	744
Mw. E.A. de Groot	CFO	325	106	95	431	283	N.v.t.
Dhr. A.P.J.M. Rutten	COO	301	272	89	572	541	574
Dhr. M.M. de Groof	CCO	301	272	89	572	541	574

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A. Ruys	Voorzitter	42	42	42
Dhr. J.G.B. Brouwer	Lid	35	30	18
Dhr. F.J.G.M. Cremers	Lid	35	35	35
Dhr. H.J. Hazewinkel	Lid	35	35	35
Mw. M.A. Scheltema	Lid	34	32	29
Dhr. J.G. Wijn	Lid	33	16	-
Mw. T.A. Maas-de Brouwer (tot medio december 2013)	*Vice-voorzitter*	*39*	*39*	*39*
Dhr. A. de Romanet de Beaune (tot en met 14 oktober 2013)	*Lid*	*0*	*0*	*0*

Staatsloterij

Beschrijving
De Staatsloterij, voluit de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij, is opgericht in 1992 toen de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, werd verzelfstandigd. De Staatsloterij organiseert de gelijknamige Staatsloterij, een loterij met maandelijkse trekkingen en speciale trekkingen op o.a. Koningsdag en Oudjaarsdag. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook de loterij 'Miljoenenspel' met wekelijkse trekkingen. De Staatsloterij had eind 2013 158 medewerkers (fte).

Publiek belang
Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Het publiek belang van de Staatsloterij vloeit voort uit de doelstelling van het kansspelbeleid, namelijk:

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

Dit publiek belang wordt, naast het publiek aandeelhouderschap, geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de kansspelen, de Wet Stichting exploitatie Nederlandse Staatsloterij, Kansspelenbesluit en de Beschikking Staatsloterij. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op de Staatsloterij.

Juridische status en eigendom
De Staatsloterij is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister (i.c. de staatssecretaris) van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder is. De Staatsloterij wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming. De minister (i.c. de staatssecretaris) van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

Buitenlandse activiteiten
De Staatsloterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
De Nederlandse Staatsloterij had in 2013 te kampen met een teruggang in de omzet en het aantal verkochte loten. Met name de omzet van het Staatsloterij-spel bleef achter. Daar staat tegenover dat de omzet van het Miljoenenspel groeide. In 2013 heeft de Staatsloterij stappen gezet om zich voor te bereiden op het betreden van de online kansspelmarkt indien en wanneer deze wordt opengesteld.

Corporate governance
Raad van bestuur. De Staatsloterij heeft *één* statutair bestuurder (algemeen directeur). De directeur valt onder het vigerende beloningsbeleid.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat uit vijf personen, van wie één vrouw. Ten opzichte van het vorige boekjaar hebben zich geen wijzigingen in de samenstelling voorgedaan.

Strategie
Na afstemming met het ministerie van Financiën is de herijkte strategische koers van de organisatie door de RvC goedgekeurd. De Staatsloterij kiest ervoor in de komende jaren haar productportfolio uit te breiden. Zo wil zij met dag-, week-, maand- en speciale evenementloterijen aansluiten op de vraag van consumenten. Met andere nog nader te bepalen spelvormen wil zij bovendien nieuwe spelersgroepen aantrekken en aan zich binden om de afdrachten op termijn te borgen. Deze nieuwe spelvormen zullen veelal ook worden aangeboden via het verder te ontwikkelen online kanaal.

Vermogenspositie, rendement en dividend
In 2013 nam de omzet van de Staatsloterij als gevolg van onder andere de macro-economische omstandigheden af met circa 1,8% ten opzichte van 2012 tot € 773 miljoen (2012: € 787 miljoen). De staat ontving over het jaar 2013 een afdracht van 15% (inclusief vennootschapsbelasting) van de omzet wat resulteerde in een bedrag van € 92,2 miljoen. Voorts is ongeveer 50% van het resultaat na afdracht en na belastingen over 2013 afgedragen aan de staat, te weten € 7 miljoen.

Investeringen
In 2013 heeft de Staatsloterij een investering in een online platform met de aandeelhouder besproken waarmee voorbereidingen kunnen worden getroffen om de online markt te betreden.

Vooruitblik
De Staatsloterij bereidt zich in 2014 voor op de legalisering van de online kansspelen in Nederland. Daarnaast heeft de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie, in zijn brief inzake de herijking van het loterijstelsel van 11 juli 2014, aangekondigd dat de Staatsloterij en de Lotto een nadere samenwerking onderzoeken. In 2015 zullen gesprekken daarover tot een conclusie moeten leiden en zal de Kamer hierover worden geïnformeerd.

Staatsloterij

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	1992
Website	www.denederlandsestaatsloterij.nl
Belang staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	240,4	244,2	250,7
Eigen vermogen	79,6	72,9	69,1
Vreemd vermogen	160,7	171,3	181,5
Inkomsten	772,6	787,0	821,2
Winst	97,6	98,1	110,3
Dividend	94,6	93,9	90,2
Ontvangen door staat	94,6	93,9	90,2
Solvabiliteitsratio	0,33	0,30	0,28
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	128,0%	138,2%	159,6%
Pay-out ratio	92%	96%	86%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Bruto-uitkeringspercentage	68,6%	69,4%	69,7%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	530,1	546,0	572,5
Aantal werknemers (fte)	158	151	136

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	157	146	90
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	B+	B+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. F.H. van Steenis	Algemeen Directeur	197	15	70	212	197	200

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013*	2012	2011
Dhr. J.E. Lagerweij	Voorzitter	30,9	25,5	17**
Dhr. W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter	20,6	17	17
Mw. H.M. Prast	Lid	20,6	17	17
Dhr. J.A. Kamps	Lid	20,6	17	17
Dhr. E. van Lambaart	Lid	20,6	17	N.v.t.

* Met ingang van 2013 worden de vergoedingen opgenomen inclusief BTW.
** Ontvangen als lid van de RvC, niet zijnde voorzitter.

