Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2021

Voorwoord

Staatsdeelnemingen werken in én voor Nederland. Ze houden ons land bereikbaar, voorzien ons van energie en zorgen voor stabiliteit in onvoorspelbare tijden.

2021 was opnieuw een jaar waarin de samenleving zich heeft aangepast aan de COVID-19 maatregelen. Werk, studie, zorg, ons sociale leven. Het ging en moest allemaal anders dan vóór de pandemie. Voor iedere Nederlander was het een moeilijke tijd. Ook voor veel staatsdeelnemingen was het een lastig jaar waarin veel is gevraagd van het aanpassingsvermogen van de organisaties en van hun medewerkers. Tegelijkertijd was het voor de staatsdeelnemingen ook heel waardevol om in tijden van crisis essentiële diensten en goederen aan de samenleving te kunnen leveren en zekerheid te bieden in onzekere tijden.

De staatsdeelnemingen hebben in 2021 dan ook hard gewerkt om Nederland draaiende te houden en bijvoorbeeld de energietransitie verder te stuwen in het belang van ons allen. Later in het jaar zette de wereld de eerste voorzichtige stappen uit de COVID-19 crisis. Dat betekende dat een aantal staatsdeelnemingen de focus weer kon verleggen van overleven naar bouwen aan de toekomst.

De wereld om ons heen is veranderd. Naast de gevolgen van COVID-19 staan we voor een ongekende opgave op het gebied van veiligheid, klimaat en milieu. Maar ook op het gebied van mensenrechten en een inclusieve samenleving is er nog veel voortgang te boeken in onze samenleving. Vandaag de dag kunnen we ook niet wegkijken van bedreigingen voor de internationale rechtsorde en nationale veiligheid. De uitdagingen van nu kunnen we alleen gezamenlijk het hoofd bieden. Dit vraagt om een herwaardering van de publieke belangen en actief aandeelhouderschap.

Voor mij is maatschappelijk verantwoord ondernemen daarbij essentieel. Dit thema staat de komende jaren centraal in mijn visie op de staatsdeelnemingen. In de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid, met daarin de nieuwe koers voor de komende jaren, krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen dan ook een belangrijke plek. In het nieuwe kabinetsbeleid zal ook veel aankomen op de staatsdeelnemingen zelf. Zij vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie in de markten waarin zij opereren.

Achter de schermen werken de medewerkers van alle staatsdeelnemingen dag in dag uit aan een sterker Nederland. Ik ben er trots op dat ik in deze kabinetsperiode, samen met de staatsdeelnemingen, Nederland verder kan brengen om een veilige en duurzame toekomst te creëren voor de volgende generaties.

Ik wens u veel leesplezier.

Sigrid Kaag
Minister van Financiën

Staatsdeelnemingen 2021

FMO

Aandeel **51%**
Omzet **€ 565 miljoen**

FMO heeft in 2021 voor meer dan € 1,9 miljard aan nieuwe financieringen verstrekt.

NWB Bank

Aandeel **17%**
Omzet **€ 1.462 miljoen**

NWB Bank heeft als een van de eerste banken in Nederland een klimaatactieplan gepubliceerd waarin staat hoe de bank samen met haar klanten gaat bijdragen aan een vermindering van de uitstoot van CO_2 om de doelstellingen van Parijs te halen.

BNG Bank

Aandeel **50%**
Omzet **€ 4.411 miljoen**

BNG Bank is erin geslaagd om in meer dan de helft van de kredietvraag van het publieke domein te voorzien en heeft haar positie als marktleider bestendigd.

Schiphol

Aandeel **70%**
Omzet **€ 885 miljoen**

Schiphol heeft een nieuw 'avioduct' over de A4 voor taxiënde vliegtuigen op Schiphol in gebruik. Dit avioduct maakt deel uit van het project dat de laatste enkele rijbaan op Schiphol, rijbaan Quebec, verdubbelt. Verdubbeling van deze rijbaan vergroot de veiligheid op Schiphol en verbetert de infrastructuur voor luchtvaartmaatschappijen en Luchtverkeersleiding Nederland.

Invest-NL

Aandeel **100%**
Omzet **€ 9 miljoen**

Invest-NL heeft in de eerste twee jaar van haar bestaan een gecommitteerd investeringsvolume bereikt van € 457 miljoen en ligt hiermee op schema om in zeven jaar het totale kapitaal van circa € 1,7 miljard te committeren.

TenneT

Aandeel **100%**
Omzet **€ 6.367 miljoen**

TenneT heeft in 2021 bijna € 4 miljard geïnvesteerd in het hoogspanningsnet in Nederland en Duitsland.

Nederlandse Loterij

Aandeel **99%**
Omzet **€ 2.993 miljoen**

De verantwoord spelen campagne van TOTO is in oktober 2021 uitgeroepen tot winnaar in de categorie Global Safer Gambling Campaign of the Year.

Ministerie van Financiën

Air France-KLM

Aandeel **9%**
Omzet **€ 14.315 miljoen**

Air France–KLM heeft een programma gelanceerd waarmee bedrijven een actieve rol kunnen spelen in de toekomst van duurzaam reizen. Bedrijfsklanten kunnen op basis van de geschatte CO_2 uitstoot van hun vlucht een jaarlijkse bijdrage leveren aan het Corporate SAF-programma (Sustainable Aviation Fuel).

COVRA

Aandeel **100%**
Omzet **€ 29 miljoen**

COVRA speelt een centrale rol in het afvoeren, verwerken en opslaan van het historische afval van de Nuclear Research and Consultancy Group in Petten. In 2021 is het 1000ste vat afgevoerd van Petten naar COVRA.

Holland Casino

Aandeel **100%**
Omzet **€ 304 miljoen**

Holland Casino heeft in 2021 in Venlo het meest duurzame casino van Europa geopend. Het gebouw is 'cradle-to-cradle' ontworpen op een manier dat regenwater wordt hergebruikt en warmte en koelte kan worden opgeslagen. Daarnaast is een vleermuizencorridor gebouwd ter bescherming van de lokale biodiversiteit.

NS

Aandeel **100%**
Omzet **€ 6.486 miljoen**

NS heeft in de nieuwe dienstregeling twee nieuwe 10-minuten treinen geïntroduceerd. Op het traject Rotterdam – Den Haag – Schiphol en Nijmegen – Utrecht – Schiphol.

KLM

Aandeel **6%**
Omzet **€ 6.065 miljoen**

KLM vracht heeft een belangrijk bijdrage geleverd aan de bestrijding van de COVID-19 pandemie. KLM vervoerde meer dan 65 miljoen vaccins en meer dan 130 miljoen gezichtsmaskers in 2021.

Havenbedrijf Rotterdam

Aandeel **29%**
Omzet **€ 773 miljoen**

Havenbedrijf Rotterdam heeft de investering in het Theemswegtracé succesvol afgerond. Het tracé is een belangrijke schakel in de bereikbaarheid van de haven per spoor.

Thales

Aandeel **1%**
Omzet **€ 526 miljoen**

In 2021 ontving Thales Nederland bijzondere erkenning van het ministerie van EZK voor de Meest Transparante Internationale Groepsrapportage.

Gasunie

Aandeel **100%**
Omzet **€ 1.386 miljoen**

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

UCN

Aandeel **100%**
Omzet **€ 121 miljoen**

Jaarlijks brengen 2.650 schoolkinderen een bezoek aan de verrijkingsfaciliteit in Almelo.

Invest International

Aandeel **51%**
Omzet **n.v.t.**

Invest International had eind 2021 ca. 90 fte en een totale portefeuille van ca € 1,3 miljard.

Inhoud

Voorwoord 3

1 Inleiding 9

2 Belangrijke gebeurtenissen van 2021 10

3 Staatsdeelnemingen 12
3.1 Staatsdeelnemingen 12
3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen 13
3.3 Evaluatie aandeelhouderschap 14

4 Goed ondernemingsbestuur 15
4.1 Statuten en Corporate Governance Code 15
4.2 Benoemingen 19
4.3 Bezoldigingsbeleid 22
4.4 Risicomanagement 24
4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 24

5 Strategie, investeringen en internationale activiteiten 35
5.1 Strategie 35
5.2 Investeringen 38
5.3 Internationale activiteiten 41

6 Financiële positie 43
6.1 Waarde 43
6.2 Vermogenspositie 44
6.3 Credit rating 45
6.4 Normrendement 46
6.5 Dividend 49

7 Deelnemingen onder de loep 52
Air France-KLM 56
BNG Bank 60
COVRA 64
FMO 68
Gasunie 72
Havenbedrijf Rotterdam 76
Holland Casino 80
Invest International 84
Invest-NL 88
KLM 92
Nederlandse Loterij 96
NIO 100
NS 102
NWB Bank 106
Schiphol 110
SRH 114
TenneT 116
Thales 120
UCN 124

7.2 Beleidsdeelnemingen 129
BOM 130
Bonaire Brandstof Terminals 134
DC-ANSP 138
DNB 142
EBN 146
Gasterra 150
Groeifonds Flevoland 154
InnovationQuarter 157
INSTEX 161
Intravacc 165
Investeringsfonds Zeeland 169
LIOF 173
NOM 177
Oost NL 181
ProRail 185
ROM InWest 189
ROM Utrecht Region 193
Saba Bank 197
SSCS 201
Winair 205

8. Toelichting definities en gebruikte afkortingen 209

1 Inleiding

Ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is, vervullen belangrijke publieke taken. Via het aandeelhouderschap oefent de staat invloed uit op de koers van die ondernemingen om de publieke belangen te borgen. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende ondernemingen waarin de staat aandelen houdt en beschrijft hoe de staat deze aandeelhoudersrol in 2021 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is:

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

Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder in 2021 heeft ingevuld. Hoofdstuk 2 gaat in op belangrijke gebeurtenissen met betrekking tot staatsdeelnemingen in 2021. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de reden dat bedrijven een staatsdeelneming zijn, of ze permanent of niet-permanent zijn. Tevens wordt ingegaan op de evaluatie van het aandeelhouderschap. Hoofdstuk 4 gaat in op goed ondernemingsbestuur, in het bijzonder de statuten, de toepassing van de Corporate Governance Code, de rol van de aandeelhouder bij benoemingen, het bezoldigingsbeleid, het risicomanagement bij ondernemingen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hoofdstuk 5 belicht de strategie, de belangrijkste investeringen en de internationale activiteiten van staatsdeelnemingen. Hoofstuk 6 geeft een overzicht van de financiële resultaten op hoofdlijnen, zoals de financiële waarde van de ondernemingen, de vermogenspositie en het dividend dat de aandeelhouder over 2021 ontving. Meer specifieke informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 7, gevolgd door informatie over de afzonderlijke beleidsdeelnemingen. Hoofdstuk 8 bevat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

2 Belangrijke gebeurtenissen van 2021

Impact COVID-19 op staatsdeelnemingen

Ook in 2021 zijn staatsdeelnemingen geraakt door de COVID-19 crisis. Staatdeelnemingen als KLM, NS en Schiphol bleven te maken hebben met fors minder reizigers dan vóór de pandemie en Holland Casino moest noodgedwongen een deel van het jaar de deuren gesloten houden. Net als in 2020 hebben verschillende staatsdeelnemingen daarom gebruik gemaakt van generieke steunmaatregelen van de Rijksoverheid, waaronder de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW). Het jaar 2021 markeerde echter ook de voorzichtige terugkeer naar een open samenleving en daarmee de start van het herstel van staatsdeelnemingen van de COVID-19 crisis.
Zie hoofdstuk 7 voor een overzicht van de resultaten van individuele staatsdeelnemingen.

Tweede Kamerverkiezingen en nieuwe bewindspersonen op het ministerie van Financiën

Op 17 maart 2021 vonden de Tweede Kamerverkiezingen plaats. Op 10 januari 2022 werd het nieuwe kabinet-Rutte IV beëdigd. De vorming van het nieuwe kabinet had een wisseling van bewindspersonen bij het ministerie van Financiën tot gevolg. Minister Hoekstra en staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen verlieten op 10 januari 2022 het ministerie en maakten plaats voor drie nieuwe bewindspersonen: Sigrid Kaag als minister van Financiën, Marnix van Rij als staatssecretaris - Fiscaliteit en Belastingdienst en Aukje de Vries als staatssecretaris - Toeslagen en Douane. Minister Kaag en staatssecretaris Van Rij zijn verantwoordelijk voor de staatsdeelnemingen en het Deelnemingenbeleid van de Rijksoverheid.

Nieuwe staatsdeelneming en beleidsdeelnemingen

Op 27 juli 2021 is de nieuwe staatsdeelneming Invest International opgericht. Ontwikkelingsbank FMO (tevens een staatsdeelneming) houdt 49% van de aandelen in Invest International en de staat heeft een meerderheidsbelang van 51%. Invest International is de Nederlandse ontwikkel- en financieringsinstelling die gericht is op het buitenland. Sinds de oprichting van Invest International houdt de staat aandelen in negentien staatsdeelnemingen, waarvan het aandeelhouderschap centraal is belegd bij het ministerie van Financiën.

Daarnaast is in 2021 een aantal beleidsdeelnemingen opgericht of in de portefeuille opgenomen: twee regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM Utrecht Region, ROM InWest), het Groeifonds Flevoland B.V., Bonaire Brandstof Terminals B.V., INSTEX en Intravacc. Zie paragraaf 7.2 van dit jaarverslag voor meer informatie over deze nieuwe beleidsdeelnemingen.

Energietransitie

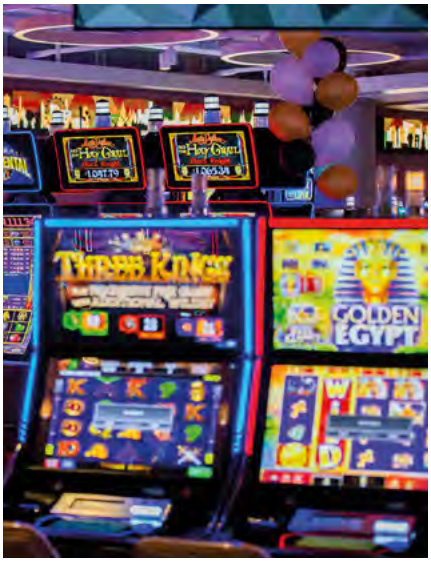
Veel staatsdeelnemingen spelen een belangrijke rol in de energietransitie. In 2021 is het voornemen uitgesproken om Gasunie te vragen een gedeelte van het bestaande gasnet om te bouwen tot een landelijk dekkend waterstofnet, de 'waterstofbackbone'. Het kabinet heeft hiervoor reeds € 750 miljoen gereserveerd. Daarnaast heeft Gasunie in 2021 besloten € 387 miljoen te investeren in een warmtetransportnet in Zuid-Holland genaamd Warmtelinq. TenneT heeft in 2021 bijna € 4 miljard geïnvesteerd in het hoogspanningsnet in Nederland en Duitsland. Invest-NL heeft als doel twee derde van het beschikbare kapitaal van € 1,7 miljard te investeren in de CO_2-neutrale en circulaire economie. In 2021 is de portefeuille van Invest-NL toegenomen met € 251 miljoen tot een totaal van € 457 miljoen. Havenbedrijf Rotterdam heeft in 2021 samen met onder andere Gasunie verder gewerkt aan grootschalige afvang van CO_2 in het havengebied. Ten slotte heeft het Havenbedrijf Rotterdam onder andere ingezet op het verder ontwikkelen van de toepassing van waterstof in de haven en op walstroom om de uitstoot van schepen die zijn aangemeerd in de haven te beperken.

Wijzigingen in aandeelhouders-belangen van de staat

Op 6 april 2021 maakte de Franse overheid bekend dat zij haar directe lening van € 3 miljard aan Air France heeft omgezet in eigen vermogen en extra aandelen heeft gekocht in `-KLM. Het aandelenbelang van de Nederlandse staat in Air France-KLM is hierdoor gedaald van 14% naar 9,3%. Deze wijziging in de aandeelhouders-verhoudingen heeft geen gevolgen voor de borging van de publieke belangen. De Nederlandse staat blijft een grote aandeelhouder en belangrijke stakeholder van de onderneming.

Online kansspelmarkt geopend voor de kansspeldeelnemingen

Na de inwerkingtreding van de nieuwe wet kansspelen op afstand (Wet KOA) is op 1 oktober 2021 de online kansspel-markt opengesteld. Staatsdeelnemingen Holland Casino en Nederlandse Loterij zijn als uitvoerders van het Nederlandse kansspelbeleid actief geworden in deze markt. De deelnemingen hadden hiervoor in 2021 een vergunning verkregen van de Kansspelautoriteit (KSA), de toezichthouder van de kansspelsector. Enkele private kans-spelaanbieders kregen eveneens een vergunning. Eind 2021 telde de online kansspelmarkt in totaal elf vergunning-houders.



De staatsdeelnemingen worden met hun nieuwe online platform in staat gesteld om zich ook in het online segment te richten op de borging van de publieke belangen: voorkoming van kansspelver-slaving, consumentenbescherming en het tegengaan van witwassen en criminaliteit.

3 Staatsdeelnemingen

De Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013[1] (hierna: Nota Deelnemingenbeleid 2013) beschrijft waarom bepaalde bedrijven staatsdeelnemingen zijn en hoe de staat het aandeelhouderschap invult. In 2020 is de Nota Deelnemingenbeleid 2013 geëvalueerd met de Beleidsdoorlichting Deelnemingenbeleid.[2] De nieuwe Nota Deelnemingenbeleid wordt naar verwachting voor de zomer van 2022 naar de Tweede Kamer gestuurd. Dit hoofdstuk gaat in op de samenstelling van de portefeuille van staatsdeelnemingen.

3.1 Staatsdeelnemingen

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

Conform de Nota Deelnemingenbeleid 2013 is het doel van staatsaandeelhouderschap de borging van publieke belangen die niet voldoende kunnen worden geborgd met alleen wet- en regelgeving. Staatsaandeelhouderschap kan in bepaalde gevallen van toegevoegde waarde zijn. De marktordening en het strategisch belang van een bedrijf kunnen aanleiding geven voor het aangaan van een deelneming. Een natuurlijk monopolie kan bijvoorbeeld een reden zijn om te kiezen voor een staatsdeelneming. Ook dienen met de deelneming grote, nationale, strategische belangen gemoeid te zijn, bijvoorbeeld voor de economie of belangrijke infrastructuur.

Het staatsaandeelhouderschap legt beslag op maatschappelijk vermogen, dus er moeten aantoonbare redenen zijn voor de staat om risicodragend te participeren in vennootschappen. De staat als aandeelhouder ziet er daarom op toe dat staatsdeelnemingen verantwoord omgaan met het geïnvesteerde maatschappelijke vermogen. Dat doet de staat door het recht om belangrijke beslissingen goed te keuren, door de financiële waarde van staatsdeelnemingen te beschermen en door goed ondernemingsbestuur te stimuleren. Staatsdeelnemingen zijn actief in de sectoren, energie, infrastructuur, transport, financiële dienstverlening en kansspelen.

1 Kamerstukken II 2013/14, 28 165, nr. 165.
2 Kamerstukken II 2020/21, 31 935, nr. 67.

3.2 Permanente en niet-permanente staatsdeelnemingen

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

Tabel 3.1 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen.

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

Hierna wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen bij de staatsdeelnemingen 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 zijn van de overheid. Op dit moment zijn dat nog ABN AMRO en de Volksbank. Het belang van de staat in ABN AMRO bedraagt 56,3%. In het Commissiedebat Staatsdeelnemingen van 26 januari 2022 en de Kamerbrief van 12 februari 2022 is het voornemen om het belang in ABN AMRO af te bouwen bevestigd.[3] ABN AMRO wordt zo snel als verantwoord mogelijk is, naar de markt gebracht. De staat is 100% aandeelhouder van de Volksbank. Een besluit over de toekomst van de Volksbank is op dit moment niet aan de orde. In de brief van 6 juli 2021 heeft de minister van Financiën aangegeven dat de Volksbank nog tijd nodig heeft om aan de implementatie van de strategie te werken om daarmee een betere uitgangspositie voor privatisering te realiseren.[4] Gelijktijdig is een verkenning naar toekomstmogelijkheden en de mogelijkheden voor de borging van het maatschappelijk karakter aan de Tweede Kamer gestuurd. Een volgende voortgangsrapportage van NLFI wordt medio 2022 verwacht, die de minister van Financiën zoals gebruikelijk aan de Tweede Kamer zal toesturen.