Tennet

Beschrijving
Tennet beheert sinds 1998 het landelijk elektriciteitstransportnet vanaf 110 Kilovolt (Kv) in Nederland, alsmede de landsgrensoverschrijdende verbindingen. Tennet bewaakt als *Transmission System Operator* de continuïteit van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Bovendien levert Tennet diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren. Dit doet het sinds 2010 ook in een deel van Duitsland. In totaal gaat het om ca. 21.000 kilometer aan hoogspanningsverbindingen en om 36 miljoen eindgebruikers. Eind 2013 had Tennet 2.596 medewerkers in dienst.

Publiek belang
Het publieke belang van Tennet is de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening in Nederland. Het bewaakt als grote speler op de Noordwest Europese markt de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening en zorgt voor de verdere ontwikkeling van de markt. Specifieke publieke belangen zijn:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door zowel het publiek aandeelhouderschap als de Elektriciteitswet 1998 ('E-wet').

Juridische status en eigendom
De staat is 100% eigenaar van Tennet Holding B.V. De gereguleerde taken in Nederland worden uitgevoerd door de 100% dochteronderneming Tennet TSO B.V. Deze beheert het landelijk transportnet in Nederland.

Buitenlandse activiteiten
De taken in Duitsland worden uitgevoerd door de 100% dochteronderneming Tennet TSO GmbH, Tennet Offshore GmbH en hun dochterondernemingen. De totale boekwaarde van Tennets activa in Duitsland bedraagt € 9 miljard. In Nederland gaat het om € 3,8 miljard. Van de omzet is 71% afkomstig uit Duitsland. De duurzaamheiddoelstellingen van de Duitse overheid vergen veel investeringen in het landelijke elektriciteitsnet en de aansluitingen van 'wind op zee'. Voor Tennet brengt dit zowel financiële als operationele risico's met zich mee. Zo is er een beperkt aantal aanbieders op de markt om aan de vraag naar benodigde installaties, kennis en expertise te voldoen. Tennet loopt daarmee het risico niet tijdig te kunnen leveren. De investeringen die Tennet wettelijk verplicht is te doen, kennen een gereguleerd rendement en zijn winstgevend.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
Tennets rendement hoogspanningsnet had in 2013 een beschikbaarheidspercentage van 99,99%, en de stroomonderbrekingen en incidenten bleven onder de daarvoor gestelde normen. Daarmee was Tennet één van de meest betrouwbare netbeheerders in Europa.

Corporate governance
Op Tennet is het verlicht structuurregime van toepassing.
Raad van bestuur. De RvB bestaat uit vier statutair directeuren en twee niet–statutair directeuren, allen man. Het beloningsbeleid voor de RvB is in 2012 laatstelijk vastgesteld op basis van een benchmark. In 2013 is de heer E. de Boer teruggetreden als CFO en opgevolgd door de heer O. Jager, wiens beloning binnen het vigerende beloningsbeleid past.
Raad van commissarissen. De RvC bestaat uit vijf leden, onder wie één vrouw, sinds de aantreding van mevrouw S. Hottenhuis per 1 september 2013.

Strategie
De strategie van Tennet is tweeledig: zorgen voor een veilige, betrouwbare en ononderbroken elektriciteitsvoorziening en bijdragen aan een geïntegreerde Europese energiemarkt. Dit is niet gewijzigd in 2013. Wel heeft Tennet de overname van de Duitse activiteiten laten evalueren in 2013. De overname van transpower heeft een positieve bijdrage geleverd aan het behalen van de strategische doelstellingen en het creëren van waarde voor de aandeelhouder en andere belanghebbenden.

Vermogenspositie, rendement en dividend
Tennet heeft in 2013 solide financiële resultaten geboekt.
De omzet bedroeg € 2,2 miljard, met een resultaat na belasting van € 357 miljoen (Rendement op geïnvesteerd vermogen is 11,6%). Hiermee voldoet Tennet aan de intern gehanteerde rendementseis van 8% en is er ruimte om dividend aan de staat uit te keren overeenkomstig het dividendbeleid. De kredietwaardigheidbeoordeling bleef op A- / A3.

Investeringen
Tennet investeert continu in de aanleg, exploitatie, het beheer en/of onderhoud van elektriciteitsnetten en landsgrensoverschrijdende verbindingen. Jaarlijks spreekt de staat met Tennet over het business plan en de daarin opgenomen investeringsagenda en het financieringsplan. In 2013 zijn twee investeringen (Randstad 380 Noord en de interconnectie tussen Doetinchem en Wesel) wegens hun omvang voorgelegd aan de aandeelhouder, die deze positief beoordeelde.

Vooruitblik
Tennet blijft zich in 2014 richten op de verdere groei van de activiteiten, zowel *offshore* als *onshore*. Het totale investeringsprogramma voor de komende tien jaar bedraagt circa € 16 miljard. In 2014 spreekt de onderneming en de aandeelhouder over de vraag hoe invulling te geven aan de kapitaalbehoefte als gevolg van de op handen zijnde investeringen. Ook wordt de E-wet herzien.

Tennet

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012*	2011
Totaal activa	11.563	10.284	8.592
Eigen vermogen	2.593	2.221	2.597
Vreemd vermogen	8.970	8.063	5.995
Inkomsten	2.243	1.769	1.567
Winst	357	180	231
Winst toekomend aan aandeelhouder	246	144	196
Dividend	98,4	59	60
Ontvangen door staat	98,4	59	60
Solvabiliteitsratio	0,22	0,22	0,30
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	14,8%	8,6%	8,9%
Pay-out ratio	40,0%	41,0%	30,6%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal onderbrekingen 380/220 kV	2	-	-
Niet geleverde energie 380/220 kV (MWh)	303	-	-
Aantal onderbrekingen 110/150 kV	7	8	18
Niet geleverde energie 110/150 kV (MWh)	80	127	362
Aantal werknemers (fte)	2.596	2.373	2.148

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	135	140	138
Global Reporting Initiative (GRI)	C4 Core	C+	C+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J.M. Kroon	CEO	327	70	159	397	393	392
Dhr. B.G.M. Voorhorst	COO	249	51	48	300	293	279
Dhr. O. Jager (per 1 augustus 2013)	CFO	95	31	13	126	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. M.J. Fuchs	Vice voorzitter	268	235	187	503	495	471
Dhr. E.T.A. de Boer (tot 1 augustus 2013)	CFO	198	40	38	238	309	20

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A.W. Veenman	Voorzitter	37	37	36
Dhr. R.G.M. Zwitserloot	Lid	25	25	24
Dhr. P.M. Verboom	Lid	26	9	N.v.t.
Mw. S. Hottenhuis (per 1 september 2013)	Lid	7	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.F.T. Vugts (tot 31 december 2013)	*Lid*	34	34	33
Dhr. J.F. van Duyne (tot 26 oktober 2013)	*Lid*	25	30	29

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

UCN

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

Publiek belang
Het publiek belang van UCN bestaat uit het borgen van de publieke belangen van URENCO, een vennootschap waarin UCN een derde van de aandelen houdt. De publieke belangen van URENCO zijn non-proliferatie, veiligheid en leveringszekerheid. Dit publiek belang wordt op dit moment geborgd door:

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

Juridische status en eigendom
UCN werd bij oprichting deels beheerd door private aandeelhouders en deels door de staat. Sinds november 2009 is de staat de enige aandeelhouder. UCN houdt ⅓ van de aandelen in URENCO.
De overige aandelen in URENCO worden gehouden door de Britse regering (⅓) via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited en door de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH (gezamenlijk ⅓) via hun houdstermaatschappij URANIT.

Buitenlandse activiteiten
UCN heeft geen buitenlandse activiteiten.

Invulling aandeelhouderschap

2013 in vogelvlucht
Het Verenigd Koninkrijk heeft besloten om de verkoop van haar belang te onderzoeken. De Duitse aandeelhouders hebben ook de intentie hun aandeel te verkopen. Deze ontwikkelingen dwingen Nederland tot reflectie op de gevolgen van een eventuele verkoop van de andere aandeelhouders op de borging van de Nederlandse publieke belangen en de toegevoegde waarde van het Nederlandse aandeelhouderschap in deze situatie.
Begin 2013 heeft de staat als indirect aandeelhouder van URENCO het voornemen geuit de aandelen van URENCO te vervreemden onder voorbehoud dat de publieke belangen adequaat kunnen worden geborgd.[5]

Corporate governance
Raad van Bestuur. UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder. UCN is ingedeeld in de categorie 'publiek' uit het beloningskader voor staatsdeelnemingen. De beloning van de huidige bestuurder is hiermee in lijn. Er hebben in 2013 geen wijzigingen in de bestuurssamenstelling plaatsgevonden.
Raad van Commissarissen. De RvC bestaat uit drie leden, allen man.

Strategie
Vanwege de status van houdstermaatschappij en daarmee het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel wordt jaarlijks het *business plan* van URENCO besproken met de aandeelhouder. De strategische beslissingen waarbij de staat betrokken was inzake UCN stonden in 2013 volledig in het teken van de heroverweging van het aandelenbelang in URENCO door de aandeelhouders.

Vermogenspositie, rendement en dividend
De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel alleen uit eigen vermogen dat is opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in URENCO. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2013 € 661 miljoen. Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van URENCO en bedroeg over 2013 € 112,2 miljoen. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt hiermee 17,2%. Het resultaat over 2013 zal nagenoeg geheel als dividend aan de staat worden uitgekeerd.

Investeringen
Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen investeringen plaats bij UCN. Er is geen goedkeuringsrecht van de staat ten aanzien van investeringen van URENCO. Wel zijn twee leden van de RvC tevens non-executive director bij URENCO.

Vooruitblik
In 2014 zal verder uitvoering worden gegeven aan het voornemen om de aandelen van URENCO te vervreemden.

5 Tweede Kamer, vergaderjaar 2012-2013, Kamerstuknummer 28 165, nr. 161.

UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	661	635	553
Eigen vermogen	660	630	552
Vreemd vermogen	0,58	5,76	0,08
Inkomsten	112,2	133,8	119,7
Winst	110,8	133,3	119,3
Dividend	111,8	90	30
Ontvangen door staat	111,8	89,6	29,5
Solvabiliteitsratio	1,00	0,99	1,00
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	17,2%	22,6%	21,6%
Pay-out ratio	100,9%	67,5%	25,1%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal werknemers (fte)	1	1	1

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	33	29	31,4
Global Reporting Initiative (GRI)	C+	C+	C+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. P.L. Sterkenburgh	CEO	115	N.v.t.	N.v.t.	115*	77	64