Holland Casino

Op 17 mei 2019 heeft de minister voor Rechtsbescherming, mede namens de staatssecretaris van Financiën, in een brief aan de Eerste Kamer het voornemen aangekondigd om het wetsvoorstel tot wijziging van de Wet op kansspelen in verband met de modernisering van het speelcasinoregime - en waarmee de privatisering van Holland Casino werd geregeld - in te trekken. Er waren destijds bij enkele fracties in de Eerste Kamer diverse zorgen, waaronder de samenloop van de privatisering van Holland Casino en de openstelling van de online markt voor kansspelen. In die

3 Kamerstukken II 2021/22, 35 925-IX nr.21.
4 Kamerstukken II 2020/21, 33 532, nr. 91.

brief stond toegelicht dat de voorkeur van het kabinet was om het aanbieden van landgebonden casinospelen in Nederland door private partijen te laten plaatsvinden in plaats van door een staatsdeelneming. Het huidige kabinet heeft hierover nog geen beleidskeuzes gemaakt.
Voor een mogelijk nieuw privatiseringstraject is het kabinet van mening om eerst de inzichten in de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt af te wachten.
Deze markt voor online kansspelen is op 1 oktober 2021 opengesteld.

Nederlandse Loterij

Het aanbieden van kansspelen wordt niet als taak van de overheid gezien indien door toezicht, wet- en regelgeving de kansspeldoelstellingen op een goede wijze kunnen worden geborgd. Het aandeelhouderschap heeft dan geen toegevoegde waarde meer. Het huidige kabinet heeft echter nog geen beleidskeuzes gemaakt ter zake. Daarnaast geldt ook voor Nederlandse Loterij dat voor een mogelijk privatiseringstraject het kabinet van mening is om eerst de inzichten in de effecten van de openstelling van de online kansspelmarkt af te wachten.

UCN

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

3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

In 2021 hebben geen evaluaties van het aandeelhouderschap in staatsdeelnemingen plaatsgevonden. Een nieuwe evaluatieplanning zal worden opgesteld nadat de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid naar de Tweede Kamer is gestuurd.

4 Goed ondernemingsbestuur

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

4.1 Statuten en Corporate Governance Code

In de statuten van een onderneming staan de bevoegdheden van de verschillende organen van de vennootschap. De staat hanteert een algemene standaard voor de statuten van staatsdeelnemingen. Deze standaardstatuten geven de aandeelhouder de bevoegdheden die nodig zijn om zijn doelstellingen te bereiken, zoals die zijn vastgelegd in de Nota Deelnemingenbeleid 2013. Hierbij gaat het onder meer om de rolverdeling bij benoemingen (zie ook paragraaf 4.2), het bezoldigingsbeleid (zie ook paragraaf 4.3) en de strategie (zie ook paragraaf 5.1). Andere belangrijke onderdelen zijn bepalingen over de betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringsbeslissingen (zie ook paragraaf 5.2) en over de vaststelling van dividenden en/of uitkeringen uit de reserves (zie ook hoofdstuk 6). Dit alles overeenkomstig de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

De staat verlangt als aandeelhouder dat alle staatsdeelnemingen, voor zover relevant, in hun jaarverslag informatie verschaffen over de wijze waarop zij de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) toepassen. Omdat de Code alleen verplicht is voor beursgenoteerde ondernemingen, gebeurt de toepassing voor staatsdeelnemingen op vrijwillige basis. Bij toepassing van de Code geldt het principe 'pas toe, of leg uit'. In tabel 4.1 is een overzicht opgenomen van de afwijkingen van staatsdeelnemingen van de Code, inclusief toelichting.[5] Bepalingen in de Code die geheel niet van toepassing zijn, bijvoorbeeld omdat de aard van de onderneming zich daarvoor niet leent, zijn niet opgenomen in de tabel.

Tabel 4.1 Afwijkingen van staatsdeelnemingen op de Nederlandse Corporate Governance Code.

Best practice bepaling	Toelichting
Air France-KLM (Franse Corporate Governance Code van toepassing)	
AFEP-MEDEF Code paragraaf 11.3: Jaarlijkse bijeenkomst van non-executive directors zonder aanwezigheid van executive of in-house officers	Huidig gebruik is dat de belangrijkste zaken aangaande de executive officers (zoals benoeming, prestaties en beloningen) besproken worden in de Raad van Bestuur zonder aanwezigheid van de betreffende partijen en nadat het advies is gevraagd van the Appointments and Governance Commitee of het Remuneration Committee.
AFEP-MEDEF Code paragraaf 9.3: 50% aandeel van onafhankelijke bestuursleden binnen de Raad van Bestuur	Eind 2020 betrof het percentage van onafhankelijke board leden 47%. Deze situatie is ontstaan na de aandelenaankoop door de Nederlandse staat in februari 2019. Discussies hierover zijn voortgezet tussen Air France-KLM, de Franse en Nederlandse staat maar dit heeft nog niet tot besluitvorming geleid.
BNG Bank	
-	BNG Bank heeft geen afwijkingen op de bepalingen van de Corporate Governance Code.

5 Thales is niet in dit overzicht opgenomen. Thales Nederland is namelijk onderdeel van Thales Group, dat in Frankrijk aan de beurs is genoteerd. In de eerste plaats volgt Thales Nederland de corporate governance vereisten die van toepassing zijn op Thales Group. Binnen deze structuur past Thales Nederland zoveel als mogelijk de Code toe.

Best practice bepaling	Toelichting
COVRA	
2.2.1. Benoemings- en herbenoemings-termijnen	Vastgelegd in de statutenwijziging die in 2016 is doorgevoerd. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd.
3.2.3. Ontslagvergoeding	Opgenomen in het bezoldigingsbeleid vastgesteld door de aandeelhouder in 2016. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd. Voor hem is een hogere vergoeding mogelijk.
FMO	
2.2.2. Benoemings- en herbenoemings-termijnen commissarissen	Artikel 2.7 van de Supervisory Board Standing Rules, dat bepalingen bevat over de herbenoeming van commissarissen en de termijnen, is nog in lijn met een eerdere versie van de Code en zal bij een volgende revisie worden aangepast. Op 23 april 2020 heeft geen van de commissarissen langer zitting in de RvC dan acht jaar.
2.2.4. Opvolging	Deze bepaling schrijft voor dat er een geschreven plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen beschikbaar moet zijn. Bij FMO wordt het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit regelmatig besproken in de RvC en wordt hier rekening mee gehouden in de profielschetsen voor leden van de RvB en RvC. Het RvC aftreedschema is gepubliceerd op de website van FMO.
2.3.10. Secretaris van de vennootschap	Artikel 6.1 van de Standing Rules of the Supervisory Board (RvC reglement) bepaalt dat de secretaris van de RvC ook één van de leden zelf kan zijn. In de praktijk is dit de bestuurssecretaris van FMO. Dit zal waarschijnlijk bij de volgende wijziging van het reglement worden aangepast.
2.8.1. Betrekken Raad van Commissarissen	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
2.8.2. Informeren Raad van Commissaris-sen over verzoek tot inzage door concur-rerende bieder	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
2.8.3. Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheids-aandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
4.1.4. Voorstel tot goedkeuring of mach-tiging	De toelichting op de agenda van de AvA wordt niet gepubliceerd op de website maar naar alle aandeelhouders van FMO gestuurd.
Gasunie	
2.3.2. Instellen commissies	De RvC heeft geen afzonderlijke remuneratiecommissie. Dit is belegd bij de gecombineerde Belonings- & selectie/benoemingscommissie. Dit vindt zijn rechtvaardiging in het feit dat Gasunie als staatsdeelneming een eigen remuneratietechniek kent, waarbij het beloningsbeleid periodiek wordt herijkt.
Havenbedrijf Rotterdam	
2.1.5. Diversiteitsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. Niet de Raad van Commissarissen, maar de vennootschap stelt een diversiteitsbeleid op. Bij het opstellen en vaststellen van een profiel voor de invulling van een vacature in de algemene directie of de Raad van Commissarissen worden relevante documenten uit het diversiteisbeleid meegenomen.
3.1.2. Beloningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. Aangezien Havenbedrijf Rotterdam niet beursgenoteerd is en bestuur-ders of commissarissen geen aandelen of opties bezitten, worden aspecten iv, vi en vii niet meege-nomen voor de vaststelling van het beloningsbeleid.
3.1.3. Beloning executive committee	De vennootschap kent een Directieteam waarin naast de Algemene directie leden van het se-nior mangement plaatsnemen. In het directieteam wordt overleg gevoerd over de belangrijke besluiten. Het Directieteam wordt tevens geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Be-sluitvorming vindt in Directieteam plaats conform reglement Adir indien ten minste twee leden van het Algemene directie aanwezig zijn. Over de beloning van de leden van het Directieteam wordt niet gerapporteerd aan de RvC.
3.4. Verantwoording uitvoering belo-ningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. De RvC stelt een remuneratierapport op. Het remuneratierapport wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.
3.4.2. Overeenkomst bestuurder	Geen plaatsing op de website. Samenvatting remuneratie wordt opgenomen in het jaarverslag.
4.1.4. Voorstel tot goedkeuring of mach-tiging	Gedeeltelijke toepassing. De vennootschap kent een bij de aard van de vennootschap pas-sende procedure, conform de afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.

Best practice bepaling	Toelichting
Holland Casino	
2.2.5. Taken selectie- en benoemings-commissie	Door de toegenomen (maatschappelijke) aandacht voor en het belang van bezoldiging, worden bezoldiging, selectie en benoemingen van de RvB door de gehele RvC besproken in plaats van in een bezoldigings-, selectie- en benoemingscommissie.
2.5.4. Verantwoording over cultuur	De gedragscode van Holland Casino wordt nog geüpdatet.
2.6.1. Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden	Deze regeling is nog niet op de website geplaatst.
3.1.1. Voorstel beloningsbeleid	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de RvC van Holland Casino.
3.2. Vaststelling beloning bestuur	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de RvC van Holland Casino.
3.2.1. Voorstel remuneratiecommissie	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de RvC van Holland Casino.
3.2.2. Visie bestuurders eigen beloning	Er is geen aparte renumeratiecommissie binnen de RvC van Holland Casino.
3.4.1. Remuneratierapport	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders.
3.4.2. Overeenkomst bestuurder	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders. De aandeelhouder wordt geïnformeerd over belangrijke elementen van de overeenkomst van een bestuurder.
4.2.4. Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website	Holland Casino stelt deze informatie beschikbaar aan haar enig aandeelhouder.
Invest-NL	
-	Invest-NL heeft geen afwijkingen op de bepalingen van de Corporate Governance Code.
Invest International	
2.1.3. Executive Committee	Het bestuur werkt met een Management Team (MT), vergelijkbaar met een Executive Committee. De relatie tussen RvB en MT is niet geformaliseerd in de governance documentatie.
2.1.5. Diversiteitsbeleid	Er is een diversiteitsbeleid opgesteld, maar niet zo gedetailleerd als voorgeschreven door de best practice bepalingen. Targets ontbreken.
2.2.2. Benoemings- en herbenoemings-termijnen commissarissen	Commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar. Een commissaris na afloop van de termijn in principe slechts voor een termijn herbenoembaar, behalve als de AvA anders bepaalt.
2.3.10. Secretaris van de vennootschap	Goedkeuring voor de benoeming van de secretaris van de vennootschap door de RvC is niet vereist. Dit betreft een kleine afwijking van de best practice bepaling, de rest van de bepaling wordt in acht genomen.
2.7.2. Reglement	De laatste zin van de best practice bepaling wordt niet in acht genomen aangezien Invest International geen beursgenoteerde onderneming is.
2.7.3. Melding	Bestuursleden rapporteren belangenconflicten aan de voorzitter van de RvC en de CEO en informeren andere bestuursleden daar slechts over.
3.1.2. Beloningsbeleid	Niet expliciet zo opgenomen in de governance documentatie. Het beloningsbeleid voldoet aan het beloningsbeleid van de staat met betrekking tot staatsdeelnemingen.
3.4.1. Remuneratierapport	Onderdelen iii, iv en v zijn niet opgenomen omdat deze niet relevant zijn voor Invest International.
KLM	
2.3.1. Raad van Commissarissen e.a.	Reglementen en andere documenten zijn niet beschikbaar op de website. Deze zijn wel beschikbaar op aanvraag.
2.1.7. Onafhankelijkheid Raad van Commissarissen	KLM wijkt af van deze bepaling omdat de CEO van holding Air France-KLM lid is van de Raad van Commissarissen van KLM.
3.2.3. Ontslagvergoeding	In afwijking van de code, is de maximale ontslagvergoeding voor directieleden, die vanuit het bedrijf worden benoemd, gesteld op twee jaar.

Best practice bepaling	Toelichting
Nederlandse Loterij	
2.2.4. Opvolging	De vennootschap beschikt niet over een separaat plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. In de profielschetsen wordt rekening gehouden met de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Het rooster van aftreden is zodanig opgesteld dat wordt voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. In het jaarverslag en op de website wordt vermeld per wanneer een commissaris zal aftreden.
2.3.2. Instellen commissies	De taken van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn belegd in één commissie, te weten de Remuneratie- en Selectiecommissie.
3.4. Beloning van de Raad van Commissarissen	Het remuneratierapport is onderdeel van het jaarverslag.
3.4.2. Overeenkomst bestuurder	Een uitwerking van de remuneratie bestuurders is terug te vinden in het jaarverslag. Van andere elementen van de (arbeids)overeenkomst van bestuurders is na het sluiten daarvan geen overzicht op de website geplaatst.
4.2.2. Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	Beleid en afspraken inzake contacten met (en informatieverstrekking aan) aandeelhouders zijn ter beschikking gesteld van de aandeelhouders.
NS	
-	NS volgt alle bepalingen die van toepassing zijn op de onderneming in 2021.
NWB Bank	
4.4. Certificering van aandelen en 5.1. One-tier bestuursstructuur	De principes en de best practice bepalingen met betrekking tot de one-tiers bestuursstructuur en de certificering van aandelen worden buiten beschouwing gelaten. NWB Bank kent een two-tier structuur en de aandelen zijn niet gecertificeerd.
4.2. Informatieverschaffing en voorlichting	Er is geen beleid vastgesteld voor bilaterale contacten met aandeelhouders.
4.1. De algemene vergadering	Er is niet geformaliseerd dat de voorgedragen directieleden en commissarissen aanwezig moeten zijn tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd. Bij de volgende actualisatie van de corporate governance documenten zal dit wel worden opgenomen.
4.2. Informatieverschaffing en voorlichting	De informatieverschaffing en voorlichting aan de jaarlijkse algemene vergadering is ook niet volledig geformaliseerd, omdat NWB Bank geen beursgenoteerde onderneming is.
3.2. Beloningsbeleid bestuur	Omdat NWB Bank geen variabele beloningen kent, worden in dat kader ook geen scenario-analyses uitgevoerd.
2.1. Samenstelling en omvang	Ten aanzien van de onafhankelijkheid van leden van de directie en RvC is gekozen om criteria uit de EBA Guidelines toe te passen.
Schiphol	
4.2.2. Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	Schiphol heeft geen formeel beleid. Dit wordt niet noodzakelijk geacht vanwege het beperkte aantal aandeelhouders en het frequente bilaterale contact met hen allen.
TenneT	
2.3.2. Instellen commissies	Indien de Raad van Commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. De RvC heeft de taken van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie gecombineerd in de Remuneration and Appointments Committee.
UCN	
1.3. Interne Audit functie	Gezien de omvang van de onderneming (0,9 fte) is er geen aparte interne audit functie. De externe auditor communiceert met de directeur. Ook heeft ze rechtstreeks toegang tot de leden van de RvC.
1.7. Uitvoering werkzaamheden externe accountant	Gezien de omvang van de onderneming is er geen audit plan. De bestuurder spreekt jaarlijks met de externe accountant over de uitgevoerde werkzaamheden. De voorzitter van de RvC heeft daarnaast jaarlijks contact met de externe accountant bij de afronding van het jaarverslag.
2.2.5. Taken selectie- en benoemingscommissie	Gezien de omvang van de onderneming is er geen separate selectie- en benoemingscommissie.

4.2 Benoemingen

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

Tabel 4.2 Benoeming, schorsing en ontslag bestuurders

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

Tabel 4.3 Benoeming, schorsing en ontslag commissarissen

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

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

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

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

De staat streeft naar evenwichtig samengestelde raden van bestuur en raden van commissarissen die bestaan uit personen met diverse achtergronden en ervaringen. Het toetreden van vrouwen tot de bestuurslagen wordt actief gestimuleerd. Het percentage vrouwelijke bestuurders bij staatsdeelnemingen is 34% (eind 2021). Bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 13,6%. Ook zal er in de toekomst bij benoemingen meer aandacht zijn voor brede diversiteit.

Na correctie voor staatsdeelnemingen met slechts één bestuurder voldoen acht van de elf staatsdeelnemingen aan het op de quotumwet gebaseerde streefpercentage van ten minste 33% vrouwen in de Raad van Bestuur (tabel 4.6).

Voor de raden van commissarissen ligt dit percentage nog hoger, alle veertien[6] deelnemingen voldeden eind 2021 aan het streefpercentage van 33% (tabel 4.7). Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen was 46,1%, bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 33,2% (tabel 4.6). Een volledig overzicht is opgenomen in tabel 4.5.

Volgens de Code kan een commissaris na twee termijnen van vier jaar slechts worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na acht jaar dient gemotiveerd te worden. De staat hanteert een maximumtermijn van acht jaar, waarvan slechts in uitzonderlijke en goed gemotiveerde gevallen kan worden afgeweken.

6 Air France-KLM, KLM en Thales worden hierbij niet meegenomen. Bij die staatsdeelnemingen heeft de staat als minderheidsaandeelhouder namelijk geen doorslaggevende invloed bij benoemingen. Daarnaast hebben de NIO en SRH geen RvC.

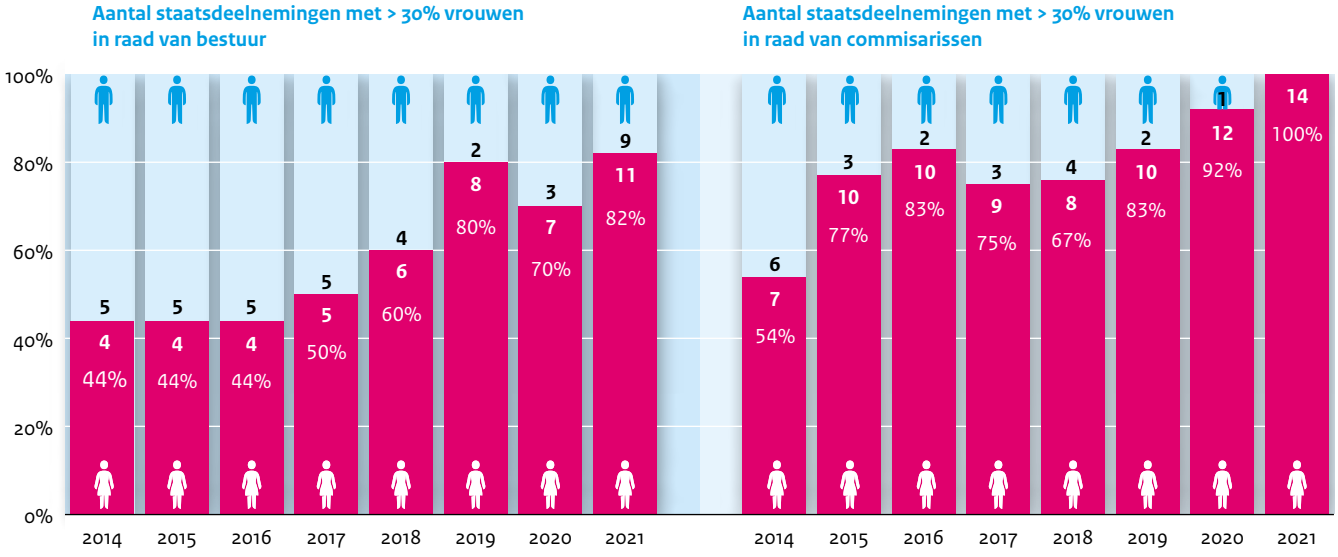
Tabel 4.5 Diversiteit staatsdeelnemingen binnen RvC en RvB op 31 december 2021.