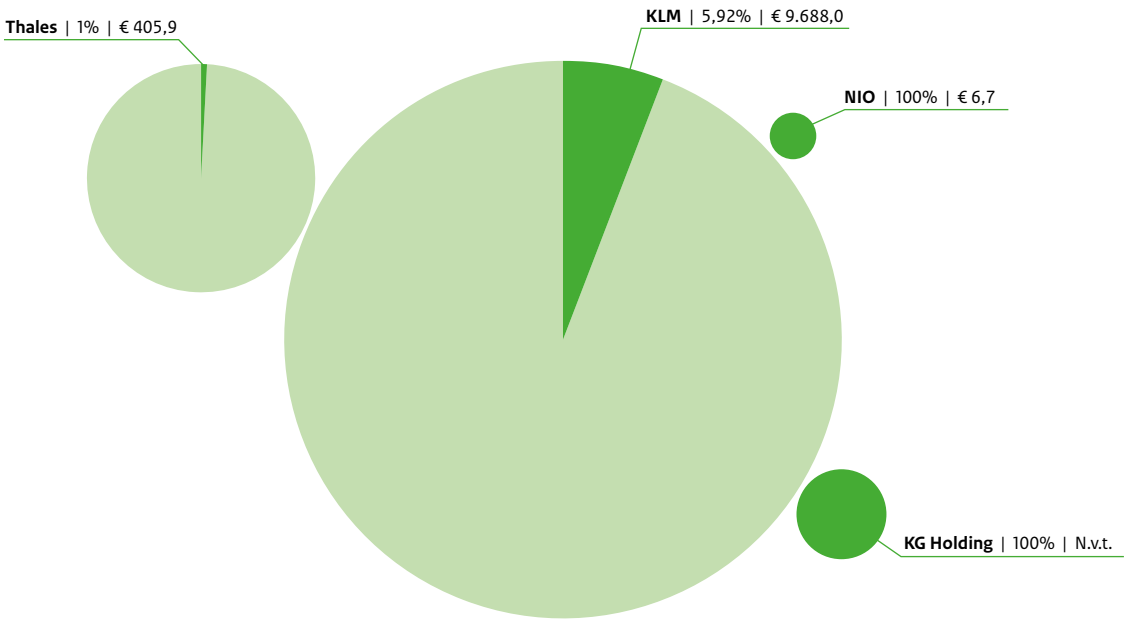
RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. G.H.B. Verberg	Voorzitter	14	14	14
Dhr. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	12	12	12
Dhr. W.G. Kooijman	Lid	12	12	12

* De bezoldiging is verhoogd vanwege een toename van de werklast.

7.2 Kleine deelnemingen en deelnemingen in afbeheer

Totale omzet en aandeel van de staat
(in miljoenen)



Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.	Vervoerder van reizigers door de lucht.
Thales	Thales Nederland	Producent van geavanceerde elektronica voor defensie en openbaar vervoer.
KG Holding	KG Holding	Houdstermaatschappij van de Kliq Groep, welke gericht was op re-integratie werkzaamheden. KG Holding is in staat van faillissement.
NIO	Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden	Beheerder van in het verleden verstrekte lening aan overheden in ontwikkelingslanden: NIO geeft geen nieuwe leningen meer uit.

KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013*	2012	2011**
Totaal activa	9.609	10.788	10.617
Eigen vermogen	1.611	2.441	2.558
Vreemd vermogen	7.998	8.347	8.059
Inkomsten	9.688	9.473	6.985
Winst	133	-44	48
Dividend	7,0	0	0
Ontvangen door staat	0,4	0	0,7
Solvabiliteitsratio	0,17	0,23	0,24
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,6%	-1,8%	1,8%
Pay-out ratio	5%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Bezettingsgraad passagiers (%)	85,8%	85,7%	85,6%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	68,8%	69,1%	70,4%
Aantal werknemers (fte)	32.505	32.850	33.918

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

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	168	169	170
Global Reporting Initiative	A	A	A

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. C.M.P.S. Eurlings (vanaf 1 juli 2013)	President-directeur	425	280	90	705	529	205
Dhr. P.J.Th. Elbers	Directeur	375	213	81	588	303	N.v.t.
Dhr. E.F. Varwijk	Directeur	408	131	100	539	544	214
Dhr. P.F. Hartman (tot 1 juli 2013)	*President-directeur*	*366*	*216*	*70*	*582*	*1229*	*646*

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011***
Dhr. K.J. Storm	Voorzitter	45	49	34
Mw. I.P. Asscher-Vonk	Lid	29	33	22
Dhr. J.D.F.C. Blanchet	Vice-voorzitter	35	31	20
Dhr. P. Calavia	Lid	0	0	N.v.t.
Dhr. H. Guillaume	Lid	29	29	22
Dhr. R. Laan	Lid	30	36	22
Dhr. J. Peyrelevade	Lid	27	27	20
Mw. A.J.M. Roobeek	Lid	29	29	14
Dhr. H.N.J. Smits	Lid	31	31	N.v.t.

*** Het betreft een periode van 9 maanden, namelijk april-december 2011.

Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	458,0	445,0	504,8
Eigen vermogen	132,5	88,9	198,0
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	325,4	356,1	306,8
Inkomsten	405,9	404,2	484,4
Winst	25,8	13,2	27,2
Dividend	0,0	0,0	100,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	1,0
Solvabiliteitsratio	0,29	0,20	0,39
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	23,3%	9,2%	13,7%
Pay-out ratio	0%	0%	368%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal werknemers (fte)	1.860	1.805	1.896

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	0	0	0
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

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

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. E.A. van Amerongen	Voorzitter			
Dhr. D.L. Berlijn	Lid			
Dhr. P.E.D.A. Pommellet	Lid			
Dhr. A.C.K. Cresswel	Lid			
Dhr. M.M.G. Darmon	Lid			
Dhr. P.A.A. Sourisse (afgetreden in 2013)	*Lid*			
Dhr. D.V.B.M. Plantier (afgetreden in 2013)	*Lid*			
	Totale vergoeding**	56	56	68

** Thales maakt alleen de totale vergoeding voor de gehele raad van commissarissen bekend.

KG Holding

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	K.G. Holding
Bedrijfssector	Re-integratie
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Staatsdeelneming sinds	2002
Website	-
Belang staat der Nederlanden	100%



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
N.v.t.			

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
N.v.t.			

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Corporate Governance Code	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J. Lintjer	Directeur	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.R. Maas	Curator	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. A.B.H.M. van Thiel	Curator	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
N.v.t.				