	Vrouwen en mannen >30% in raad van bestuur						Vrouwen en mannen >30% in raad van commissarissen					
	2017	2018	2019	2020	2021	Man/vrouw	2017	2018	2019	2020	2021	Man/Vrouw
BNG Bank	-	√	√	√	√		-	√	√	√	√	
COVRA	1	1	1	1	1		-	-	√	√	√	
FMO	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	
Gasunie	-	-	√	√	√		√	√	-	√	√	
Havenbedrijf Rotterdam	-	-	√	√	√		√	√	√	√	√	
Holland Casino	-	-	-	-	-		√	√	√	√	√	
Invest International	-	-	-	-	√		-	-	-	-	√	
Invest-NL	-	-	1	1	1		-	-	1	√	√	
NS	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	
NWB Bank	√	√	√	√	√		√	-	√	√	√	
Schiphol	√	√	√	√	√		√	-	-	-	√	
Nederlandse Loterij	-	-	-	-	-		√	√	√	√	√	
TenneT	-	√	√	-	√		-	-	√	√	√	
UCN	1	1	1	1	1		√	√	√	√	√	
Staatsdeelnemingen voldaan aan wettelijk streefpercentage >30%	**5**	**6**	**8**	**7**	**9**		**9**	**8**	**10**	**12**	**14**	

√ Een vinkje betekent dat meer dan 30% van de leden van het betreffende orgaan (RvB/RvC) van de staatsdeelneming vrouw is.

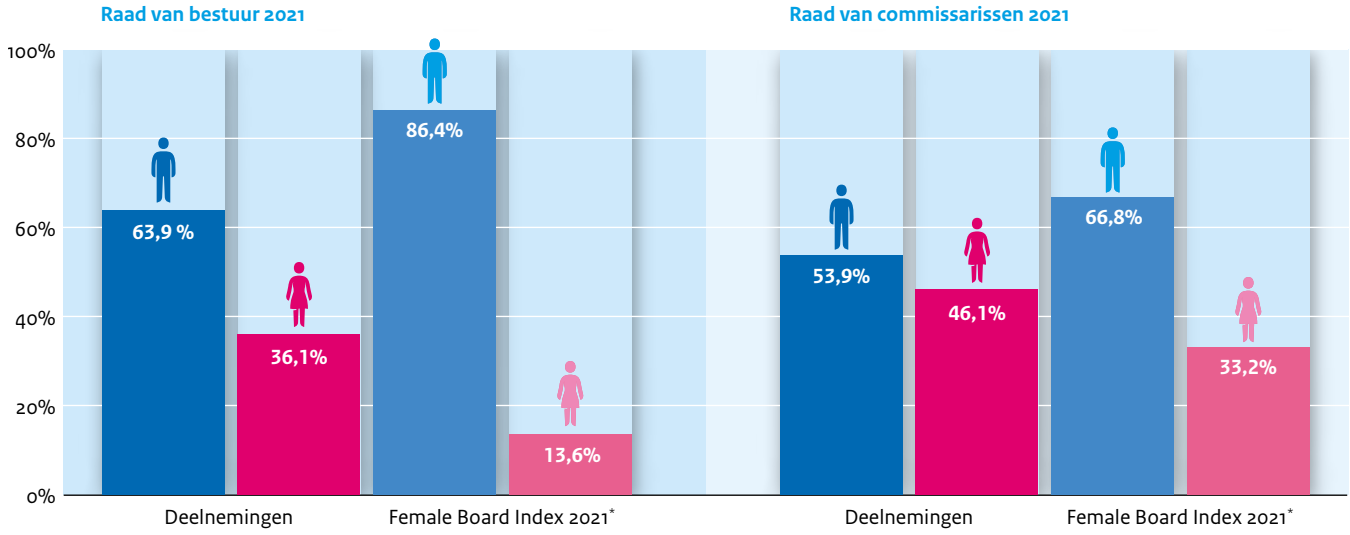
1 Deelneming heeft slechts één statutair bestuurder of commissaris waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.

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



* Gecorrigeerd voor de deelnemingen met slechts één bestuurder.

Figuur 4.7 Diversiteit staatsdeelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen.



* De Nederlandse Female Board Index van prof. Dr. Mijntje Lückerath, hoogleraar Corporate Governance aan TIAS School for Business and Society. Deze index laat sinds 2007 het verloop zien in het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van Nederlandse beursondernemingen.
https://www.tias.edu/docs/default-source/kennisartikelen/femaleboardindex2021.pdf

4.3 Bezoldigingsbeleid

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

Tabel 4.8 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid bestuurders.

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

Tabel 4.9 Bezoldiging en bezoldigingsbeleid commissarissen.

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

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

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

Sinds 2016 vraagt de staat staatsdeelnemingen de beloningsverhouding op te nemen in het jaarverslag. De beloningsverhouding is de verhouding tussen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur van het bedrijf en de mediaan van het loon van de overige medewerkers. In tabel 4.10 staat de beloningsverhouding per staatsdeelneming. De verschillen tussen de staatsdeelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.

Tabel 4.10 Beloningsverhouding per staatsdeelneming.

Staatsdeelneming	2019	2020	2021
BNG Bank	**4,8**	**4,3**	**4,0**
COVRA	**3,4**	**3,0**	**3,0**
FMO	**3,5**	**3,5**	**3,5**
Gasunie	**4,5**	**5,2**	**5,1**
Havenbedrijf Rotterdam	**6,2**	**6,4**	**6,4**
Holland Casino	**4,9**	**5,0**	**4,5**
Invest International	**-**	**-**	**-**
Invest-NL	**-**	**2,4**	**2,5**
KLM	**11,7**	**7,6**	**8,1**
Nederlandse Loterij	**3,2**	**3,2**	**3,5**
NS	**9,0**	**8,0**	**7,0**
NWB Bank	**3,8**	**4,1**	**3,9**
Schiphol	**7,2**	**7,0**	**6,2**
TenneT	**5,4**	**5,6**	**5,4**

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

4.4 Risicomanagement

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

4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is zowel een bedrijfseconomische kans als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bedrijven dienen zich bewust te zijn van het effect dat ze – rechtstreeks en via hun keten van toeleveranciers en afnemers – hebben op mensen, de maatschappij en het milieu. Hiervoor moeten zij verantwoordelijkheid nemen.

MVO-beleid

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

(Inter)nationale richtlijnen

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

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

Tabel 4.11 (Inter)nationale richtlijnen.

Richtlijn	Beschrijving
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	Handvatten voor bedrijven om met kwesties zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid.
UN Global Compact	Tien ethische principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	Internationaal geaccepteerde richtlijnen over hoe bedrijven (en staten) met mensenrechten dienen om te gaan.

Richtlijn	Beschrijving
Corporate Governance Code	Nederlandse gedragsregels die voor beursgenoteerde bedrijven wettelijk verankerd zijn. De regels zien toe op een goed bestuur die de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden beschermt.

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

Tabel 4.12 Richtlijnen transparantie en rapportage.

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

In tabel 4.13 is een overzicht opgenomen van de naleving van de MVO-richtlijnen door staatsdeelnemingen. De Corporate Governance Code is reeds behandeld in paragraaf 4.1 en is niet meegenomen in tabel 4.13. De afwijkingen van de MVO-richtlijnen worden toegelicht in de factsheets van de staatsdeelnemingen zelf (zie H7 Deelnemingen onder de loep).

Tabel 4.13 Naleven richtlijnen staatsdeelnemingen.

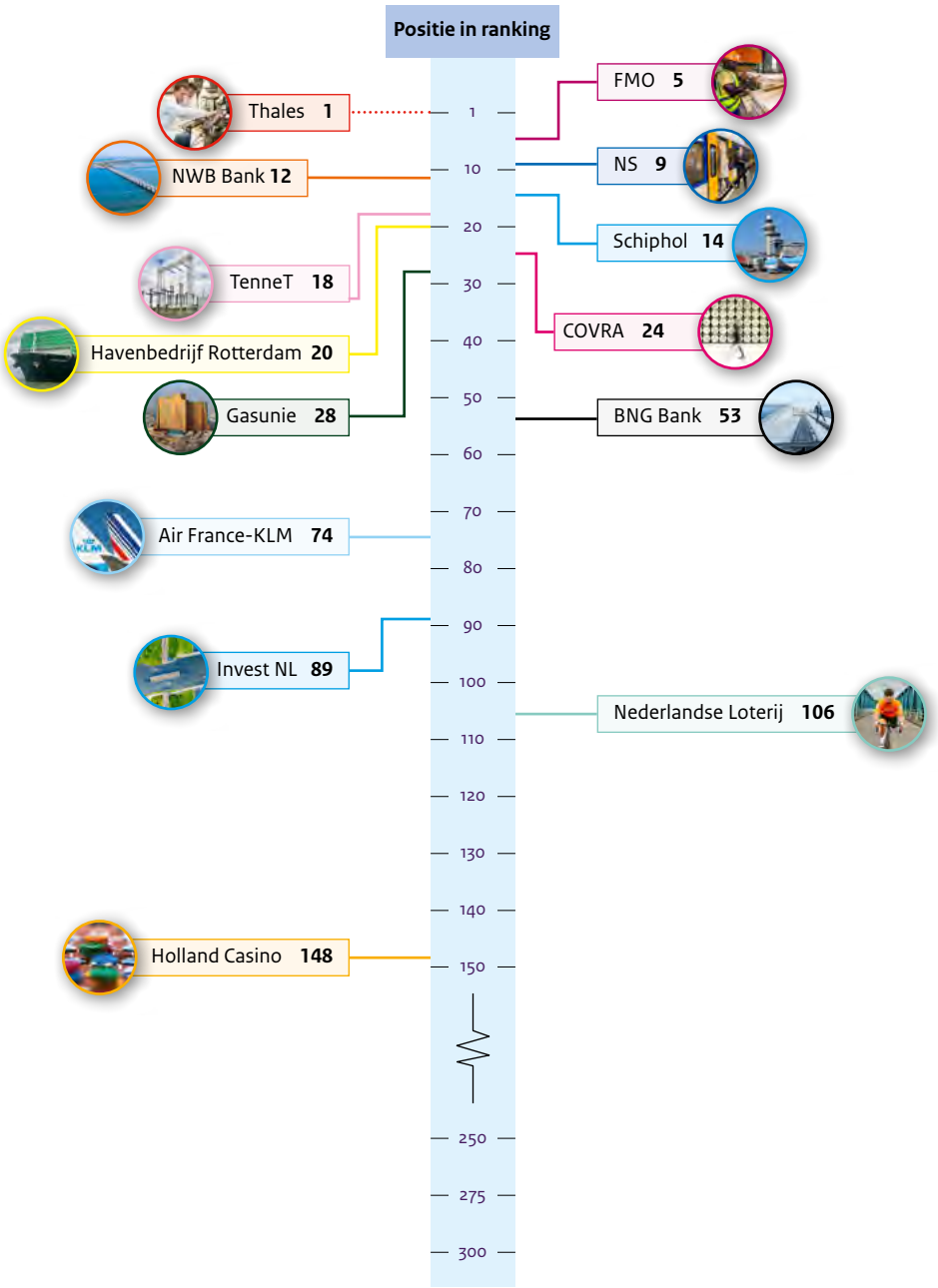
Richtlijn	Air France KLM	BNG Bank	COVRA	FMO	Gasunie	Havenbedrijf Rotterdam	Holland Casino	Invest-NL	Invest International	KLM	Nederlandse Loterij	NS	NWB Bank	Schiphol	Tennet	Thales	UCN
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	√	√	√	√	o	√	√	√	√	√	o	√	√	√	√	√	
UN Global Compact	√	√	√		o	√		√	√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

o = naleving wordt verkend of momenteel geïmplementeerd

De verscheidenheid van staatsdeelnemingen kan het lastig maken om het MVO-beleid van staatsdeelnemingen langs dezelfde lat te leggen. De mate van transparantie over MVO is wel te meten, bijvoorbeeld met behulp van de Transparantiebenchmark. Van staatsdeelnemingen wordt al langer verwacht dat zij meedoen aan de Transparantiebenchmark. In 2018 zijn aan de hand van input van de deelnemers en stakeholders de criteria geactualiseerd, met meer aandacht voor ketentransparantie en de SDG's, en is de maximaal haalbare score aangepast van 200 naar 100. Organisaties in de onderzoeksgroep die onderdeel uitmaken van een multinationale

onderneming en waarvan geen verantwoordingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de Nederlandse bedrijfsactiviteiten zijn afzonderlijk beoordeeld op basis van een internationaal groepsverslag. Van de staatsdeelnemingen geldt dit alleen voor Thales Nederland. De maximaal haalbare score voor een groepsverslag is 300. In deze categorie, waarin veertien andere organisaties meedoen, is Thales de hoogst scorende organisatie met het maximaal te behalen punten van 300. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de tweejaarlijkse Transparantiebenchmark. In 2020 is de Transparantiebenchmark niet uitgevoerd. De editie van 2021 ziet terug op de verslagen van 2020 en 2021. De afgebeelde ranking is gebaseerd op het Juryrapport Transparantiebenchmark 2021.

Figuur 4.14 Transparantiebenchmark per deelneming 2021.



Concrete MVO-doelstellingen binnen maatschappelijk relevante thema's

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

In het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2020 zijn (vooruitkijkende) MVO-doelen voor de staatsdeelnemingen gepresenteerd. In tabel 4.15 is een overzicht opgenomen van de voortgang op deze doelen in 2021. Een aantal van de doelen is in overleg met de aandeelhouder aangescherpt ten opzichte van de presentatie in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2020. Het abstractie- en ambitieniveau van de doelen en indicatoren verschillen per deelneming. In de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid wordt bezien hoe de staat als aandeelhouder kan aansturen op meer consistentie.