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

NIO

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	191,7	223,8	325,8
Eigen vermogen	1,1	1,1	1,1
Vreemd vermogen	190,6	222,7	324,9
Inkomsten	6,7	11,4	12,6
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,01	0,00	0,00
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Leningenportefeuille (€mln.)	480	533	586
Aantal leningen	101	113	123
Aantal landen met een lening	15	17	18
Aantal werknemers (fte)	0	0	0

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

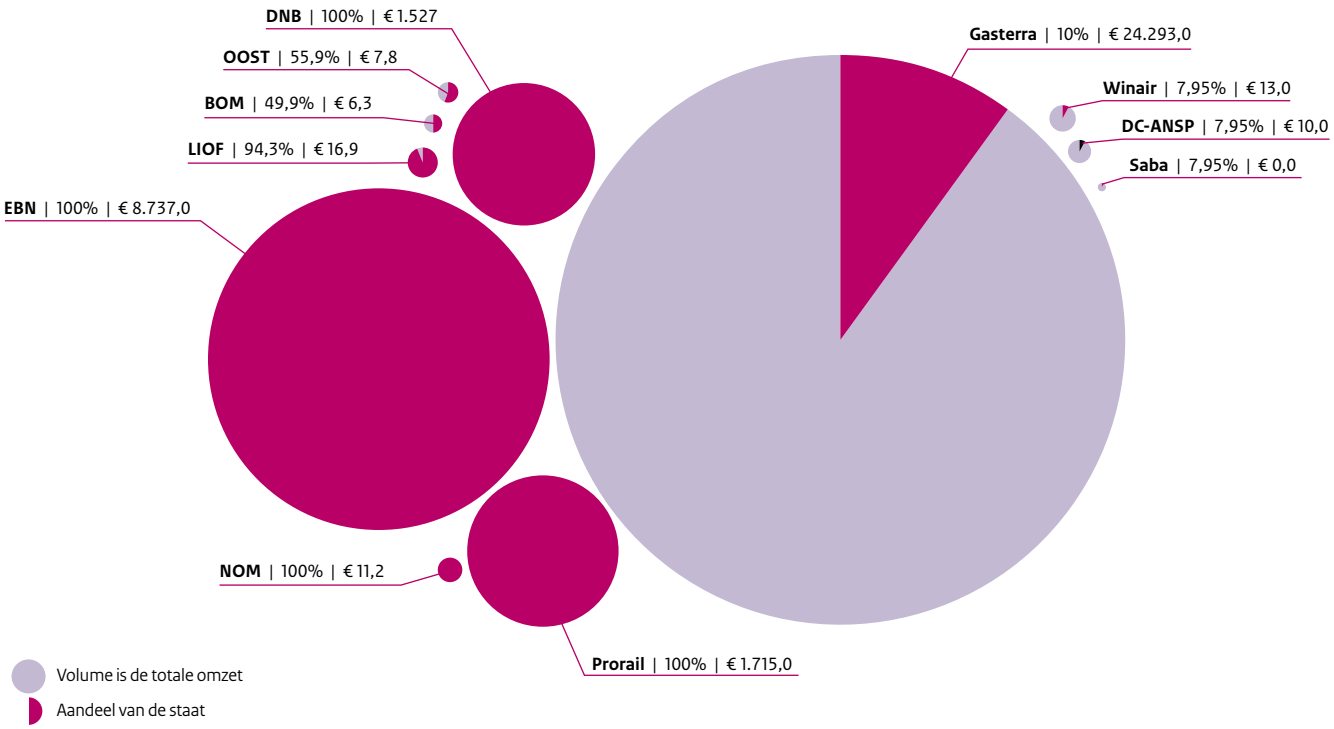
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011**
Dhr. A. Bettink	Voorzitter	1,5	1,5	N.v.t.

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

** NIO heeft sinds 2012 een RvC.

7.3 Beleidsdeelnemingen

Totale omzet en aandeel van de staat
(in miljoenen)



BOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	28,6	73,2	50,3
Eigen vermogen	23,7	30,7	31,6
Vreemd vermogen	4,9	42,5	18,7
Inkomsten	6,3	0,0	8,6
Winst	-8,0	-0,9	0,6
Dividend	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0.0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	0,83	0,42	0,63
Rendement op eigen vermogen	-33,8 %	-2,9%	1,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	33	32	35
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln)	29,2	39,2	32,9
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln)	4,1	10,1	6,1
Aantal werknemers ( )	39,5	44,7	43,2

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	163	153	82
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J.J. Pelle	Directeur	172	0,0	35,0	172,0	184,0	159,0

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. C.H. van Dalen (per 1 juli 2013)	Lid	7	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.H.M. Dröge (per 1 juli 2013)	Lid	7	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. G.H. Hoefsloot (per 1 juli 2013)	Lid	7	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. R.G.M. Penning-de Vries (per 1 juli 2013)	Lid	7	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. J.H.M. Hommen (per 1 oktober 2013)	Voorzitter	5	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. H.A. Harwig (tot 1 juli 2013)	*Voorzitter*	*6*	*12*	*12*
Dhr. J.F.L.M.M. Dagevos (tot 1 juli 2013)	*Vice-voorzitter*	*4*	*9*	*9*
Dhr. J.D. Dijkstra (tot 1 juli 2013)	*Lid*	*4*	*9*	*9*
Dhr. W.A.M. Kuypers (tot 1 juli 2013)	*Lid*	*4*	*9*	*9*
Dhr. R.L. Vreeman (tot 1 juli 2013)	*Lid*	*7*	*9*	*9*
Dhr. A.J.A.M. Welten (tot 1 juli 2013)	*Lid*	*4*	*9*	*9*

DC-ANSP

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	21	17	17
Eigen vermogen	5	4	4
Vreemd vermogen	16	13	13
Inkomsten	10	8	8
Winst	1	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat			
Solvabiliteitsratio	0,22	0,23	0,24
Rendement op eigen vermogen	13,5%	8,54%	10,39%
Pay-out ratio	0%	0%	0%
Exchange rate 1 ANG	€ 0,44	€ 0,42	€ 0,44

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aircraft movements in Curacao FIR	134.064	129.092	123.267
Aantal werknemers (fte)		82	

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen Directeur	134		22	156	137	163
Dhr. E. Menig	Directeur	113		20	133	116	138

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011*
Dhr. R.F. Emers	Chair	13	8	
Dhr. A. Agard	Director	10	6	
Dhr. M. Beringer	Director	10	6	
Dhr. A.S.V. Isidora	Director	10	8	

* Over 2011 zijn geen vergoedingen aan de RvC (indicidueel noch totaal) vermeld in het jaarverslag.

DNB

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	158.528	254.392	266.577
Eigen vermogen	24.716	32.095	31.120
Vreemd vermogen	133.812	222.297	235.457
Inkomsten	1.527	2.390	1.518
Winst	1.178	2.079	1.213
Dividend	1.119	1.975	750
Ontvangen door staat	1.119	1.975	750
Solvabiliteitsratio	0,16	0,13	0,12
Rendement op eigen vermogen	4,15%	6,58%	4,13%
Pay-out ratio	95%	95%	62%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Bankbiljetten in omloop (€ mln)	50.161	47.856	46.660
Kosten prudentieel toezicht (€ mln)	141	128	119
Aantal werknemers (fte)	1.659	1.625	1.589

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	176	156	164
Global Reporting Initiative (GRI)	A+	A+	A+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. K.H.W. Knot	President	324	0	96	324	321	159
Mw. A.J. Kellermann	Directeur	299	0	89	299	290	286
Dhr. J. Sijbrand	Directeur	294	0	87	294	293	135
Dhr. F. Elderson	Directeur	275	0	82	275	272	135
Dhr. J. Swank	Directeur	275	0	82	275	272	23

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A.H.G. Rinnooy Kan	Voorzitter	44	22	0
Mw. A.M. Fentener van Vlissingen	Vice-voorzitter	32	31	30
Dhr. A.H. van Delden	Lid	32	30	24
Dhr. K.P. Goudswaard	Lid	38	7	0
Dhr. W.J. Kuijken	Lid	32	21	0
Dhr. J.A. van Manen	Lid	32	30	24
Dhr. F. Sijbesma	Lid	32	10	0
Mw. H.M. Vletter-van Dort	Lid	32	30	24

EBN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	5.528,0	5.765,0	5.888,0
Eigen vermogen	219,0	200,0	204,0
Vreemd vermogen	5.309,0	5.565,0	5.684,0
Inkomsten	8.737,0	8.528,0	7.103,0
Winst	2.327,0	2.360,0	2.131,0
Dividend	2.327,0	2.360,0	2.131,0
Ontvangen door staat	2.327,0	2.360,0	2.131,0
Solvabiliteitsratio	0,04	0,03	0,03
Rendement op eigen vermogen	1.062,6%	1.180,0%	1.044,6%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal winningsvergunningen aan land	29	27	24
Aantal winningsvergunningen op zee	106,0	101	101
Aantal opsporingsvergunningen	56	48	47
Afzet gas (m^3)	32	30	30
Aantal werknemers (fte)	68,7	65,8	63,5

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	120	96	93
Global Reporting Initiative (GRI)	B	C+	C+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. J.D. Bokhoven	Algemeen Directeur	246	49,0	85,0	295	276	N.v.t.*

* De directie van EBN bestond tot en met 2011 uit twee directieleden met een arbeidsovereenkomst bij EBN en één directielid dat vanuit DSM ter beschikking was gesteld. Gelet op de toen bestaande afspraken met DSM werd tot en met 2011 geen uitsplitsing van de beloning per bestuurslid gegeven.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter per 1 april 2013)	Voorzitter	27	23	23
Dhr. A.H.P. Gratama van Andel	Lid	22	23	23
Dhr. G.J. Kramer	Lid	22	23	23
Dhr. R.G.M. Zwitserloot (vanaf 18 april 2013)	Lid	17	N.v.t.	N.v.t.
Dhr. R.M.J. van der Meer (tot 18 april 2013)	*Voorzitter*	*9*	*29*	*29*

Gasterra

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	3.943,0	3.734,0	4.121,0
Eigen vermogen	216,0	216,0	216,0
Vreemd vermogen	3.727,0	3.518,0	3.905,0
Inkomsten	24.293,0	23.381,0	21.095,0
Winst	36,0	36,0	36,0
Dividend	36,0	36,0	36,0
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	0,05	0,06	0,05
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	9.574	8.895	8.667
Gasverkoop overig Europa (€ mln.)	14.666	14.368	12.312
Afzet Nederland (mld. m^3)	36,1	34,8	38,1
Afzet buitenland (mld. m^3)	53,2	48,6	48,6
Aantal werknemers (fte)	186	189	197

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	132	116	98
Global Reporting Initiative (GRI)	G4	C+	C+

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. G.J. Lankhorst	Statutair Directeur	348	84	90	432	415	379

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. C.W.M. Dessens	Voorzitter	17	17	17
Dhr. D.A. Benschop	Lid	7	7	5
Dhr. J.D. Bokhoven	Lid	7	7	7
Dhr. P. Dekker	Lid	5	5	5
Dhr. M.E.P. Dierikx	Lid	7	7	3
Dhr. J.M. Van Roost	Lid	7	7	7
Dhr. A.P.N. van Veldhoven	Lid	5	5	3
Dhr. J.C. De Groot (tot 1 juni 2013)	*Lid*	2	5	5

LIOF

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	159,0	153,1	166,6
Eigen vermogen	97,1	96,5	100,8
Vreemd vermogen	61,9	56,6	65,8
Inkomsten	16,9	14,1	14,2
Winst	0,5	-4,3	0,2
Dividend	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	0,61	0,63	0,61
Rendement op eigen vermogen	0,5 %	-4,5%	0,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	111	114	12
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	107,9	102,3	103,3
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	16,1	5,0	14,8
Aantal werknemers (fte)	42,6	46,7	46,0

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	153	143	121
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. Th.M.A.J. Verhagen	Statutair Directeur	186	0	75	186	184	183

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. M.W.G. Litjens	Voorzitter	22	21	21
Dhr. M.J.A. Eurlings	Vice-voorzitter	12	9	10
Mw. H.G.O.M. Berkers	Lid	12	11	11
Mw. D.M.T. van Boxtel	Lid	12	11	11
Dhr. W.A. Vermeend	Lid	12	9	10

NOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang staat der Nederlanden	100%



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	73,8	92,5	89,0
Eigen vermogen	70,5	88,1	83,9
Vreemd vermogen	3,3	4,4	5,1
Inkomsten	11,2	16,5	14,1
Winst	2,4	4,2	-1,3
Dividend	20,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	20,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	0,96	0,95	0,94
Rendement op eigen vermogen	3,4%	4,8%	-1,5%
Pay-out ratio	833%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	94	107	138
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	66,0	80,1	101,8
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	5,8	2,9	10,8
Aantal werknemers (fte)	37,3	42,9	45,1

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	144	131	93
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. S. Jansen	Directeur	153	0	46	153	159	156

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. R.P. Prins	Voorzitter	18	15	15
Dhr. H. Bosma	Vice-voorzitter	14	11	11
Dhr. A.J.M. Vogd	Lid	14	11	11
Dhr. J.E. de Vries	Lid	14	13	13
Dhr. R. Rabbinge	Lid	14	11	N.v.t.

OOST

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	108,1	71,5	66,9
Eigen vermogen	82,0	63,9	58,7
Vreemd vermogen	26,1	7,6	8,2
Inkomsten	7,8	12,8	17,2
Winst	-1,9	5,3	1,3
Dividend	0,0	0,0	0,0
Ontvangen door staat	0,0	0,0	0,0
Solvabiliteitsratio	0,76	0,89	0,88
Rendement op eigen vermogen	-2,3%	8,3%	2,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Aantal participaties ultimo	125	117	120
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ mln.)	57,7	57,8	62,6
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	10,6	8,8	15,2
Aantal werknemers (fte)	88,9	65,8	75,4

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	149	126	127
Global Reporting Initiative (GRI)	C	C	C

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Mw. C.W. van Willigen	Directeur	137	0	20	137	139	139

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. A. Verberk	Voorzitter	11	11	11
Dhr. H.A. Doek	Lid	11	11	11
Dhr. J.Schepers	Lid	11	11	11
Dhr. W.H.M. Zijm (tot en met 16 mei 2013)	*Vice-voorzitter*	*3*	*8*	*8*

Prorail

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	20.908,0	20.582	20.414
Eigen vermogen	5.477,0	5.704	5.702
Vreemd vermogen	15.431,0	14.878	14.712
Inkomsten	1.715,0	1.653	1.682
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,26	0,28	0,28
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Geleverde Treinpaden	98%	98%	99%
Reizigerstevredenheid Reinheid stations	N.v.t.	58%	58%
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid overdag	N.v.t.	90%	91%
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid 's avonds	N.v.t.	59%	60%
Aantal werknemers (fte)	4.083	4.326	4.306

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	146	148	92
Global Reporting Initiative (GRI)	B	B	B

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Mw. M.W. Gout-van Sinderen	President-directeur	203,5	0	7,6	203,5	188	135
Dhr. H.P.M.G. Steeghs	Directeur Financiën	160,8	0	9,7	160,8	199	198
Dhr. P.M.E. Dirix	Directeur Operatie	201,1	0	6,8	201,1	165	156

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. M.A.M. Boersma	President-commissaris	39	54	53
Dhr. W.E. Kooijman	Lid	27	33	32
Mw. C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs	Lid	27	27	25
Mw. J.G.H. Helthuis	Lid	27	21	21
Dhr. P.T.H. Timmermans	Lid	27	21	21

Saba

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	1,2	0,97	1,06
Eigen vermogen	1,2	0,96	1,04
Vreemd vermogen	0,0	0,01	0,02
Inkomsten	0,0	0,05	0,05
Winst	0,0	-0,01	-0,04
Dividend	0,0	0,00	0,00
Ontvangen door staat	-	-	-
Solvabiliteitsratio	0,99	0,99	0,98
Rendement op eigen vermogen	-1,0%	-1,0%	-3,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
N.v.t.			

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013 (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. C. Gomes Casseres	Directeur				3,75		

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013	2012	2011
Dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1,35		
Dhr. F. Hanze	Lid	1,35		
Dhr. J. Rollocks	Lid	1,35		
Dhr. C. Lindo	Lid	1,35		
Dhr. H. Smith	Lid	1,35		
Mw. M. Hoeve	Lid	1,35		
Dhr. M. Peterson	Lid	1,35		

* De opgenomen bedragen zijn in USD.

Winair

Algemene gegevens staatsdeelneming

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



Financieel overzicht

(€ mln.)	2013	2012	2011
Totaal activa	3,5	3,1	2,4
Eigen vermogen	-5,2	-6,3	-8,6
Vreemd vermogen	8,7	9,3	11,0
Inkomsten	13,0	13,00	11,00
Winst	1,1	2,00	-1,00
Dividend	0,0	0,00	0,00
Ontvangen door staat	0,0	0,00	0,00
Solvabiliteitsratio	-1,49	-2,05	-3,54
Rendement op eigen vermogen	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2013	2012	2011
Bezettingsgraad passagiers (%)	59%	63%	65%
Aantal passagiers	161.270	154.948	158.540
Aantal werknemers (fte)	128	117	117

Corporate governance

	2013	2012	2011
Transparantiebenchmark	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Global Reporting Initiative (GRI)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2013* (vast plus variabel)	Totaal 2012	Totaal 2011
Dhr. M.D. Cleaver	President & CEO					208	74
Dhr. R.A. Gibbs	Vice President & CFO					131	26

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2013**	2012	2011
Dhr. G. Greaux	Voorzitter		8	23
Dhr. G. Draai	Lid		5	16
Dhr. R. Budike	Lid		5	16

* Over 2013 heeft Winair alleen de beloning gepubliceerd van de gehele raad van bestuur, in totaal USD 369.236.