Tabel 4.15 Voortgang MVO-doelstellingen 2021.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
Air France-KLM			
SDG 5 - Gendergelijkheid	Bereik gendergelijkheid in leidingevende posities	Minimaal 33% vrouwen binnen het Group Executive Committee en 40% van de top 10% management-functies in 2030	25% van de leden van het Group Executive Committee was vrouw. Verder steeg het aandeel vrouwen in leidinggevende functies: grondpersoneel (34,6% van de 10% hoogste management-niveaus waren vrouwen vergeleken met 34% in 2020), piloten (5,8% van de gezagvoerders waren vrouwen vergeleken met 5,7% in 2020), cabinepersoneel (65,8% van de pursers was vrouw vergeleken met 65,7% in 2020).
SDG 12 - Verantwoorde consumptie en productie	Bijdrage leveren aan het verminderen van (non-recyclebaar) afval	50% reductie in niet-gerecycleerd afval in 2030 t.o.v. 2011	In 2021 werd al een reductie van 70% bereikt ten opzichte van 2011.
SDG 13 - Klimaatactie	Bijdrage leveren aan verminderen CO_2-uitstoot	• 50% reductie CO_2-uitstoot per passagier per kilometer in 2030 t.o.v. 2005 • CO_2-neutrale grondoperaties in 2030	• De Groep realiseerde een reductie van 30% van haar CO_2-uitstoot in vergelijking met 2005. Als gevolg van de COVID-19 vloog Air France KLM met veel legere vliegtuigen, waardoor de resultaten in 2020 en 2021 niet respresentatief zijn. • De CO_2-uitstoot van de grondoperatie was 9,4% lager ten opzichte van 2020, maar ook deze cijfers worden beinvloed door de effecten van COVID-19.
BNG Bank			
SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn, SDG 4 - Kwaliteitonderwijs, SDG 7 - Betaalbare en duurzame energie, SDG 11 - Duurzame steden en gemeenschappen en SDG 13 - Klimaatactie	Meting van en rapportage over de maatschappelijke impact op SDG 3, 4, 7 11 en 13.	Opstellen van een jaarlijkse impactrapportage.	In het jaarverslag 2021 is een externe verwijzing naar de impactrapportage opgenomen.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Versterken van risicocultuur binnen de organisatie op het terrein van de poortwachtersfunctie door een awareness training te organiseren en de effectiviteit daarvan te meten.	Interviews werknemers om leerbehoefte in kaart te brengen, opleveren plan van aanpak en volledig hoger management heeft training ultimo Q4 2021 gevolgd.	Voor andere werknemers wordt het stapsgewijs in 2022 uitgerold.
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	In lijn met de aangescherpte strategie, de eisen die worden gesteld op het gebied van integriteit van zakelijke relaties verder aanscherpen en het inregelen van passende beheersmaatregelen om deze aangescherpte normen voor cliënten effectiever te handhaven.	Aantal uitgevoerde customer due diligence-onderzoeken (CDD) en uitvoering van systematische integriteitsrisicoanalyses van klanten.	Nieuwe tool voor transactiemonitoring is geïmplementeerd. Er is een aparte afdeling klantintegriteit opgezet waardoor CDD's met een hoger tempo kunnen worden uitgevoerd.
SDG 13 - Klimaatactie	Verlaging CO_2-emissies kredietportefeuille	CO_2-emissies 2020<2019	De rapportage dit jaar vindt plaats over 2020 en niet over 2021, omdat de emissiecijfers later bekend worden gemaakt. CO_2-emissies kredietportefeuille in 2020 bedroeg 2.920 kTon, vergeleken met 3.034 kTon in 2019. Per miljoen euro verstrekt krediet daalden de emissies met ruim 6%, van 40,5 kTon naar 38,0 kTon per miljoen euro.
SDG 13 - Klimaatactie	Reductie CO_2-emissies BNG Bank t.o.v. 2020.	CO_2-emissies 2021<2020	Totale CO_2-emissie is van 221 ton in 2020 naar 178 ton in 2021 gedaald.
COVRA			
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Transparante verantwoording	Transparantiebenchmark, top 50 in 2021.	COVRA heeft op transparante wijze verantwoordelijkheid afgelegd aan haar stakeholders (resultaat 2021: plek 24).
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Een goede organisatiecultuur	Periodiek extern organisatieonderzoek, minimaal 100% in 2021.	Iedere twee jaar laat COVRA een onafhankelijk organisatiecultuuronderzoek (medewerkerstevredenheidsonderzoek) uitvoeren om na te gaan of de organisatie zich ook daadwerkelijk in de gewenste richting ontwikkelt. Het meest recente onderzoek dat eind 2020 is uitgevoerd, laat een sterke toename zien in de betrokkenheid van medewerkers in vergelijking met het onderzoek uit 2018 (resultaat 2020: 102%).
SDG 13 - Klimaatactie	Duurzame beleggingsportefeuille	Verhouding ESG-fondsen in portefeuille in verhouding tot de beschikbare ESG-fondsen, minimaal 70% in 2021.	COVRA heeft 81,2% van haar beleggingsportefeuille in ESG beleggingsfondsen belegd.
FMO			
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Economisch groei bevorderen door investeringen in bedrijven en innovatie.	Totale gecontracteerde portefeuille (doel 2021: 12,8 miljard)	Aan het eind van 2021 bedroeg de totaal gecontracteerde portefeuille, inclusief de overheidsfondsen en de gemobiliseerde investeringen, €12,5 miljard.
SDG 10 - Ongelijkheid verminderen	Ongelijkheid tussen landen en binnen landen verkleinen.	31% van de portefeuille investeren in doelen die ongelijkheid in de wereld verkleinen	In 2021 werden € 714 miljoen geïnvesteerd in doelen die ongelijkheid in de wereld verkleinen. Dit vertaald naar een totale gecontracteerde portefeuille van € 4.020 miljoen of wel 32% van het portefeuille die een bijdrage levert aan SDG 10.
SDG 13 - Klimaatactie	Actie nemen om klimaatverandering en haar impact te bestrijden	34% van de portefeuille investeren in 'groene investeringen'	In 2021 werden € 544 miljoen geïnvesteerd in groene projecten, minder dan beoogd in de doelstellingen. Dit vertaald naar een totale gecontracteerde portefeuille van 33% (doel: 34%), wat neer komt op € 4.118 miljoen (doel: € 4.293 miljoen), waarmee FMO een bijdrage levert om klimaatverandering te bestrijden.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 3, 5, 8, 10, 12, 13, 14 en 15	Versterken ESG-standaarden klanten	90% van ESG-risico's van klanten met hoog risicoprofiel zijn voldoende beheerst	In 2021 was 92% van de risico's bij hoog-risico klanten adequaat gemanaged.
Gasunie			
SDG 10 - Ongelijkheid verminderen	Creëer een diverse en inclusieve organisatie	% genderdiversiteit in management; aantal werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt; % trainees die een bijdrage levert aan het vergroten van diversiteit; resultaten werknemerstevredenheidsonderzoek m.b.t. inclusiviteit	De genderdiversiteit in het management gaat richting de voor 2025 gewenste 25%. In 2023 wil Gasunie ten minste 40 werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben, daarmee is een begin gemaakt. Wat betreft de trainees, daar is de wens om 50% diversiteit te bereiken vervuld. En de scores op het werknemerstevredenheidonderzoek m.b.t. inclusiviteit zijn gestegen.
SDG 13 - Klimaatactie	Europese koploper zijn t.a.v. methaanemissie	CO_2(eq) emissies in 2030 < 128 kton	Gasunie moet gemiddeld per jaar circa 4% uitstootreductie behalen. In 2021 was de uitstoot 197 kton CO_2 eq. Dit was door meerdere, eenmalige omstandigheden iets meer dan in 2020 toen de uitstoot 192 kton bedroeg. Gasunie blijft echter op koers richting de doelstelling. Gasunie's meerjarige emissiereductie programma focust met name op het terugdringen van de uitstoot van methaan.
SDG 15 - Leven op het land	Biodiversiteit in Nederland stimuleren	30% van grote terreinen dragen bij aan biodiversiteit in 2030	Momenteel levert 15% van de grote tereinen een bijdrage aan biodiversiteit. Afhankelijk van de eigenschappen van het terrein worden specifieke maatregelen genomen.
Havenbedrijf Rotterdam			
SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn	Bijdrage leveren aan een veilige haven	Nautische safety index (NSI)	De NSI is een indicator die de veiligheid in de Rotterdamse haven uitdrukt in een cijfer. In 2021 kwam de NSI boven de norm van 7,0 uit op 7,46 (een hogere getal impliceert een betere score). Er vond geen zeer ernstig ongeval plaats, wel drie ernstige ongevallen.
SDG 9 - Industrie, innovatie en infrastructuur	Positieve bijdrage leveren aan in acht nemen van mensenrechten	Mensenrechtenbeleid nader verankeren	Havenbedrijf Rotterdam heeft een verantwoordelijkheid naar medewerkers, klanten en de maatschappij om mensenrechten te respecteren en wil voorkomen dat zij een aandeel heeft in het schaden daarvan. In 2021 heeft Havenbedrijf Rotterdam het waarborgen van mensenrechten nader ingebed door in de bedrijfscode de UN Guiding Principles Human Rights te verankeren.
SDG 7 - Betaalbare en duurzame energie, SDG 13 - Klimaatactie	Bijdrage leveren aan energietransitie	CO_2-emissie havenindustrie	Omdat de definitieve uitstootcijfers van het haven- en industriecomplex pas later bekend worden, loopt de rapportage een jaar achter. Voor 2020 bedroeg de doelstelling een vermindering van de absolute CO_2-uitstoot in het haven- en industriecomplex tot 21,8 Mton, een vermindering van 3,5 Mton ten opzichte van 2019. De realisatie kwam uit op 22,4 Mton in 2020. De norm werd (net) niet gehaald, onder meer omdat de uitstoot van kolencentrales in 2020 minder snel is teruggelopen dan waarop werd gerekend. Havenbedrijf Rotterdam blijft samen met ketenpartners stappen zetten op weg naar de verduurzaming van het energiesysteem en het efficiënter maken van de logistieke ketens. Zo is aan het Calandkanaal een walstroominstallatie geplaatst voor zeeschepen. Daarnaast werkt het Havenbedrijf met verschillende partners aan de import van waterstof voor de industrie en aan infrastuctuur voor CO_2-opslag.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 7 - Betaalbare en duurzame energie, SDG - 13 Klimaatactie	Bijdrage leveren aan energietransitie	CO_2-emissie Havenbedrijf Rotterdam organisatie	De doelstelling bedroeg een reductie in 2030 van 38% t.o.v. 2019 voor de eigen directe emissies. Havenbedrijf Rotterdam voorziet een verdere aanscherping van die doelstellingen in 2022 in lijn met Fit for 55. Havenbedrijf Rotterdam is gestart met versnelling van reductie van de eigen emissies, o.a. door haar eigen vloot met patrouillevaartuigen te verduurzamen. De emissies van Havenbedrijf Rotterdam namen met 30% af in 2021 t.o.v. 2020, waarmee Havenbedrijf Rotterdam goede progressie boekt richting het doel in 2030.
Holland Casino			
SDG 3 - Goede gezondheid en Welzijn	Veilig aanbieden van kansspel	Aantal PreventieBeleid Kansspelen (PBK) gesprekken en aantal afgenomen zelftesten kansspelverslavingsrisico	Een belangrijk onderdeel van het verslavingspreventiebeleid zijn de PBK-gesprekken dat Holland Casino voert met haar klanten. In 2021 zijn er 8.163 gevoerd. Sinds 2021 heeft Holland Casino ook een zelftest ontwikkeld zodat mensen zelf inzicht kunnen krijgen in hun eigen kansspelverslavingsrisico. Deze test is in 2021 15.405 keer gedaan.
SDG 8 - Waardig werk en economische groei	Aanbieden van veilige en stimulerende werkomgeving	Een indicator wordt in 2022 vastgesteld	In 2021 heeft Holland Casino onder andere (1) besloten een inclusiviteitsbeleid op te stellen, dit zal worden ontwikkeld in 2022, (2) is het verzuimbeleid herzien om op een duurzamere manier werknemers terug te laten komen, en (3) ingezet op multifunctionaliteit van werknemers om meer afwisseling, motivatie en minder belasting in het werk van werknemers te krijgen.
SDG 15 - Leven op het land	Duurzame inkoop en investeringen	Opleveren van duurzame investeringen en inkoop	In 2021 heeft Holland Casino twee nieuwe casino's geopend. De vestiging in Venlo is volledig cradle-to-cradle gebouwd waarbij rekening is gehouden met de lokale biodiversiteit; zo is er een vleermuizencorridor gecreeerd. Het casino in Utrecht is voorzien van 700 zonnenpanelen en zal in de toekomst ook de omliggende woningen van energie gaan voorzien.
SDG 16 - Vrede, justitie en sterke publieke diensten	Bestrijden van witwassen, fraude en criminaliteit via kansspelen	Een indicator wordt in 2022 vastgesteld	Medewerkers van Holland Casino worden getraind om de signalen van witwassen, fraude en criminaliteit te herkennen. In totaal heeft Holland Casino 3.252 meldingen van fraude of witwasrisico's gedaan bij de FIU-Nederland. Hiervan waren 695 meldingen op basis van subjectieve indicatoren. In totaal heeft Holland Casino 70 entreeverboden uitgevaardigd in verband met witwasrisico's.
Invest-NL			
SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn	Betere, betaalbare en toegankelijke zorg	KPI's nog in ontwikkeling	Invest-NL heeft in 2021 onder TOPPS en via het Dutch Future Fund en Innovation Industries investeringen gedaan in innovatieve bedrijven en fondsen in de zorgsector. Het ontwikkelen van KPI's om zorgimpact te meten zal gebeuren in 2022.
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei SDG 9 - Industrie, innovatie en infrastructuur	Innovatie & ondernemerschap	fte, R&D uitgaven attribueerbaar aan Invest-NL financiering	Invest-NL gebruikt onderstaande goed meetbare metrics ultimo 2021: • Gefinancierde fte's: 275, gealloceerd aan de financieringen van Invest-NL • Gefinancierde R&D uitgaven: € 21 miljoen, gealloceerd aan de financieringen van Invest-NL.
SDG 12 - Verantwoorde consumptie en productie	Circulaire economie	Overall circulariteit portfolio bedrijven: gewogen gemiddelde recycled content input stromen en recyclebaarheid van de output stromen.	In 2021 hebben vier van de portfolio bedrijven gerapporteerd op circulariteit. Doel van Invest-NL is om komende jaren meer van de investeringen op circulariteit te laten rapporteren.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 13 - Klimaatactie	CO_2-neutrale economie	CO_2 emissies 2021: • avoided emissions portfolio (PCAF-attributiemethode) • emitted emissions portfolio • business operations Invest-NL	In 2021 heeft Invest-NL haar impactrapportage gestandaardiseerd. Met betrekking tot CO_2 emissies rapporteert Invest-NL de volgende cijfers: • Scope 3: Gefinancierde vermeden emissies over 2021: 6400 ton (gealloceerd aan de investeringen van Invest-NL) • Scope 3: Gefinancierde GHG-emissie over het portfolio: 2075 ton (gealloceerd aan de investeringen van Invest-NL) • Scope 3: Vervoer Invest-NL: 5 ton • Scope 1+2: Eigen bedrijfsvoering van Invest-NL: 32 ton De absolute grootte van deze impact is nog beperkt, de portfolio bedrijven zijn scale-ups die in komende jaren sterk zullen groeien.
Invest International			
MVO-doelstellingen worden nader uitgewerkt. Hierover zal na afloop van het eerste boekjaar worden gerapporteerd.			
KLM			
SDG 12 - Verantwoordelijke consumptie en productie	Bijdrage leveren aan het verminderen van (non-recyclebaar) afval	• 50%-reductie in 2030 t.o.v. 2011	2019: reductie van 19% niet recyclebaar afval t.o.v. 2011. 2021: reductie van 70% niet recyclebaar afval t.o.v. 2011. Door de impact van CO-VID-19 geven alleen de 2021 cijfers een vertekend beeld. Daarom zijn ter referentie ook de 2019 cijfers benoemd.
SDG 13 - Klimaatactie	Bijdrage leveren aan verminderen CO_2-uitstoot	50%-reductie in 2030 per passagiers per km t.o.v. 2005 en 15% reductie in 2030 absoluut t.o.v. 2005	2019: 31% minder CO_2 emissies per passagier per km, 4% minder CO_2 emissisies in absolute zin. 2021: 3% meer CO_2 emissies ppkm (in verband met COVID-19), 41% minder CO_2 emissies in absolute zin. Als gevolg van de COVID-19 vloog KLM met legere vliegtuigen, waardoor de resultaten in 2020 en 2021 niet respresentatief zijn. Daarom zijn ter referentie ook de 2019 cijfers benoemd.
SDG 13 - Klimaatactie	Bijdrage leveren aan verminderen CO_2-uitstoot	0 emissies grondoperatie in 2030	Door de impact van COVID'19 zijn de CO_2 emissies op de grond vertekend. De uitstoot op de grond is relatief niet zo veel gedaald als de vliegoperatie. In 2021 is er gewerkt aan plannen om de uitstoot op de grond aan te pakken door roadmaps op te stellen per business. Deze roadmaps zullen afgeleverd worden in 2022 en de implementatie hiervan zal meteen beginnen en resultaten opleveren. De impact van 100% hernieuwbare energie vanaf 2018 is te zien in de Scope 2 emissies.
Nederlandse Loterij			
SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn	Nederlandse Loterij wil Nederland gezonder en gelukkiger maken door mensen in beweging te brengen en door te investeren in de Nederlandse sport en 18 goede doelen op het gebied van gezondheid en beweging.	1. Duurzame groei afdracht 2. Reputatiescore op maatschappelijke betrokkenheid.	De afdracht is in 2021 gegroeid van € 168 naar € 188 miljoen (+12%). Hiervan is € 50,4 miljoen aan NOC*NSF uitgekeerd en € 19,2 miljoen aan ALN. Over de reputatiescore maatschappelijke betrokkenheid wordt tweejaarlijks gerapporteerd. In 2022 vindt dit onderzoek opnieuw plaats.
SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn	Nederlandse Loterij streeft naar gezonde medewerkers.	1. Ziekteverzuim medewerkers Nederlandse Loterij 2. Aantal leidinggevenden dat training heeft gevolgd om tijdig stress te herkennen bij medewerkers.	1. Ziekteverzuim is toegenomen van 4% in 2020 naar 4,5% in 2021. Deze verhoging is gelijk aan het landelijke gemiddelde en hangt samen met de uitbraak van COVID-19. NLO zit hiermee onder het gemiddelde van Nederland. 2. De genoemde cursus is vanwege de pandemie niet doorgegaan.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 10 - Ongelijkheid verminderen	Nederlandse Loterij wil een werkgever voor iedereen zijn en streeft naar een diverse en inclusieve werkomgeving en cultuur, die een goede afspiegeling vormt van de Nederlandse samenleving.	1. Minimaal 40% vrouwen in (senior) management-rollen 2. Minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in directie en RvC 3. 2% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt 4. Aantal medewerkers dat training heeft gevolgd op het thema 'diversiteit en inclusiviteit'	1. In 2021: 29% vrouwen in (senior) management-rollen. Het totale aantal vrouwen in deze rollen is gelijk gebleven t.o.v. 2020, er is in 2021 één managementrol bij gekomen, die is ingevuld door een man. In 2020 was het percentage 30%. 2. 28,5% in directie en 60% in RvC (beiden gelijk aan 2020). 3. Er werken 5 medewerkers (1,2%) met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Nederlandse Loterij, een stijging in verhouding tot 2020. 4. Deze training is in de vorm van een webinar georganiseerd in 2021 voor alle medewerkers. Circa 25% van de medewerkers heeft deze gevolgd.
SDG 12 - Verantwoorde consumptie	Een voorloper zijn op het gebied van Responsible Gaming (verantwoord kansspelaanbod).	1. Aantal retailers dat e-learning 'Verkoop bewust en alleen aan 18+ volgt 2. Aantal medewerkers dat onboarding, inclusief RG-training volgt 3. Opzetten van interventie-framework en meten van effectiviteit daarvan	1. Van de ruim 6.000 retailers hebben 3.464 medewerkers van verkooppunten genoemde cursus met succes gevolgd. 2. 88 van de 110 nieuwe medewerkers (80%) volgden de Corporate Academy voor nieuwe medewerkers (RG-onderdeel) en 100 nieuwe medewerkers (91%) de digitale onboarding Nederlandse Loterij met Responsible Gaming module. Alle 421 medewerkers hebben voor KoA de verplichte digitale Basiscursus Verslavingspreventie gevolgd en 47 medewerkers de Aanvullende cursus Verslavingspreventie. 3. Het interventieframework is succesvol opgezet en in het vierde kwartaal geimplementeerd bij het online kansspelaanbod. Drie maanden is te kort om iets over de effectiviteit van deze interventies te zeggen.
SDG 13 - Klimaattransitie	Nederlandse Loterij probeert haar ecologische voetafdruk zoveel mogelijk te beperken door diverse initiatieven ten aanzien van bedrijfsmiddelen, zoals het uitfaseren van het lotpapier, beleid op lease-auto's medewerkers (electrisch), een beperking van papier dat wordt geprint binnen NLO en klimaatrgulering in het pand.	In 2030 heeft Nederlandse Loterij een netto CO_2 uitstoot van 0% elektrische voertuigen in bedrijfsvloot. Hier wordt op 3 gebieden aan gewerkt: 1. Werken en reizen: alle nieuwe auto's in de bedrijfsvloot zijn elektrisch. 2. Winkeliers en verkooppunten: beperking van materialen en middelen. 3. Leveranciers: duurzaam proces in de keten.	1. 80% van de nieuwe auto's is elektrisch. Het rijden op diesel is in het verslagjaar nagenoeg uitgefaseerd. 2. In het retailkanaal wordt gebruikt gemaakt van één papierrol voor alle verschillende loten en het lotpapier heeft het FCS-keurmerk. 3. In 2021 is een Suppliers Code of Conduct geintroduceerd. Van leveranciers wordt verwacht dat zij een due dilligence uitvoeren t.a.v. milieu-impact. Het printmanagement en de verzending van materialen is uitbesteed aan één partner die met KPI's werkt op het gebied van papierbesparing, CO_2-uitstoot en beperking transport.
NS			
SDG 7 - Betaalbare en duurzame energie	Minder verbruik fossiele brandstoffen	Verbeteren 2e helft concessie periode t.o.v. 1e helft	NS biedt zijn vervoer klimaatneutraal aan, de volgende stap is om in 2040 fossielvrij te zijn. Hiervoor heeft NS een onderzoek met Eneco gedaan om als eerste stap de afhankelijkheid van fossiel van 40% naar 30% te verlagen door middel van betere sturing. De aankomende jaren zal het onderzoek worden geïmplementeerd en het gebruik van fossiele brandstoffen worden verlaagd.
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Goede werkomgeving voor iedereen creëren	Creëren van 125 duurzame banen in 2021 en Jaarlijks vijf hoogopgeleide statushouders op een werkervaringsplaats	In 2021 werkten er bij NS 131 mensen in zogeheten duurzame banen, gecreëerd voor collega's met een arbeidsbeperking (2020: 119). In samenwerking met de stichting UAF hebben in 2021 vier statushouders werkervaring opgedaan bij NS.
SDG 10 - Ongelijkheid verminderen	Reizen bij de NS toegankelijker maken voor iedereen	78% van de HRN-stations met reisassistentie en 100% van de sprintervloot zelfstandig toegankelijk	25 extra stations met reisassistentie gerealiseerd (totaal 193), doel van 78% behaald. In 2021 zijn alle sprinters (SLT) voorzien van een schuiftrede en rolstoeltoegankelijk toilet en daarmee toegankelijk voor alle reizigers.