** Over 2013 heeft Winair alleen de beloning gepubliceerd van de gehele raad van commissarissen, in totaal USD 42.000.

8 Toelichting definities

Basel III
Basel III is een uitgebreid pallet aan hervormingsmaatregelen dat is ontworpen door het Bazels comité van bankentoezicht om regulering, toezicht en risicomanagement van de financiële sector te verbeteren. De Nederlandsche Bank (DNB) verwacht van Nederlandse financiële instellingen dat zij eind 2017 aan Basel III voldoen.

Belang staat der Nederlanden
Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

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 boekjaar 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 & Poors en Moody. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te betalen: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

Dividend
Een uitkering van een deel van de winst van een bedrijf aan zijn aandeelhouders. Op voordracht van de raad van bestuur en na goedkeuring door de raad van commissarissen wordt het uit te keren dividend met instemming van de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld.

Eigen vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

Global Reporting Initiative
De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework, met de reporting guidelines als hart, zet principes en indicatoren uiteen die bedrijven kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) houdt in dat een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de sociale, ecologische en economische gevolgen van de activiteiten van het bedrijf.

Participatiemaatschappij
Een participatiemaatschappij heeft het doel te participeren in andere maatschappijen, maar heeft zelf geen operationele activiteiten.

Pay-out ratio
Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

Raad van Bestuur
Het orgaan dat verantwoordelijk is voor het bestuur van de onderneming.

Raad van Commissarissen
Het orgaan dat bij bedrijven toezicht houdt op en adviezen geeft aan de raad van bestuur.

Rendement op het eigen vermogen
Indicator van de winstgevendheid van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het eigen vermogen.

Solvabiliteitsratio
Indicator van de vermogensstructuur van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen.

Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap
Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die vereisten 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 zogenoemde '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. Het komt er op neer dat de aandeelhouders minder (rechtstreekse) bevoegdheden hebben onder een structuurregime dan onder de andere regimes. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de Staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Transparantiebenchmark
Een jaarlijks terugkerend onderzoek met als doel de inhoud en kwaliteit in maatschappelijke verslaggeving van de grootste Nederlandse ondernemingen in beeld te brengen. Deelnemende ondernemingen doen kennis op van algemeen geaccepteerde criteria voor maatschappelijke verslaggeving en krijgen inzicht in eventuele verbeterpunten voor de verslaggeving.

Vreemd vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.

Winst
In dit jaarverslag wordt hiermee de nettowinst bedoeld, tenzij anders vermeld. De nettowinst is het geld dat overblijft nadat alle kosten van de onderneming zijn betaald.

Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2013

	Staatsaandeel	Aandeelhoudersschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark
Operationele deelnemingen bij Financiën											
BNG Bank	50%	Financiën	Financiële dienstverlening	131.183	3.430	283	35	9,2%	25%	A+	186
COVRA	100%	Financiën	Radioactiefafvalmanagement	190	7	-3	N.v.t.	-34,4%	0%	C+	158
FMO	51%	Financiën	Financiële dienstverlening	6.184	1.963	133	3	7,0%	4%	N.v.t.	170
Gasunie	100%	Financiën	Energie	10.606	5.214	464	325	9,2%	70%	C	156
HbR	29%	Financiën	Infrastructuur	3.918	2.233	227	26	10,5%	39%	A+	193
Holland Casino	100%	Financiën	Kansspelen	200	43	-22	0	-41,3%	0%	C	34
KNM	100%	Financiën	Metaalbewerking	49	11	1	0,5	9,0%	50%	C+	105
NS	100%	Financiën	Transport	6.487	3.044	-43	0	-1,4%	0%	A+	195
NWB Bank	17%	Financiën	Financiële dienstverlening	73.006	1.256	34	-	2,7%	0%	B+	183
Schiphol	70%	Financiën	Infrastructuur	5.828	3.309	227	94	7,0%	60%	B+	181
Staatsloterij	100%	Financiën	Kansspelen	240	80	98	95	128,0%	92%	N.v.t.	157
Tennet	100%	Financiën	Energie	11.563	2.593	357	98	14.8%	40%	C+	135
UCN	100%	Financiën	Energie	661	660	111	112	17,2%	101%	C+	33
Kleine deelnemingen en deelnemingen in afbeheer											
KLM	6%	Financiën	Transport	9.609	1.611	133	0,4	6,6%	5%	A	168
Thales Nederland	1%	Financiën	Defensie	458	133	26	-	23%	0%	N.v.t.	0
K.G. Holding	100%	Financiën	Re-integratie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
NIO	100%	Financiën	Financiele dienstverlening	192	1	0	0	0,0%	0%	N.v.t.	N.v.t.
Beleidsdeelnemingen											
BOM	50%	EL&I	Participatiemaatschappij	29	34	-8	0	-33,8%	0%	C	163
DC-ANSP	8%	I&M	Transport	21	5	1	0	13,5%	0%	N.v.t.	N.v.t.
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	158.528	24.716	1.527	1.119	4,2%	95%	A+	176
EBN	100%	EL&I	Energie	5.528	219	2..327	2.327	1.062,6%	100%	B	120
Gasterra	10%	EL&I	Energie	3.943	216	36	3,6	16,7%	100%	G4	132
LIOF	94%	EL&I	Participatie maatschappij	159	97	1	0	0,5%	0%	C	153
NOM	100%	EL&I	Participatie maatschappij	74	71	2	20	3,4%	833%	C	144
OOST	55,9%	EL&I	Participatie maatschappij	108	82	-2	0	-2,3%	0%	C	149
Prorail	100%	I&M	Infrastructuur	20.908	5.477	0	0	0%	0%	B	146
Saba Bank	8%	EL&I	Energie	1	1	0	0	0%	0%	N.v.t.	N.v.t.
Winair	8%	I&M	Transport	4	-5,2	1	0	-	0%	N.v.t.	N.v.t.
	Staatsaandeel	Aandeelhoudersschap	Sector	Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	GRI	Transparantiebenchmark

www.rijksoverheid.nl/staatsdeelnemingen