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 12 - Verantwoorde consumptie en productie	Meer recyclen	Vijf stations ingericht met een statiegeldsysteem voor PET-flessen	Aanbesteding voor de statiegeldsystemen is in 2021 gestart en vanaf september 2022 zullen PET-flessen ingeleverd kunnen worden.
NWB Bank			
SDG 1 - Geen armoede SDG 6 - Schoon water en sanitair SDG 11 - Duurzame steden en gemeenschappen SDG 13 - Klimaatactie	Kredietverlening zoveel mogelijk financieren met ESG-obligaties	Omvang uitgegeven ESG-obligaties	In 2021 was ruim 40% (€ 3,6 miljard) van alle door NWB Bank uitgegeven obligaties een ESG-obligaties. In totaal had de bank eind 2021 ruim € 18 miljard aan ESG-obligaties uitstaan. Dat is ruim 30% van de totale hoeveelheid uitstaande obligaties.
SDG 13 - Klimaatactie	Verminderen klimaatimpact kredietverlening	De klimaatimpact van de kredietportefeuille is in 2030 ten minste 43% lager t.o.v. 2019.	De CO_2(eq)-uitstoot van de kredietportefeuille van NWB Bank nam in 2021 verder af. Sinds 2019 is de absolute CO_2(eq)-uitstoot met bijna 14% afgenomen en de relatieve uitstoot is gedaald van 37,9 naar 31,7 ton CO_2 per miljoen euro.
SDG 13 - Klimaatactie	Bijdrage leveren aan energietransitie	Omvang van nieuwe kredietverlening aan duurzame energieprojecten	In 2021 heeft NWB Bank voor in totaal € 203 miljoen aan financiering voor duurzame energieprojecten verstrekt. De bank heeft onder andere bijgedragen aan de financiering van Windpark Hanze. Ook is de bank door herfinanciering ingestapt in Windpark Krammer in Zeeland waar 34 windturbines voor meer dan 100MW aan energie opwekken.
SDG 14 - Leven in het water en SDG 15 - Leven op het land	Bijdragen aan biodiversiteit	Adresseren belang van biodiversiteit binnen financiële sector en financieren biodiversiteitsherstel	NWB Bank is sponsor van de Werkgroep Biodiversiteit van het Platform voor Duurzame Financiering van DNB, ondertekenaar van de Finance for Biodiversity Pledge en lid van het Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF). De bank is een van de financiers van het Klimaatfonds voor de landbouw dat zich richt op verduurzaming van de landbouw en het behoud van biodiversiteit.
Schiphol			
SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei	Steeds minder ernstige veiligheidsincidenten	Index Safety Incident. Deze index is gebaseerd op het percentage dagen zonder ernstige incidenten verminderd met het percentage dagen met ernstige incidenten Doelstelling 2021: 93	Score 2021 is 95,1%. Het aantal ernstige incidenten was lager dan verwacht, mede als gevolg van een kleinere toename van het aantal vliegtuigbewegingen en passagiers dan verwacht, en mede als gevolg van doorgevoerde veiligheidsverbeteringen.
SDG 11 - Duurzame steden en gemeenschappen	Hinder voor omwonenden verminderen	Reputation Score Doelstelling 2021: 7,4	Score 2021 is 7,5. Deze score is gebaseerd op reputatie- en betrokkenheidsonderzoek en het aantal personen dat een of meer meldingen bij het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) heeft gedaan.
SDG 13 - Klimaatactie	Emissievrij in 2030	CO_2 -emissies vergeleken met 2019 Doelstelling 2021: -20%	Score 2021 is -14%. De doelstelling voor 2021 bleek te ambitieus, vooral vanwege het hoger dan verwachte gasverbruik (en niet-structurele reducties in 2020). In 2021 was het gasverbruik hoger dan in 2020, vanwege: 1. In de periode mei t/m december 2020 is de WKK-installatie (warmtekrachtkoppeling) buiten werking gesteld als onderdeel van het besluit om vanuit 'kern Schiphol'-basis te opereren. 2. Enkele WKO-installaties (warmtekoudeopslag) op bepaalde pieren functioneerden niet optimaal, met als gevolg een hoger gasverbruik
TenneT			

Sustainable Development Goal	Doel	Indicator	Toelichting
SDG 7 - Betaalbare en duurzame energie	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen	Het equivalent aan huishoudens dat in theorie voorzien heeft kunnen worden van 100% groene stroom	Voor het verslagjaar 2021 heeft TenneT in theorie 9.2 miljoen huishoudens kunnen voorzien van 100% groene stroom door het aansluiten van meer groene stroom op ons net.
SDG 9 - Industrie, innovatie en infrastructuur.	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen	Maatschappelijke impact die wordt gecreeerd door het beschikbaar zijn van TenneT's net.	Het beschikbaar houden van het elektriciteitsnet is een van de belangrijkste maatschappelijke bijdragen die TenneT kan doen. Op basis van een 99,99999% beschikbaarheidsscore heeft TenneT maatschappelijke meerwaarde gecreëerd in het kader van SDG9.
SDG 13 - Klimaatactie	Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning	Totale hoeveelheid vermeden emissies per jaar	Om in dit kader de prestaties te meten rapporteert TenneT, naast de eigen CO2 emissies per jaar, ook de emissies die TenneT heeft helpen vermijden door groene elektriciteit aan te sluiten op het net. In 2021 betrof dit 10,7 miljoen CO2-equivalenten aan vermeden emissies.
Thales			
SDG 5 - Genderdiversiteit	Diversiteit en inclusiviteit van het werknemersbestand	Minimaal 15% vrouwen bij recruitment voor technische functies, minimaal 50% vrouwen bij niet-technische beroepen in 2021.	Er zijn 14% vrouwen in technische functies en 39% vrouwen in niet-technische functies geworven. In dit kader organiseert Thales Girls day en Techniek op hakken voor jonge vrouwen om al vroeg belangstelling te kweken voor de techniek. Daarnaast moet op de shortlist voor de vervulling van een vacature een vrouw staan en gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar een vrouw.
SDG 13 - Klimaatactie	Reductie uitstoot CO_2 als gevolg van directe en indirecte emissies in het productieproces	In 2021 73% minder CO_2 uitstoot ten opzichte van 2014	De totale CO_2-uitstoot in 2021 was 3,07 Kton. Dit is 84,5% minder dan in 2014 en gelijk aan het niveau in 2020. Door COVID-19 zijn er substantieel minder reisbewegingen gemaakt, waardoor de scope 3 emissies substantieel zijn afgenomen. Voor zakelijke reizen worden duurzame alternatieven gestimuleerd, zoals de fiets boven autogebruik en treinverkeer boven vliegverkeer voor reisafstanden onder 700km.
SDG 16 - Vrede, justitie en sterke publieke diensten	Integriteitsanalyse van bestaande en nieuwe zakelijke relaties	In 2021 onderzoek naar de integriteit van alle derde partijen in nieuwe relaties, en van bestaande relaties indien omstandigheden daartoe aanleiding geven	Het Third Parties Integrity Process dat wordt gehanteerd om de integriteit van de partijen te toetsen waarmee Thales Nederland zaken doet, is nauwgezet gevolgd.
UCN			
Vanwege het ontbreken van operationele acitiviteiten heeft UCN geen MVO-doelstellingen.			

In de individuele overzichten van de staatsdeelnemingen wordt dit jaar voor het eerst gerapporteerd over verschillende MVO-indicatoren. De staatsdeelnemingen rapporteren over de man/vrouw verhouding op de werkvloer er daarbij vanuit gaande dat dit een indicatie geeft van de algemene diversiteit op de werkvloer. De staatsdeelnemingen rapporteren daarnaast over ziekteverzuim als indicatie van de veilige werkomgeving. Ook rapporteren de staatsdeelnemingen over CO_2-uitstoot CO_2 (scope 1,2 en 3) ten behoeve van inzicht op de inzet op klimaat & milieu.[7]

7 Scope 1: directe CO_2-uitstoot veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie.
Scope 2: indirecte uitstoot van CO_2 door de opwekking van zelf gekochte en verbruikte elektriciteit of warmte.
Scope 3: de indirecte uitstoot van CO_2 veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van een andere organisatie, die dus niet in bezit is van de eigen organisatie.

5 Strategie, investeringen en internationale activiteiten

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

5.1 Strategie

In de ondernemingsstrategie van een staatsdeelneming moet het publieke belang en lange termijn waardecreatie een centrale plek innemen. In de ondernemingsstrategie zet het bestuur de koers uit die de onderneming moet gaan varen. Daarom wil de staat graag betrokken zijn bij de strategie, maar de wet biedt de aandeelhouder daarvoor geen formele positie. De Raad van Bestuur stelt de strategie vast onder toezicht van de Raad van Commissarissen. Om de betrokkenheid van de aandeelhouder zeker te stellen is het minimale vereiste in de statuten opgenomen dat de Raad van Bestuur voor vaststelling van de strategie de algemene vergadering van aandeelhouders heeft geraadpleegd (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Bevoegdheidsverdeling strategie

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

Criteria

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

Figuur 5.2 Criteria waarop de aandeelhouder de strategie van staatsdeelnemingen beoordeelt

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

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

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

Tabel 5.3 Stand van zaken strategie per deelneming.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
Air France-KLM	Herijkt: 2019	In 2019 is een nieuwe strategie voor Air France-KLM voor 2020 tot 2025 aangekondigd. Air France-KLM onderkent dat de wereld sterk is veranderd sinds de uitbraak van COVID-19. De fundamenten van de strategie zullen overeind blijven, maar het bedrijf blijft alert op de veranderingen die in de luchtvaartsector zullen plaatsvinden en zal hierop inspelen. Na COVID-19 zal Air France- KLM zich op de middellange termijn richten op het managen van het liquiditeitsrisico en de optimalisering van kapitaaluitgaven zodat op lange termijn de groep haar concurrentievermogen kan versterken en duurzaamheidsdoelen kan realiseren.
BNG Bank	Herijkt: 2020	Op basis van haar purpose 'gedreven door maatschappelijke impact' kiest de bank ervoor om zich exclusief te richten op het publieke domein. Daarbij ligt de focus op vijf SDG's waarmee de bank samen met publieke klanten het verschil wil maken: goede gezondheid en welzijn (SDG 3), kwaliteitsonderwijs (SDG 4), betaalbare duurzame energie (SDG 7), duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11) en klimaatactie (SDG 13).
COVRA	Herijkt: 2020	De visie van COVRA is: 'Veilig en verantwoord beheer van radioactief afval zijn voorwaarden voor de toepassing van nucleaire technologie'. Daarom is de missie van COVRA: 'Blijvend zorgen voor het Nederlandse radioactieve afval om mens en milieu te beschermen'. Om dit te kunnen bewerkstelligen steunt de strategie van COVRA op een drietal doelstellingen: COVRA is een professioneel bedrijf, een integrale dienstverlener en de kennisdrager van radioactief afval.
FMO	Herijkt: 2017	In 2017 heeft FMO de strategie herzien. De strategie van FMO is voornamelijk gericht op het bijdragen aan drie SDG's: Fatsoenlijke banen en economische groei (SDG 8), Minder ongelijkheid (SDG 10) en klimaatverandering aanpakken (SDG 13). Daarnaast heeft FMO meer focus in de activiteiten aangebracht. Zo is de groei sterker gericht op Afrika, Azië en de landen rond Europa en ligt de sectorfocus op de financiële sector, de energiesector en de agrarische sector.
Gasunie	Herijkt: 2016	Gasunie heeft als doel om vanuit haar publieke taak een veilige, betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening mogelijk te maken. Gasunie stuurt daarbij op drie strategische pijlers: het optimaliseren van de gasinfrastructuur in het kerngebied; bijdragen aan een efficiënte gasinfrastructuur en diensten voor goed functionerende Europese aardgas- en LNG-markten; en het versnellen van de transitie naar een CO_2-neutrale energievoorziening.
Havenbedrijf Rotterdam	Herijkt: 2020	De in 2020 herijkte ondernemingsstrategie 2020 – 2024 speelt in op relevante wereldwijde trends met drie speerpunten: i) slimme partner in logistieke ketens (waardoor Havenbedrijf Rotterdam efficiënte en betrouwbare logistieke ketens mogelijk maakt); ii) versneller van de verduurzaming van de haven (waarmee Havenbedrijf Rotterdam bedrijven helpt processen te verduurzamen en duurzame activiteiten aan te trekken) en; iii) ondernemende en een slagvaardige organisatie (waarmee Havenbedrijf Rotterdam inzet op een duidelijke focus met het oog op het bereiken van impact voor haar klanten).
Holland Casino	Herijkt: 2021	In 2021 heeft Holland Casino een nieuwe meerjarenstrategie geïntroduceerd. Uitgangspunt van de nieuwe strategie is dat beleid centraal bepaald wordt en in de vestigingen de focus ligt op een excellente operatie. In deze strategie staan daarnaast drie kerndoelstellingen centraal. Allereerst het verder implementeren van drie onderscheidende vestigingsconcepten. Daarnaast zullen de komende drie jaar ook in het teken staan van het optimaliseren van Holland Casino Online. Tot slot is het behalen van een gezond rendement een van de speerpunten voor Holland Casino.
Invest International	Opgesteld: 2021	Invest International heeft in 2021 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Allereerst is het doel om de portefeuille te laten groeien met finacieringsoplossingen en impactvolle projecten die bijdragen aan de SDG's. Invest International onderscheidt zich onder meer van commerciële partijen doordat het beschikking heeft over subsidieinstrumenten die zich vooral richten op het ondersteunen van infrastructuurprojecten in opkomende markten en het mkb. Invest International wil een ondernemende speler zijn, daarmee Nederlandse bedrijven in het buitenland helpen en bijdragen aan het realiseren van de SDG's.
Invest-NL	Opgesteld: 2020	Invest-NL heeft in 2020 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Invest-NL ziet als de kern van haar toegevoegde waarde het verruimen van de markt voor risicokapitaal op een zodanige manier dat daarmee de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven innovatiever en duurzamer wordt. Invest-NL wil die toegevoegde waarde realiseren door (1) op zoek te gaan naar en aan te sluiten bij marktfalen, (2) financierings- en investeringsbeslissingen te baseren op diepgaande marktkennis, bij zichzelf of bij anderen, (3) de samenwerking met anderen te zoeken en zo de markt te verruimen. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de transitie naar een carbonneutrale en circulaire economie en de doorgroei van innovatieve scale-ups.

Deelneming	Status strategie	Kern strategie
KLM	Herijkt: 2021	In 2021 is de strategie herijkt rond drie thema's. Het eerste strategische thema is het *runnen* van een geweldige luchtvaartmaatschappij voor de klanten, waarbij veiligheid, stiptheid, betrouwbaarheid, personalisatie, digitalisering en productaanbod tegen een betaalbare prijs centraal staan. Het tweede strategische thema is het creëren van technologische vooruitgang. De derde is het transformeren naar een "netto-positief bedrijf", dat inhoudt dat de onderneming verantwoorde fundamenten heeft, veranderingen in de luchtvaartindustrie stimuleert en de negatieve impact op de planeet vermindert.
Nederlandse Loterij	Herijkt: 2021	In 2021 heeft Nederlandse Loterij haar strategie (2020-2025) verder geactualiseerd en haar lange termijn doelstellingen aangescherpt. Nederlandse Loterij heeft de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met een breed productenportfolio en een betrouwbaar imago. Ook op het gebied van online kansspelen wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een positie die Nederlandse Loterij in staat stelt haar voorbeeldrol in de toekomst te blijven vervullen. Daarnaast wordt beoogd dat de opbrengsten voorzien in een consistente groei van afdrachten aan de staat, de sport en maatschappelijke doelen.
NS	Herijkt: 2020	In 2020 heeft NS haar strategie herijkt. De missie van NS is: 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. De strategie richt zich op: 1. De trein en het netwerk van de toekomst. 2. Stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid. 3. Flexibel en veelzijdig reizen met de NS-app
NWB Bank	Herijkt: 2018	In 2018 heeft NWB Bank haar strategie voor de middellange termijn vastgesteld en daarbij concrete doelstellingen voor de periode 2019-2023 geformuleerd. De strategie bestaat uit drie pijlers: het zijn van de bank van en voor de publieke watersector, een essentiële speler in de financiering van de publieke sector en financieringspartner voor de verduurzaming van Nederland. In 2021 heeft NWB Bank een mid-term review uitgevoerd en op basis van de positieve uitkomst hiervan, heeft de bank besloten de strategische doelstellingen aan te scherpen en door te trekken naar 2026.
Schiphol	Herijkt: 2020	Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren aan de hand van drie kwaliteiten en twee voorwaarden: Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Dienstverlening respectievelijk Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. Ter uitwerking van deze ambitie heeft Schiphol in 2020 het strategische plan voor 2021-2025 vastgesteld, welke in grote mate is beïnvloed door de gevolgen van COVID-19. Ten aanzien van de Kwaliteit van Netwerk wil Schiphol haar connectiviteit herstellen. Op het vlak van Kwaliteit van Leefomgeving heeft Schiphol tot doel hinder en emissies te verminderen. Voor wat betreft de Kwaliteit van Dienstverlening zal Schiphol zich de komende jaren richten op het verbeteren van essentiële luchthavenprocessen.
TenneT	Herijkt: 2019	De strategie van TenneT rust op vier pijlers: het vooruit brengen van de energietransitie, het waarborgen van de leveringszekerheid, het stimuleren van de TenneT-medewerkers en organisatie en het garanderen van de financiële gezondheid.
Thales	Herijkt: 2021	De strategie van Thales Nederland vloeit voort uit de strategie van de Thales Group. Deze strategie is in 2018 geactualiseerd en loopt tot 2023. Thales Group lag goed op koers met haar 'Ambition 10' strategie, maar naar aanleiding van COVID-19 is deze strategie in 2021 aangescherpt. Een belangrijke aanscherping is het meer integraal aanbieden van oplossingen vanuit de Thales Group op de Nederlandse markten.
UCN	-	Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op.

5.2 Investeringen

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

Goedkeuringsdrempels

De wet schrijft voor dat de Raad van Bestuur de identiteit of het karakter van de onderneming alleen mag veranderen met toestemming van de aandeelhouder. Wettelijk geldt dat in elk geval voor investeringen en transacties met een waarde van meer dan een derde van het balanstotaal van de onderneming. Aandeelhouders hebben het recht om lagere goedkeuringsdrempels vast te leggen in de statuten van het bedrijf. Van die mogelijkheid maakt de staat als aandeelhouder

gebruik. Het is niet de bedoeling dat de aandeelhouder alle investeringen van een staatsdeelneming beoordeelt. Dan zou de aandeelhouder te veel op de stoel van de bestuurder zitten. Voor buitenlandse investeringen of investeringen in branchevreemde activiteiten hanteert de staat doorgaans lagere goedkeuringsdrempels dan voor binnenlandse, reguliere investeringen. Dit hangt samen met additionele risico's van dit type investeringen, maar ook met de vraag of branchevreemde en buitenlandse activiteiten ondersteunend zijn aan het publiek belang dat de staatsdeelneming dient. In hoofdstuk 7 zijn de goedkeuringsdrempels per deelneming beschreven.

Bevoegdheden

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

Tabel 5.4 Verdeling van bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

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

Criteria

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

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

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

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

Investeringen in 2021

In 2021 heeft de staat in totaal 21 (des)investeringsvoorstellen van staatsdeelnemingen goedgekeurd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van deze investeringen. Alle investeringen zijn beoordeeld langs de lijnen van het Handboek investeringen.

Tabel 5.6 Overzicht van door de staat als aandeelhouder goedgekeurde investeringsvoorstellen

Deelneming	Aantal	Omschrijving	Strategische rationale
Gasunie	1	WarmtelinQ	Warmte is een van de pijlers van het Nederlandse beleid om in 2050 een klimaat neutrale en aardgasvrije gebouwde omgeving te hebben. Door de ruime beschikbaarheid van restwarmte uit de haven van Rotterdam, is deze warmte een economisch efficiënte maatregel voor het aardgasvrij maken van woningen in de provincie Zuid-Holland. Wanneer de volledige capaciteit van WarmtelinQ wordt gebruikt, zullen 120.000 woningen van deze restwarmte worden voorzien.
Holland Casino	1	Online casino software	Een meerjarig contract met softwareontwikkelaar PlayTech voor de inkoop van operationele en technische diensten, ten behoeve van het online kansspelplatform van HC.
Nederlandse Loterij	1	Loterij platform	Participatie van 65% in loterijadviesdienst Lotify door NLO. Via het Lotify-platform kunnen sportclubs en goede doelen loterijen organiseren. Deze investering stelt NLO in staat om verder bij te dragen aan de professionalisering van de markt voor (niet-) incidentele artikel 3 loterijen.
NS	1	Revisie VIRM 4	Dit betreft de revisie van reeds bestaand materieel. Zonder modernisering moet dit materieel in 2028 uit dienst worden genomen. Met modernisering kan de serie nog 16 jaar langer mee. Dit is de meest kostenefficiënte manier om de benodigde zitplaatsen te behouden.
Schiphol	1	Budgetverhoging A-Pier	In 2016 hebben de aandeelhouders van Schiphol ingestemd met de bouw van een nieuwe pier en terminal om de groei van het aantal reizigers op te vangen. De bouw van de nieuwe pier is echter niet verlopen zoals verwacht, hetgeen heeft geleid tot hogere kosten en vertraging. Voor de budgetoverschrijding was nieuwe goedkeuring van de aandeelhouders nodig.
TenneT*	16	Maasbracht 380kV	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het 380kV substation bij Maasbracht.
		Schouwen-Duiveland, Tholen & West-Brabant	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het landelijk transportnet in Zeeland en West-Brabant.
		Landesbergen-Borken	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het Duitse landelijk transportnet tussen Landesbergen en Borken.
		Substation Landesbergen	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het 380kV substation bij Landesbergen.
		Wilhelmshaven2-Conneforde	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het Duitse landelijk transportnet tussen Wilhelmshaven, Fedderwarden en Conneforde.
		Brunsbüttel-Mast34N	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het Duitse landelijk transportnet bij Brunsbüttel.
		SuedOstLink (capaciteitsverdubbeling)	Dit betreft de verdubbeling van de capaciteit (van 2 naar 4 GW) van de belangrijke Noordzuid-verbinding SuedOstLink in Duitsland.
		Altheim-St. Peter	Dit betreft een budgetverhoging van een eerder goedgekeurd netversterkingsproject in Duitsland.
		Pirach-Pleinting	Dit betreft een budgetverhoging van een eerder goedgekeurd netversterkingsproject in Duitsland.
		Raitersaich-Altheim	Dit betreft een budgetverhoging van een eerder goedgekeurd netversterkingsproject in Duitsland.
		Ostküstenleitung	Dit betreft een budgetverhoging van een eerder goedgekeurd netversterkingsproject in Duitsland.
		BalWin 1	Dit betreft de aansluiting van 2GW wind op zee in de Duitse Noordzee.
		BalWin 2	Dit betreft de aansluiting van 2GW wind op zee in de Duitse Noordzee.
		BalWin 3	Dit betreft de aansluiting van 2GW wind op zee in de Duitse Noordzee.
		Mehrum-Wolmirstedt	Dit betreft de uitbreiding en versterking van het Duitse landelijk transportnet tussen Mehrum en Wolmirstedt.
		Equigy	Dit betreft een deelverkoop van het aandelenbelang in de dochtervennootschap Equigy BV aan een andere Duitse netbeheerder. Equigy exploiteert een crowd-balancing platform op basis van de blockchain technologie. Dit platform is erop gericht om eigenaren van bijv. elektrische auto's of zonnepanelen te laten bijdragen aan het balanceren van het net.

* Deze projecten zijn noodzakelijk voor de energietransitie in Nederland en/of Duitsland. TenneT is wettelijk verplicht deze projecten uit te voeren. Alleen voor Equigy geldt deze wettelijke verplichting niet.

5.3 Internationale activiteiten

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

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

Ook bij investeringen in het buitenland is de belangrijkste vraag op welke wijze de investering bijdraagt aan het borgen van de met de staatsdeelneming gemoeide publieke belangen, waarbij enkel financieel gedreven investeringen in principe niet op steun kunnen rekenen.[8] Belangrijk ook is dat de investering in het buitenland past in de strategie van de onderneming. Daarna volgt een bedrijfseconomische analyse. Internationale investeringen mogen geen risico vormen voor de Nederlandse activiteiten en de continuïteit van de staatsdeelneming op geen enkele wijze in gevaar brengen. Hierbij wordt gekeken of de basis van de onderneming in Nederland solide is en of uitbreiding in het buitenland passend is. Dit laatste gebeurt door de eventuele additionele (bedrijfs) economische en/of financiële risico's van de investering in het buitenland te kwantificeren en mee te nemen in de onderliggende business case. Door op deze manier een investeringsvoorstel te beoordelen ligt de lat voor goedkeuring hoger naarmate het risicoprofiel van een (buitenlandse) investering toeneemt. Concentratie van investeringen in landen met een verhoogd risicoprofiel moet worden voorkomen.

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

In 2021 heeft alleen TenneT investeringen gedaan in het buitenland, in het bijzonder in het Duitse hoogspanningsnet. Deze investeringen zijn wettelijk verplicht.

8 Dit is in lijn met de breed aangenomen motie Grinwis en Van Dijk *verzoekt de regering om in het afwegingskader in de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid expliciet op te nemen dat buitenlandse investeringen van staatsdeelnemingen het publieke belang moeten dienen, waarbij enkel het boeken van winst zonder dat de Nederlandse samenleving daarvan profiteert een tekortschietend motief is.* (Kamerstukken II 2021/22, 28 165, nr. 365).

Figuur 5.7 Internationale activiteiten van staatsdeelnemingen

UCN

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 699 miljoen	99,94%

Aandelen in Britse onderneming Urenco ltd.

TenneT

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 22,325 miljard	69,82%

Eigendom Duits elektriciteits-netwerk en verschillende intercon-nectoren.

Gasunie

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 2,407 miljard	24,00%

Eigendom Duits gasnetwerk en belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen.

NS

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 1,818 miljard	24,67%

NS is met dochter Abellio met treinen en bussen actief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Er vindt een herstructurering plaats bij Abellio Duitsland, hierbij wordt het aantal concessies teruggebracht van negen naar drie.

Invest-NL

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 15,4 miljoen	8,28 %

Invest-NL investeert samen met het European Investment Fund (EIF) in 2 fondsmandaten, te weten het Dutch Alternative Credit Instrument (DACI) en het Dutch Future Fund (DFF). Daarnaast investeert Invest-NL in de in Nederland gevestigde fondsen CapitalT, Innovation Industries, Unovis en het Dutch Security Tech Fund. Tot slot heeft Invest-NL een belang van 0,25% in EIF. Het percentage van 8,28% betreft de belangen in DACI, Unovis NCAP Fund II, EIF en DFF. Met deze fondsen heeft Invest-NL de afspraak gemaakt dat minimaal twee keer zoveel geïnvesteerd zal worden in Nederland als het door Invest-NL ingebrachte deel.

BNG Bank

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 605 miljoen	0,41%

BNG Bank heeft belegd in buitenlands staatspapier om een te grote concentratie van beleggingen in Nederland te voorkomen. De bank neemt echter geen nieuwe posities meer in voor wat betreft leningen aan en beleggingen in papier van klanten in het buitenland. BNG Bank bouwt de bestaande portefeuille niet actief af, maar verkoopt indien zich een aantrekkelijke mogelijkheid voordoet.

Havenbedrijf Rotterdam

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 150,9 miljoen	2,43%

Joint venture partner in Sohar Industrial Port Company en Sohar International Development Company voor de ontwikkeling en beheer van de haven in Sohar, Oman. Minderheidsaandeelhouder in de haven van Pecém (Brazilië). Verder heeft Havenbedrijf Rotterdam een kantoor in Indonesië van waaruit lokale samenwerkingen en een havenontwikkeling worden verkend.

Schiphol

Activa buitenland	Percentage balanstotaal
€ 1,485 miljard	15,01%

Minderheidsbelang in de luchthavens van Parijs, Brisbane en Hobart. Joint venture partner met betrekking tot een concessie tot exploitatie van terminal 4 van het vliegveld JFK (New York).

6 Financiële positie

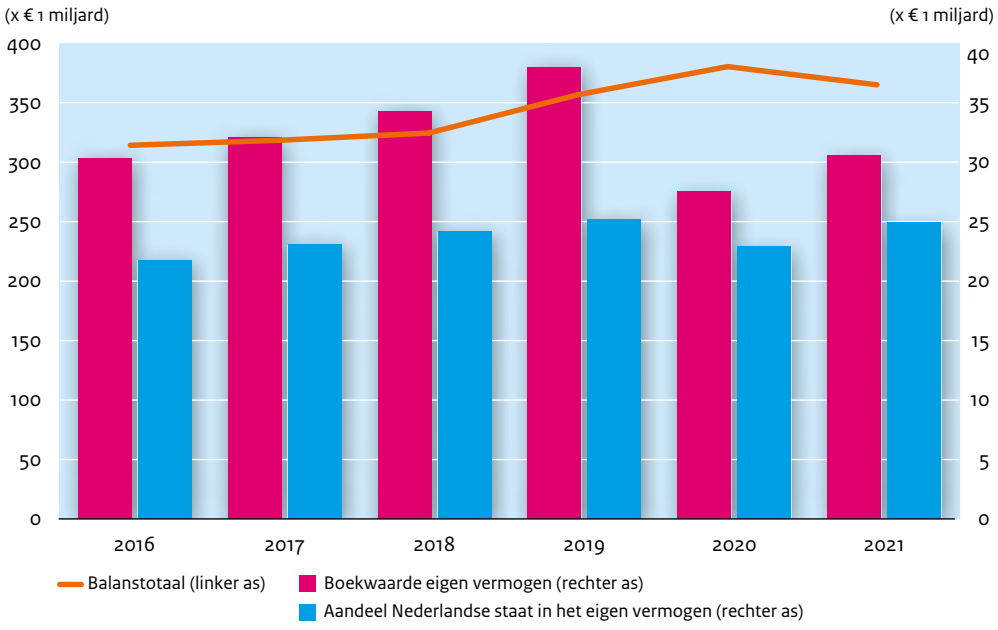
Een goede financiële positie is noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en om de publieke belangen ook op lange termijn te borgen. Daarom vereist de staat van staatsdeelnemingen voldoende rendement (normrendement), een acceptabel financieel risicoprofiel (credit rating) en een gezonde vermogensverhouding. Voorgestelde dividenduitkeringen en grote investeringsbeslissingen worden ook in dit licht door de staat beoordeeld. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de waarde, de vermogenspositie, de credit rating, het normrendement en het dividendbeleid van de staatsdeelnemingen in 2021.

6.1 Waarde

De staat stuurt niet op het balanstotaal van de staatsdeelnemingen. Het balanstotaal geeft evenwel een indicatie van de grootte van de staatsdeelnemingen. Figuur 6.1 geeft de omvang van de staatsdeelnemingenportefeuille weer als afgeleide van het balanstotaal. In totaal was de omvang van de staatsdeelnemingenportefeuille meer dan € 365 miljard. In vergelijking met 2020 is dit een afname van 4%. Dit is primair toe te schrijven aan de financiële staatsdeelnemingen (BNG Bank en NWB Bank). De gestegen lange termijn rentetarieven hebben onder meer geleid tot een lagere waardering van kredieten, waardoor het balanstotaal is afgenomen.

De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van de staatsdeelnemingen. Deze waarde is ook te zien in figuur 6.1. Tot en met 2019 was sprake van een stijgende trend. De toename in 2019 kan mede worden verklaard doordat de staat in 2019 een belang in Air France-KLM heeft genomen. Deze is in 2020 doorbroken vanwege de uitbraak van COVID-19 en de economische gevolgen daarvan. Een aantal staatsdeelnemingen, waaronder onder meer Air France-KLM, Schiphol, NS en Holland Casino, heeft in 2020 recordverliezen geboekt. In het afgelopen jaar zijn de resultaten daarentegen gemiddeld genomen verbeterd en hebben de meeste staatsdeelnemingen winst geboekt. Deze winsten worden deels toegevoegd aan het eigen vermogen. In 2021 is de totale boekwaarde van het eigen vermogen toegenomen met bijna € 3 miljard, wat overeenkomt met een toename van 10,7% ten opzichte van 2020.

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



6.2 Vermogenspositie

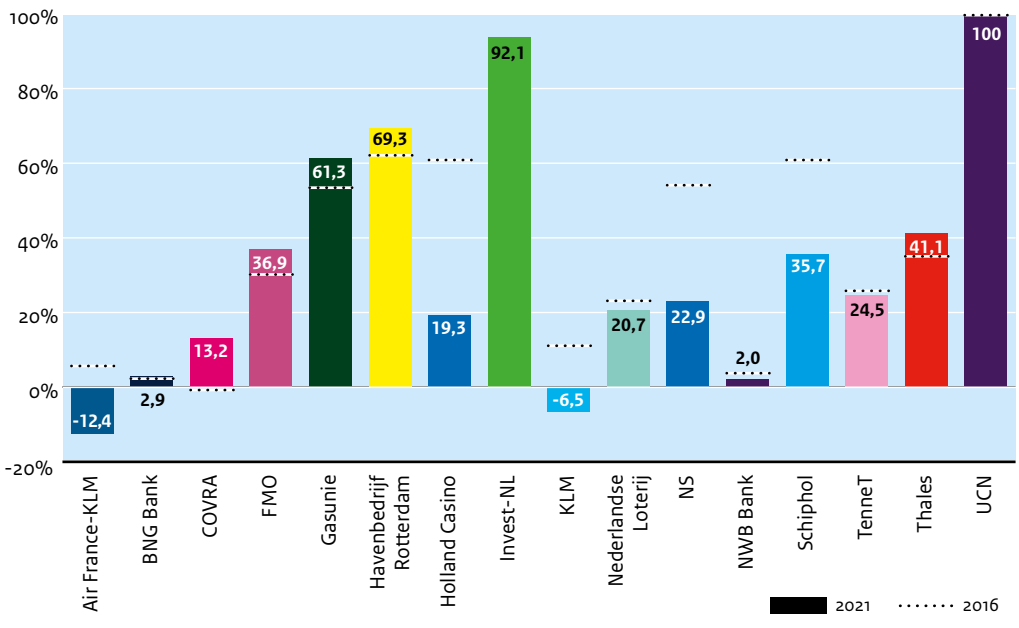
De staat heeft er belang bij dat staatsdeelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Ondernemingen financieren hun bezittingen en activiteiten met het vermogen dat de aandeelhouders beschikbaar stellen (eigen vermogen) en met vermogen dat andere financiers, zoals banken, verstrekken (vreemd vermogen). Deze paragraaf licht toe hoe de staat als aandeelhouder richting geeft aan de vermogenspositie van staatsdeelnemingen en hoe de vermogenspositie zich heeft ontwikkeld in 2021.

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

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

Het eigen vermogen van de staatsdeelnemingen bedroeg in 2021 ongeveer € 31 miljard. Bij ongeveer de helft van de staatdeelnemingen is de vermogenspositie verbeterd in het afgelopen jaar, waarbij de vermogenspositie (solvabiliteit) is gedefinieerd aan de hand van het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Bij de overige staatsdeelnemingen is een daling te zien. In de meeste gevallen betreft dit een lichte daling. Alleen Holland Casino kende een sterkere daling, dit komt doordat er ook het afgelopen jaar een fors verlies werd geleden vanwege de gevolgen van de COVID-19 maatregelen. Figuur 6.2 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer tussen 2016 en 2021 per deelneming.

Figuur 6.2 Solvabiliteit van staatsdeelnemingen in 2021 ten opzichte van 2016.



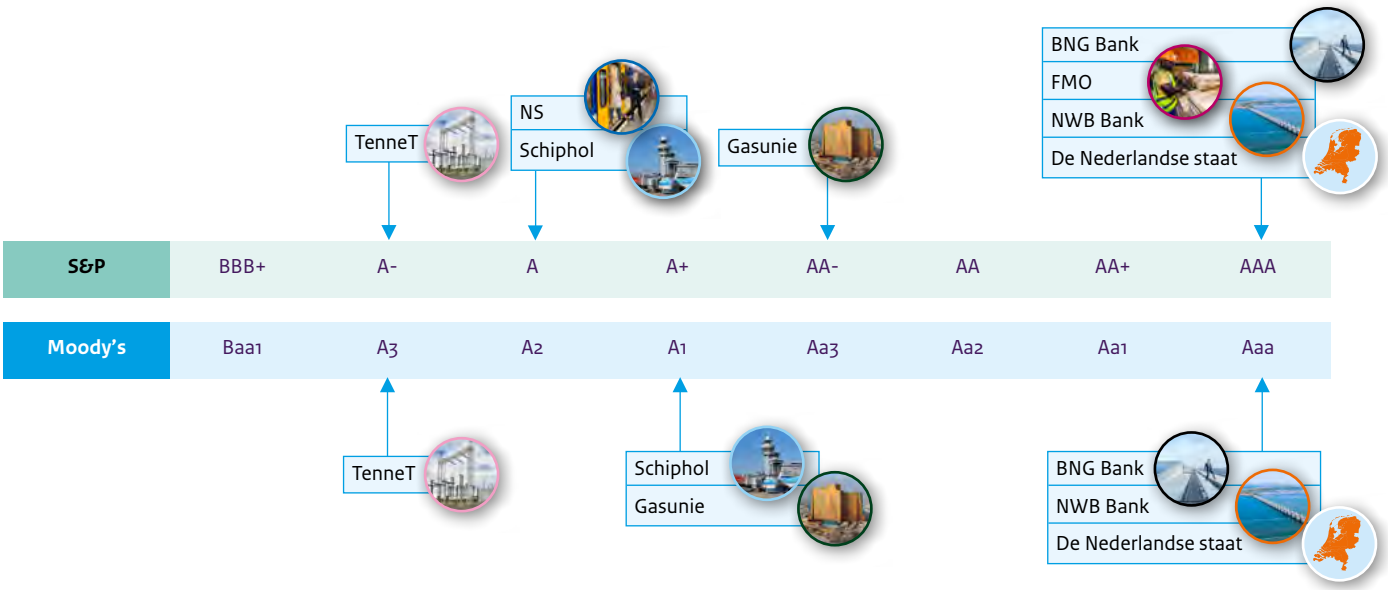
6.3 Credit rating

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

De staat verwacht van staatsdeelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector, waarbij als algemene regel geldt dat niet-financiële staatsdeelnemingen minimaal een A minus rating dienen te hebben. Wanneer dit zou betekenen dat de credit rating van een staatsdeelneming te ver uit de pas loopt met de rating van vergelijkbare private ondernemingen, dient er ruimte te zijn om af te wijken van de algemene regel. Belangrijk voorwaarde hierbij is dat dit de financiële gezondheid van de staatsdeelneming niet in gevaar brengt.

In 2021 zijn er geen mutaties geweest in de credit rating van de staatsdeelnemingen met een rating. Bijna alle staatsdeelnemingen met een credit rating hadden in 2021 minimaal een A minus rating van Standard & Poor's of een vergelijkbare A3 rating van Moody's. De enige uitzondering is Urenco met een BBB+/Baa1 rating. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af en zit het bedrijf aan de bovenkant van de bandbreedte van de rating in die sector. Urenco heeft voldoende liquide middelen en een solide vermogenspositie. Zowel Standard & Poor's als Moody's verwachten dat Urenco deze rating kan behouden.
In onderstaande figuur staat de credit rating van de staatsdeelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 6.3 Credit ratings van staatsdeelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's ultimo 2021.



6.4 Normrendement

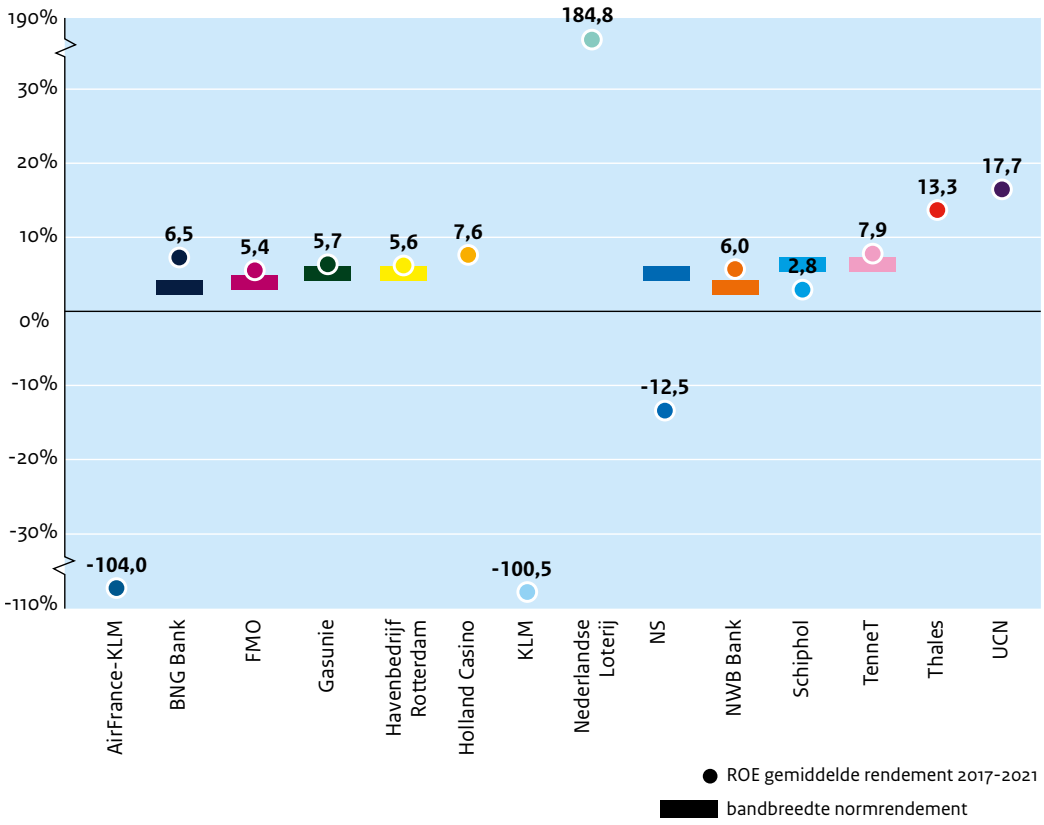
De staat legt het bestuur van een staatsdeelneming een rendementsverwachting op. Dit is het zogenoemde normrendement. Het draait voor de staat niet om winstmaximalisatie, maar om een rendement dat nodig is om de financiële waarde van het bedrijf te behouden en de continuïteit te kunnen waarborgen. Bij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

De staat heeft voor de meeste staatsdeelnemingen een normrendement vastgesteld, maar er zijn enkele uitzonderingen. Voor Holland Casino is de afgelopen jaren geen normrendement gehanteerd. Dit hing samen met de eerder voorgenomen privatisering. Aangezien privatisering geen doorgang heeft gevonden zal de komende periode worden benut om ook voor Holland Casino een normrendement vast te stellen en vanaf 2023 te gaan hanteren. Ook UCN kent geen normrendement, omdat het een houdstermaatschappij is zonder operationele activiteiten. Voor Air France-KLM, KLM en Thales is geen normrendement vastgesteld vanwege het relatief geringe belang van de staat in deze staatsdeelnemingen. Het normrendement voor Invest-NL, dat is opgericht in 2019, wordt drie jaar na oprichting bij evaluatie voor het eerst vastgesteld, zodat rekening gehouden kan worden met het groeipad van de portefeuille. Hetzelfde geldt voor Invest International, dat in juli 2021 is opgericht. Ten slotte wordt voor COVRA sinds 2021 geen gebruik meer gemaakt van het reguliere normrendement. In plaats daarvan heeft de aandeelhouder met COVRA twee financiële prestatie-indicatoren afgesproken die inzicht geven in de vermogenspositie en de operationele prestaties. Hiermee wordt beter aangesloten bij de specifieke karakteristieken van de onderneming.

In afwachting van de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid is er in 2021 geen herijking geweest van de normrendementen. Voor de staatsdeelnemingen met een normrendement is het normrendement in 2021 zodoende gelijk gebleven aan het normrendement van de voorgaande vijf jaar. Het voornemen is om vanaf 2023 nieuwe afspraken te hebben gemaakt met de staatsdeelnemingen over meerjarige financiële doelstellingen, waaronder ook het normrendement.

Tabel 6.4 geeft de bandbreedte weer voor het normrendement dat de staat bij iedere staatsdeelneming hanteert en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2017 tot en met 2021. Een gemiddeld rendement over een aantal jaren geeft een beter beeld van de winstgevendheid van staatsdeelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

*Figuur 6.4 Gerealiseerd gemiddelde rendement in de periode 2017-2021 afgezet tegen het normrendement in 2021.**



* Voor COVRA zijn er twee aparte financiële prestatie-indicatoren vastgesteld en is het reguliere normrendement komen te vervallen. Zie verdere toelichting in tabel 6.5.

Tabel 6.5 geeft een toelichting op het door de staatsdeelnemingen gerealiseerde rendement in de periode 2017 tot en met 2021 en de afwijking ten opzichte van het vastgestelde normrendement.

Tabel 6.5 Toelichting op het gerealiseerde gemiddelde rendement per staatsdeelneming.

Deelneming	Toelichting
BNG Bank	In 2021 was het rendement op het gemiddelde eigen vermogen van BNG Bank 5,4%. Dit was daarmee licht hoger dan het niveau in 2020 (5,2%), en ruim boven de bandbreedte van het normrendement van 2,0% tot 4,0%. Dit valt te verklaren doordat de nettowinst (2021: € 236 miljoen; 2020: € 221 miljoen) in 2021 sterker is gestegen dan de toename van het eigen vermogen. Het onderliggende renteresultaat daalde, mede doordat vooralsnog geen rentekorting is toegekend aan de bank door deelname aan het financieringsprogramma van de ECB (Targeted Longer-Term Refinancing Operations, TLTRO). Dit werd tegelijkertijd ruimschoots gecompenseerd vanuit een fors positief resultaat op financiële transacties. Dat was in 2020 nog negatief.
COVRA	Het nettoresultaat (renteresultaat en bedrijfsresultaat) van COVRA over 2021 was € 43,4 miljoen (2020: verlies van € 1,4 miljoen). Voor COVRA is er geen normrendement maar zijn er twee aparte financiële prestatie-indicatoren vastgesteld. De vermogenspositie toont aan hoe de voorziening eindberging en exploitatievoorzieningen worden gedekt door de financiële middelen. De doelstelling was 100%, in 2021 was de realisatie 126%. De operationele prestaties worden gemonitord door het bedrijfsresultaat af te zetten tegen de omzet. De doelstelling is 15%, de realisatie in 2021 was 18%
FMO	In 2021 boekte FMO een recordwinst van € 491 miljoen. Deze winst is grotendeels te verklaren door de waardestijging van de private equity portefeuille, die een jaar eerder juist fors was gedaald in waarde. Daarnaast profiteerde FMO van gunstige wisselkoersen. In 2020 was er nog een verlies geboekt van € 205 miljoen. Vanwege de aanzienlijke winst over het afgelopen jaar bedroeg het rendement op het eigen vermogen 15,5%.

Deelneming	Toelichting
Gasunie	In 2021 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 1,3 miljard en een resultaat na belastingen van € 311 miljoen (2020: € 375 miljoen). Gecorrigeerd voor het effect van de terugname van de in het verleden verantwoorde bijzondere waardevermindering is het resultaat na belasting in 2021 € 64 miljoen lager dan in 2020. Van het resultaat na belastingen is € 218 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 4,9%, (2020: 6,1% op basis van het genormaliseerde resultaat), wat valt binnen de bandbreedte van het normrendement.
Havenbedrijf Rotterdam	Het resultaat na belastingen bedraagt € 247,2 miljoen. Gecorrigeerd voor de boekhoudkundige doorwerking van de aanpassing van het vennootschapsbelastingtarief, bedraagt de genormaliseerde winst € 213,4 miljoen. Het (genormaliseerde) rendement op gemiddeld eigen vermogen was 5,0% en valt daarmee binnen de bandbreedte voor het normrendement van 4-6%.
Holland Casino	In navolging van 2020 heeft Holland Casino het afgelopen jaar een fors verlies geleden vanwege de gevolgen van de COVID-19 maatregelen. De brutobaten daalden in 2021 ten opzichte van 2020 met € 28,8 miljoen naar € 304,2 miljoen (-8.6%). Holland Casino boekte een negatief resultaat na belasting van € 45,7 miljoen (2020: negatief resultaat van € 58,8 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op -32,9%. Holland Casino kent op dit moment geen normrendement.
Invest-NL	Invest-NL heeft in 2021 een positief nettoresultaat gerealiseerd van ongeveer € 1 miljoen, tegenover een nettoverlies in 2020 van ongeveer € 6 miljoen. Doordat Invest-NL nog maar sinds 2020 operationeel is en de investeringen nog tijd nodig hebben om te gaan renderen, is een licht positief of negatief resultaat in de eerste jaren in lijn met de verwachting. Voor Invest-NL is bepaald dat er de eerste drie jaar na oprichting (tot 2023) geen normrendement geldt. Na drie jaar is er een evaluatiemoment waarbij ook een passend normrendement vanaf 2023 zal worden overeengekomen.
Nederlandse Loterij	De omzet bedroeg in 2021 € 2.993 miljoen (2020: € 1.357 miljoen). De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 188 miljoen. Nederlandse Loterij heeft haar normrendement behaald, met name gedreven door de stabiele groei van de traditionele merken en de start van TOTO Sport en TOTO Casino.
NS	De omzet van NS bedroeg in 2021 € 6.486 miljoen. De omzet bestaat voor € 5.546 miljoen uit reguliere opbrengsten en € 940 miljoen uit COVID-19-gerelateerde vergoedingen van de Nederlandse overheid (met name de Beschikbaarheidsvergoeding OV). Over 2021 bedroeg de winst toe te rekenen aan de aandeelhouder € 339 miljoen. De aandeelhouder heeft afgezien van de uitkering van het dividend over 2021 omdat de winst boekhoudkundig is en onderliggend NS nog steeds verlieslatend is. De solvabiliteit is met 22,9% gestegen ten opzichte van vorig jaar (2020: 14,6%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 23,6 % in 2021 (2020: -95,9%). In 2021 behaalde NS het normrendement niet.
NWB Bank	NWB Bank behaalde in 2021 een rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 6,5%. Dit is binnen de bandbreedte van het normrendement en ruim hoger dan het niveau in 2020 (4,4%). De nettowinst kwam uit op € 121 miljoen. De toegenomen kredietverlening, een beter resultaat financiële transacties en gunstige rentetarieven als gevolg van deelname van de bank aan het financieringsprogramma van de ECB (Targeted Longer-Term Refinancing Operations), hebben bijgedragen aan het winstniveau.
Schiphol	In 2021 behaalde Schiphol een omzet van € 816 miljoen (2020: € 688 miljoen). Vanwege het lagere aantal vliegbewegingen en passagiers als gevolg van de COVID-19 crisis, heeft Schiphol een negatief onderliggend operationeel resultaat behaald van € 299 miljoen (2020: € 506 miljoen negatief). Het nettoresultaat was € 105 miljoen positief (2020: € 423 miljoen negatief). Dit positieve resultaat wordt voornamelijk verklaard door een boekhoudkundige wijziging in relatie tot de waardering van het aandelenbelang in Groupe ADP, welke samenhangt met de beëindiging van de samenwerkingsovereenkomst, de NOW-ontvangsten en een positieve herwaardering van het vastgoed. Het rendement van Schiphol was 3,3%.
TenneT	In 2021 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 6,4 miljard (2020: € 4,5 miljard), waarbij € 493 miljoen aan winst is gegenereerd (2020: € 516 miljoen). Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 6,4% overtreft het normrendement. Het gerealiseerde rendement is gedaald ten opzichte van 2020 (7,5%). Deze daling is voornamelijk het gevolg van een gestegen gemiddelde eigen vermogen.
UCN	De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg ultimo 2021 € 699 miljoen (2020: € 628 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2021 € 121 miljoen (2020: € 168 miljoen). Van het resultaat over 2021 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 18% in 2021.

6.5 Dividend

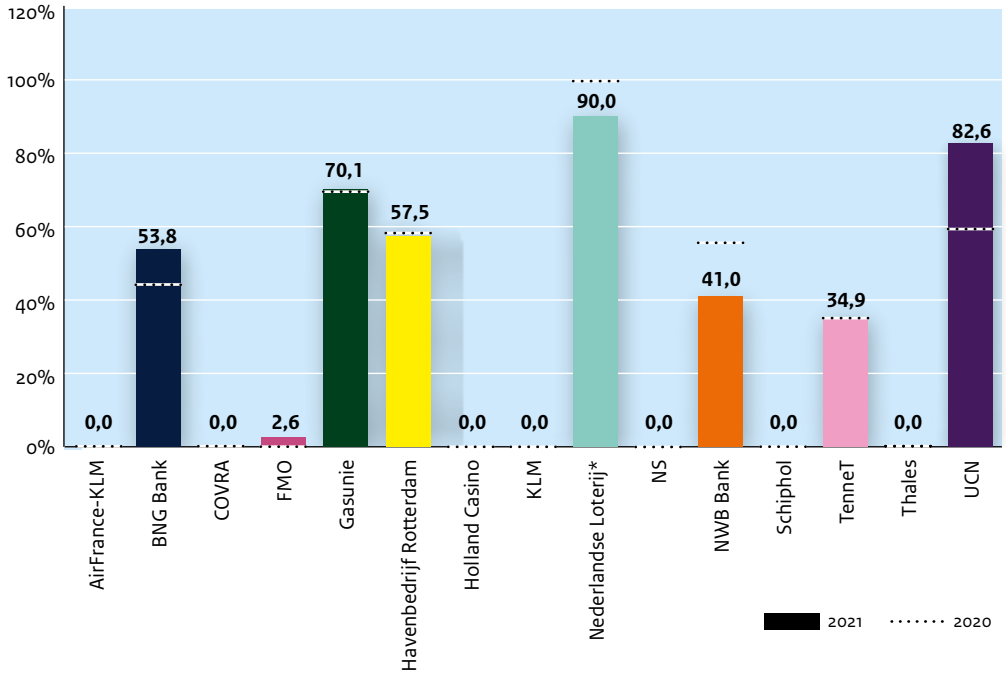
Het kapitaal dat de staat heeft ingebracht in de staatsdeelnemingen is maatschappelijk vermogen ter ondersteuning van het publiek belang dat de onderneming behartigt. Dit kapitaal kan via winsten van de staatsdeelnemingen ook financieel vermogen opleveren voor de rijksbegroting; deze middelen komen weer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

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

Tabel 6.6 Bevoegdheidsverdeling dividend

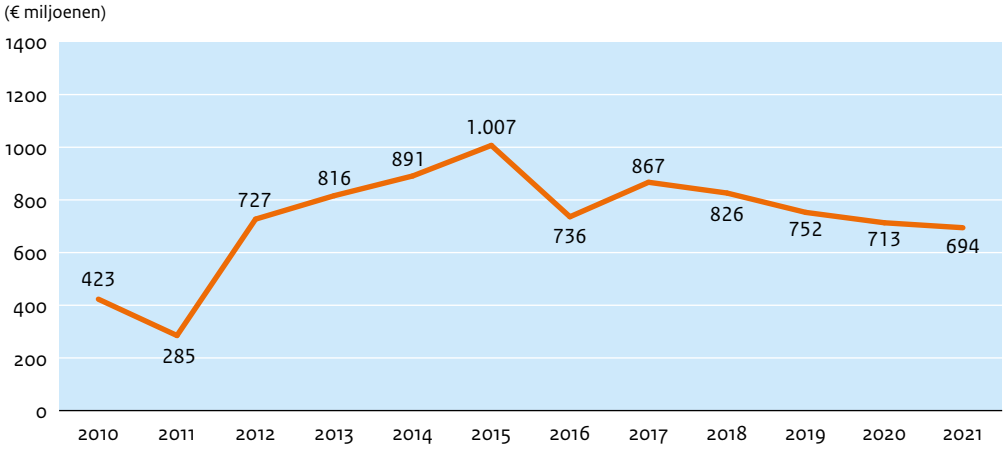
Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')
RvB	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
RvC		RvC keurt voorstel RvB goed.
AvA	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA neemt besluit en kan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

Figuur 6.7 Pay-out ratio's per staatsdeelneming.



De staat ontvangt over 2021 € 694 miljoen dividend van staatsdeelnemingen (2020: € 713 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.8.

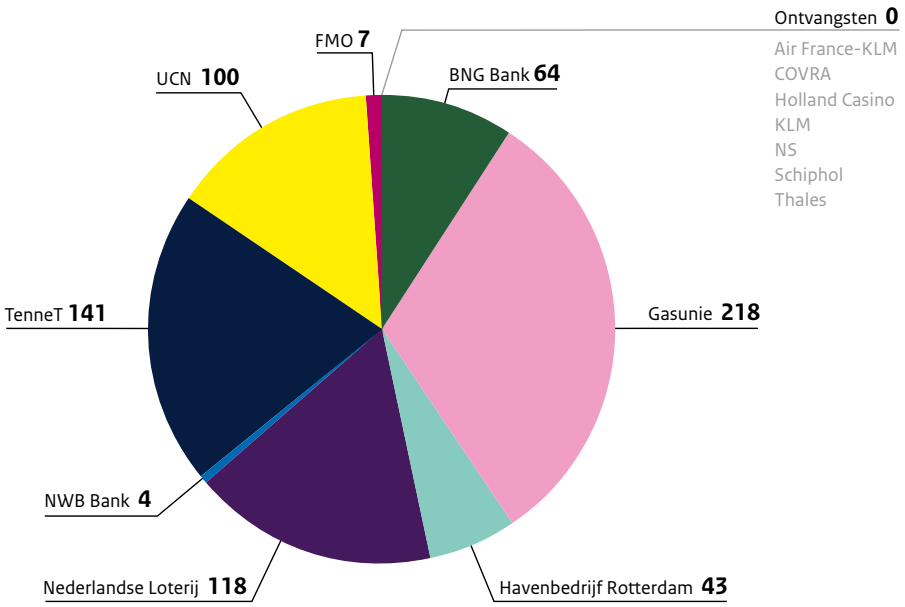
Figuur 6.8 Totale dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen.



Het ontvangen dividend is iets lager dan over 2020. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door Gasunie, dat € 218 miljoen dividend zal uitkeren over boekjaar 2021 tegenover € 262 miljoen een jaar eerder.

In 2020 is vanwege COVID-19 door een aantal staatsdeelnemingen besloten om de uitkering van dividend op te schorten. De meeste hiervan keren ook over 2021 nog geen dividend uit. De totale omvang van de dividendontvangsten is verder sterk afhankelijk van een klein aantal staatsdeelnemingen. Gezamenlijk zijn Gasunie, Nederlandse Loterij, TenneT en UCN grofweg goed voor meer dan driekwart van het totale dividend dat de staat ontvangt van staatsdeelnemingen. Zie figuur 6.9 voor de dividenduitkeringen per deelneming in 2021.

Figuur 6.9 Dividendontvangsten uit staatsdeelnemingen in 2021.



7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2021 was de staat aandeelhouder in 39 ondernemingen: negentien staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, en twintig beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit feitelijke overzichten (factsheets) van de afzonderlijke deelnemingen uit beide categorieën. Ieder factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van de deelneming, een toelichting op de invulling van het aandeelhouderschap, een overzicht van de zeggenschap van de staat als aandeelhouder en een financieel overzicht met enkele algemene en financiële kerncijfers.

Algemene gegevens, publiek belang en strategie

Per deelneming is een algemene beschrijving opgenomen: wat doet de onderneming, voor wie doet ze dat en hoeveel mensen werken er? Ook worden bedrijfsspecifieke kerncijfers gepresenteerd. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2021 waren.

Vervolgens wordt ingegaan op de juridische status van de deelneming en de zeggenschap die de staat heeft over deze onderneming. Daarna komt aan de orde wat het specifieke publieke belang is dat met de deelneming samenhangt en hoe dit wordt geborgd.

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

Goed ondernemingsbestuur

In dit deel wordt aandacht besteed aan de corporate governance. Hierbij wordt vermeld of het bij deze staatsdeelneming gaat om een (verlicht) structuurregime, wat de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is en welke wijzigingen zich daar in 2021 hebben voorgedaan.

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

Daarnaast is er een schematisch overzicht opgenomen met daarin de bevoegdheden van de aandeelhouder en de Raad van Commissarissen ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Tot slot is er aandacht voor MVO. De staatsdeelnemingen hebben in het jaarverslag van 2020 voor het eerst doelstellingen geformuleerd op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie, waarbij aansluiting is gezocht bij de SDG's. In dit jaarverslag wordt gerapporteerd over de voortgang en de inspanningen van de staatsdeelnemingen in 2021 op het gebied van MVO.

Rapportagestandaarden

De score van de staatsdeelnemingen op twee rapportagestandaarden wordt weergegeven. De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van Economische Zaken en

Klimaat (EZK) naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen. Sinds 2018 is de Transparantiebenchmark aangepast, waardoor de scores tot en met 2017 niet vergeleken kunnen worden met scores sinds 2018. Zo wordt de Transparantiebenchmark nog maar eens in de twee jaar gepubliceerd, in plaats van jaarlijks. De maximale score is verlaagd van 200 naar 100 punten. De criteria zijn aangepast, zodat ze aansluiting vinden bij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van verslaggeving over maatschappelijke informatie. Daarnaast zijn er voor iedere sector specifieke criteria geformuleerd, waardoor bedrijven in verschillende sectoren niet direct met elkaar vergeleken kunnen worden. De Transparantiebenchmark 2021 ziet terug op de jaarverslagen van 2020.

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

Financieel overzicht

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

Investeringen

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

Tabel 7.1 Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2021

	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Omzet (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend uitgekeerd aan de staat (€ miljoen)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio	Score op Transparantie-benchmark 2021
Staatsdeelnemingen bij Financiën										
Air France-KLM	9%	Transport	30.683	-3.816	14.315	-3.294	0	-71,9%	0%	59
BNG Bank	50%	Financiële dienstverlening	149.057	4.329	4.411	236	64	5,4%	54%	64
COVRA	100%	Radioactiefafval-management	380	50	29	43	0	152,1%	0%	75
FMO	51%	Financiële dienstverlening	9.303	3.434	565	491	7	15,5%	3%	87
Gasunie	100%	Energie	10.480	6.429	1.386	311	218	4,9%	70%	73
Havenbedrijf Rotterdam	29%	Infrastructuur	6.221	4.314	773	213	43	5,0%	57%	78,5
Holland Casino	100%	Kansspelen	723	140	304	-46	0	-28,3%	0%	29,6
Invest-NL	100%	Financiële dienstverlening	183	170	9	1	0	1,2%	0%	-
Invest-International	51%	Financiële dienstverlening	70	70	-	-	-	-	-	-
KLM	6%	Transport	10.625	-695	6.065	-1.258	0	-310,6%	0%	n.v.t
Nederlandse Loterij	99%	Kansspelen	546	113	2.993	209	118	198,1%	90%	44,9
NIO	100%	Financiële dienstverlening	67	1	2	0	0	0,0%	0%	-
NS	100%	Transport	7.368	1.689	6.486	339	0	23,6%	0%	83,8
NWB Bank	17%	Financiële dienstverlening	96.019	1.902	1.462	121	50	6,5%	41%	82
Schiphol	70%	Infrastructuur	9.891	3.531	885	105	0	3,0%	0%	81,4
SRH	100%	Financiële dienstverlening	1.780	1.776	0	-16	0	-0,9%	0%	-
TenneT	100%	Energie	31.961	7.827	6.367	493	141	6,4%	35%	79,4
Thales	1%	Defensie	889	365	526	25	0	7,1%	0%	300
UCN	100%	Energie	700	700	121	121	100	18,2%	83%	-

Air France-KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Air France-KLM S.A.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Parijs
Staatsdeelneming sinds	2019
Website	https://www.airfranceklm.com/en
Belang Nederlandse staat	9,3% (stemrecht: 13,8%) (ultimo 2021)

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	74.721	75.861	86.138	-	-	-

Beschrijving
In 2004 zijn Air France en KLM gefuseerd tot Air France-KLM. De luchtvaartcombinatie heeft met Schiphol en Paris-Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. De belangrijkste dochters van Air France-KLM zijn Air France en KLM. Air France-KLM vervoerde in 2021 ruim 45 miljoen passagiers en 1.053.000 ton vracht. Ultimo 2021 had de groep 71.469 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
COVID-19 heeft een forse impact gehad op de operationele activiteiten, financiële positie en resultaten. Na een zwaar eerste kwartaal werd het aantal reisbeperkingen in het tweede kwartaal geleidelijk opgeheven wat terug was te zien in een toenemend aantal boekingen en hogere passagiersaantallen. Op 6 april 2021 kondigde Air France-KLM aan dat het € 4 miljard ging ophalen ter verbetering van de balans. Hiervoor werd de lening van de Franse staat ter hoogte van € 3 miljard omgezet in eigen vermogen en vond een aandelenemissie plaats. De Nederlandse staat heeft hier niet aan deelgenomen waardoor het Nederlandse belang in Air France-KLM is afgenomen tot 9,3% (stemrecht 13,8%).

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

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

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

Buitenlandse activiteiten

Air France-KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van een luchtvaartmaatschappij brengt met zich mee dat het bedrijf op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat. Air France-KLM heeft daarnaast via Air France en KLM belangen in diverse luchtvaartmaatschappijen, waaronder Air Corsica 12%, Air Côte D'Ivoire 20% en Kenya Airways 7,76%.

Corporate governance

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

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		75	-	75,5	-	187	178
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	16.346	14.049	28.289	27.633	27.506	27.344
	Scope 2	7	7	8	46	-	-
	Scope 3	3.528	3.034	5.907	5.685	5.239	-
Diversiteit**		-	-	-	-	-	-
Verzuim***		3,58	3,36	4,23	4,51	4,52	5,01

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Air France-KLM gebruikt een andere maatstaaf, namelijk het aantal vrouwen in leidingevende posities. Zie hoofdstuk MVO SDG 5.
*** Door verschillen in nationale wet- en regelgeving zijn er geen gegevens beschikbaar voor de onderneming als geheel. Daarom zijn hier alleen de gegevens voor Air France opgenomen, terwijl bij KLM de gegevens voor KLM staan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2021 stond Air France–KLM voor het zeventiende jaar op rij in de Dow Jones Sustainability Indexes. Ook kende het duurzaamheids-beoordelingsbureau Ecovadis Air France-KLM voor het tweede achtereenvolgende jaar de Platinum Medal toe (hoogste erkenning voor het hoogste 1% label). CDP kende Air France – KLM een score van C (bewustzijnsniveau) toe voor de vragenlijst over klimaatverandering. Om haar ESG-prestaties te objectiveren en haar strategie en operatie te verbeteren, heeft Air France-KLM in 2021 een onafhankelijke ESG-rating aangevraagd bij Standard and Poor's (S&P), waarmee ze de eerste luchtvaartgroep werd die is geëvalueerd door middel van een gevraagde ESG-rating. S&P kende Air France-KLM een ESG-score van 64/100 toe. Air France–KLM heeft zichzelf een langetermijndoel-stelling gesteld om gelijkheid tussen mannen en vrouwen te bereiken binnen het group executive committee (dagelijkse bestuurders) en binnen de top 10% van de hoogste managementniveaus. Daarnaast zijn door de board of directors doelstellingen op middellange termijn vastgesteld van minimaal 33% vrouwen binnen het group executive committee en 40% van de top 10% managementfuncties die door vrouwen moeten worden bekleed tegen 2030. In 2021 bleef het aandeel vrouwen in leidinggevende functies stijgen voor alle perso-neelscategorieën: grondpersoneel (34,6% van de 10% hoogste managementniveaus was vrouwen vergeleken met 34% in 2020), piloten (5,8% van de gezagvoerders was vrouw vergeleken met 5,7% in 2020), cabinepersoneel (65,8% van de pursers was vrouw vergeleken met 65,7% in 2020).

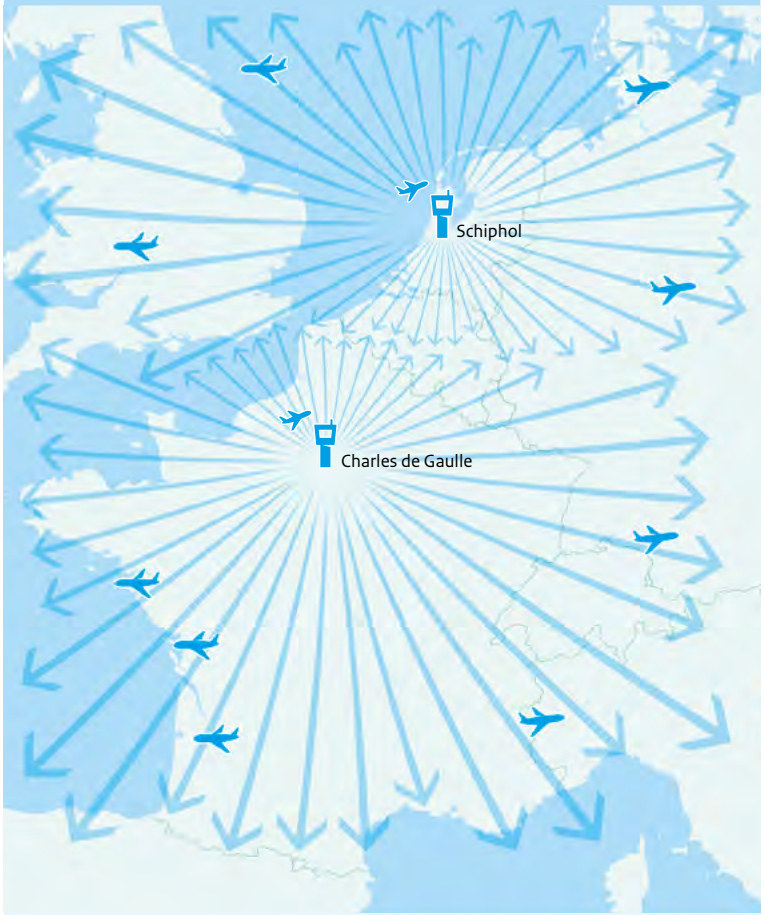
Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie

In 2019 heeft CEO Benjamin Smith een nieuwe strategie voor Air France-KLM voor 2020 tot 2025 aangekondigd. Air France-KLM onderkent dat de wereld sterk is veranderd sinds de uitbraak van COVID-19. De fundamenten van de strategie zullen overeind blijven, maar het bedrijf blijft alert op de veranderingen die in de luchtvaart-sector zullen plaatsvinden en zal hierop inspelen. Na COVID-19 zal Air France-KLM zich op de middellange termijn richten op het managen van het liquiditeitsrisico en de optimalisering van kapitaaluitgaven zodat op lange termijn de groep haar concurrentievermogen kan versterken en duurzaamheidsdoelen kan realiseren. Als onderdeel van de voorwaarden uit de steunpakketten van de Franse en Nederlandse overheid, dienen zowel Air France als KLM kostenreducties te realiseren. Voor Air France is een belangrijk onderdeel van deze kostenreducties de herstructurering van het binnenlandse netwerk. Verder zet Air France-KLM in op het verder versterken van de balans door het aantrekken van additioneel kapitaal.

Air France-KLM



Air France–KLM heeft met Schiphol en Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. In 2021 vloog Air France–KLM wereldwijd op 310 bestemmingen. Dit betreft een toename van 10 bestemmingen ten opzichte van 2020.

Board of directors

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

BOARD OF DIRECTORS*

(€ duiz.)	Functie	Totaal 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. B. Smith	CEO	3.990	2.745	3.668	-	-	-
mw. A. Couderc	Chair	200	175	200	-	-	-
mw. G. Avice-Huet		19			-	-	-
dhr. K. Belabbas	Director representing the employees	34	36	43	-	-	-
dhr. A. Bellemare	Permanent representative of Delta Air Lines	36	-	-	-	-	-
mw. L. M. T. Boeren		45	46	57	-	-	-
mw. I. Bouillot	Chair Audit Committee	41	44	50	-	-	-
dhr. J. Comolli	Board director appointed as proposed by the French State	38	41	50	-	-	-
dhr. P. Farges	Board director representing the flight deck crew share-holders	36	38	48	-	-	-
dhr. C. 't Hart		32	38	21	-	-	-
mw. A. Idrac	Chair of the Sustainable Development & Compliance Committee	36	38	45	-	-	-
mw. A. Panosyan	Board director appointed as proposed by the French State	29	36	13	-	-	-
mw. I. Parize		44	46	57	-	-	-
dhr. F. Robardet	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew shareholders	39	43	53	-	-	-
dhr. Terence Tilgenkamp	Director representing the employees	10	-	-	-	-	-
dhr. M. Vial	Board director representing the French state	36	38	16	-	-	-
dhr. J. Wang	Representative of China Eastern Airlines	35	41	15	-	-	-
dhr. A. R. Wynaendts	Chair Remuneration Committee	41	42	47	-	-	-
dhr. D.J. van den Berg	Board director representing the Dutch state	36,5	16	-	-	-	-

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

Zeggenschap bij Air Fance-KLM

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

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

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van Air France-KLM was in 2021 € 14,3 miljard, 29% meer dan in 2020 (€ 11,1 miljard). Het operationeel resultaat was in 2020 € 1,6 miljard negatief, hetgeen een sterke verbetering was vergeleken met 2020, toen het verlies € 4,5 miljard bedroeg.
Air France-KLM vervoerde in 2021 45 miljoen passagiers, fors meer dan in 2020 (34 miljoen). In 2021 werd met 1,053 miljoen ton ook weer meer vracht vervoerd vergeleken met 2020 (880.000 miljoen ton). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2021 geen dividend uit.

Investeringen

De netto investeringen van Air France–KLM bedroegen in 2021 € 1.239 miljoen. Dit is een daling van € 344 miljoen ten opzichte van 2020. Het grootste deel hiervan ging om vlootgerelateerde investeringen (€ 1.856 miljoen). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 222 miljoen en waren met name gerelateerd aan de aanschaf van software en ICT-ontwikkeling. Investeringen in materiële activa (€ 124 miljoen) waren hoofdzakelijk gerelateerd aan de aanschaf van industriële apparatuur voor flight operations, onderhoud en ICT. In 2021 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

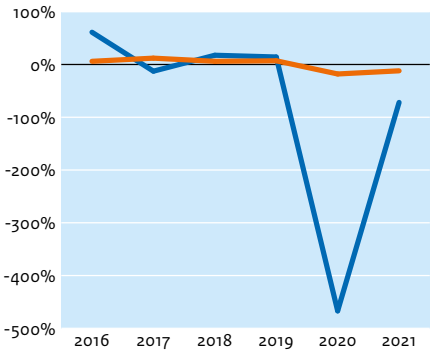
Vooruitblik 2022

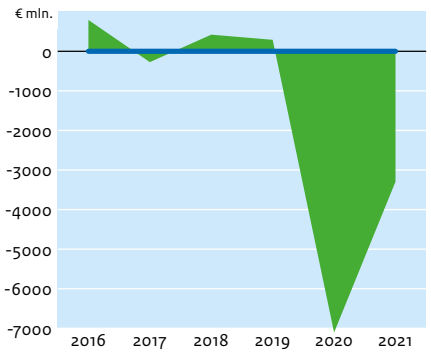
De eerste maanden van 2022 laten een verdere stijging zien van het aantal passagiers en boekingen. Tegelijkertijd is dit herstel geen gegeven, omdat ook Air France-KLM gevolgen ondervindt van mondiale ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraine en de volatiele brandstofprijzen. Daarnaast is Air France-KLM van plan om een nieuwe stap te zetten ter versterking van het eigen vermogen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	30.683	30.181	30.735	29.637	24.408	22.932
Eigen vermogen	-3.816	-5.342	2.299	1.798	3.015	1.296
Vreemd vermogen	34.499	35.523	28.436	27.839	21.393	21.636
Inkomsten	14.315	11.088	27.189	26.227	25.784	24.844
Winst	-3.294	-7.105	290	420	-274	792
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-12%	-18%	7%	6%	12%	6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-71,9%	-467,0%	14,2%	17,5%	-12,7%	61,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA*

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname / participatie	-	-

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

BNG Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	353	330	309	302	303	292
Beloningsverhouding	4,0	4,3	4,8	4,8	6,19	6,6
Renteresultaat (€ miljoen)	407	477	435	434	435	405
Verstrekte kredieten (€ miljoen)	90.508	89.779	89.163	85.738	86.008	87.576
Naar risico gewogen activa (€ miljoen)	14.069	12.127	12.271	12.096	11.641	12.328
BIS-ratio Tier 1 (%)	38%	39%	38%	38%	37%	32%
Leverage ratio (%)*	10,60%	3,5%	3,6%	3,8%	3,5%	3,0%

* Stijging in 2021 mede door inwerkingtreding van de nieuwe Capital Requirements Directive.

Beschrijving

BNG Bank N.V. is in 1914 opgericht als de Gemeentelijke Credietbank door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De belangrijkste klanten van BNG Bank zijn (decentrale) overheden, woningbouwcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De bank biedt een breed pakket aan dienstverlening aan, waaronder kredietverlening, betalingsverkeer en duurzame projectfinanciering. Ook verschaft BNG Bank financiering voor diverse maatschappelijke projecten, voornamelijk op het gebied van energie en infrastructuur. Eind 2021 had BNG Bank 353 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht

BNG Bank heeft in 2021 haar positie als marktleider bestendigd door in meer dan de helft van de kredietvraag van het publieke domein te voorzien. In 2021 heeft de bank € 12,8 miljard aan langlopende leningen verstrekt. Dit is een stijging van 9% ten opzichte van 2020. Dit komt vooral door het aanbieden van een zogenoemde obligolening met een omvang van € 1 miljard, die er voor zorgt dat woningcorporaties altijd middelen beschikbaar hebben om aan hun eventuele obligoverplichting richting het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) te voldoen. Daarnaast liet de woningcorporatiesector een grotere kredietvraag zien, terwijl de publieke sector minder krediet afnam als gevolg van onder andere de liquiditeitssteun vanuit het Rijk in verband met de COVID-19 crisis. De totale langlopende kredietportefeuille bedroeg eind 2021 € 87,1 miljard. Dit is een netto toename van de portefeuille van € 1,1 miljard ten opzichte van € 86 miljard in 2020. Verder heeft BNG Bank als gevolg van een procesmatige fout niet tijdig voldaan aan een rapportageverplichting om in aanmerking te komen voor extra rentekorting van 0,5% op de Targeted Longer-Term Refinancing Operation (TLTRO), een financieringsprogramma van de Europese Centrale Bank (ECB). Hierdoor is deze korting van € 57 miljoen over het eerste tijdvak vooralsnog niet aan haar toegekend. Mede hierdoor daalde het rentresultaat van € 477 miljoen in 2020 naar € 407 miljoen in 2021.
Ten slotte is ondanks onzekerheid door COVID-19 in 2021 slechts € 13 miljoen aan de debiteurenvoorziening toegevoegd tegen € 16 miljoen in 2020. Dit is laag in relatie tot de totale balansomvang en reflecteert de hoge kredietwaardigheid van de uitzettingen van BNG Bank.

Juridische status en eigendom

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

In navolging van de aangescherpte strategie heeft BNG Bank in 2021 een eerste **meting** gedaan van de **maatschappelijke impact** die haar klanten maken.

Publiek belang

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

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

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

BNG Bank is ingericht volgens het (volledige) structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		64	-	53	-	188	186
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
Code Banken		√	√	√	√	√	√
Nederlandse Corporate Governance Code		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	67	103	198	-	-	-
	Scope 2	88	103	118	-	-	-
	Scope 3	2.943	3.054	3.146	-	-	-
Diversiteit**		68-32	66-34	67-33	-	-	-
Verzuim***		3	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

BNG Bank heeft een eerste meting gedaan van de maatschappelijke impact die de klanten realiseren. Hiervoor zijn concrete en meetbare maatschappelijke effecten geformuleerd die door de klanten op middellange termijn gerealiseerd worden. Hiervoor worden gegevens bijgehouden over bijvoorbeeld vergroening, leefbaarheid van steden, de verduurzaming van onderwijspanden en het energieverbruik van instellingen. Een onderdeel van deze impactmeting is het reduceren van CO_2-emissies. Vanwege beschikbaarheid van gegevens vindt de rapportage telkens plaats over het jaar dat voorafgaat aan het verslagjaar van de bank. Uit de meting over verslagjaar 2020 is gebleken dat de CO_2-emissies van de kredietportefeuille zijn gedaald. Vanaf 2022 gaat BNG Bank jaarlijks de voortgang van de klanten op de gemeten indicatoren laten zien. Eind 2023 wil BNG Bank 10% meer impact hebben gerealiseerd.

BNG Bank heeft in 2021 haar poortwachtersfunctie versterkt door awareness trainingen voor het hoger management te organiseren. De effectiviteit daarvan wordt op langere termijn gemeten. De training wordt stapsgewijs uitgerold voor alle medewerkers. Daarnaast zijn de eisen voor de integriteit van zakelijke relaties aangescherpt en passende beheersmaatregelen ingeregeld door een hoger aantal uitgevoerde klantonderzoeken (Customer Due Diligence, CDD's) en is een nieuwe transactiemonitoring tool geïmplementeerd. Tevens is een aparte afdeling klantintegriteit opgezet, zodat CDD's met een hoger tempo kunnen worden uitgevoerd.
Ten slotte heeft BNG Bank in 2021 € 3,5 miljard langlopende financiering onder het nieuwe Sustainable Finance Framework aangetrokken, het framework wordt gebruikt voor de financiering van gemeenten en woningcorporaties en biedt de mogelijkheid om budgetten van deze twee klantengroepen direct te linken aan de 17 SDG's. Hiermee komt het totaal aan uitstaande duurzame obligaties op € 10,2 miljard. Eind 2021 is meer dan 25% van de langlopende financiering uitgezet onder het nieuwe duurzame financieringsraamwerk.

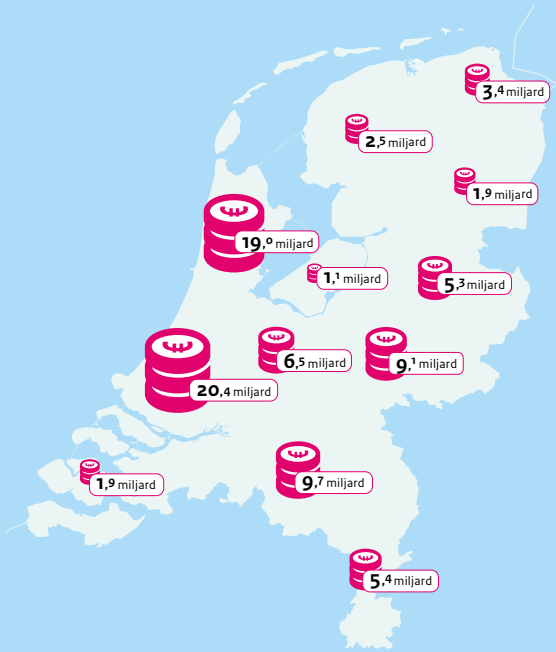
Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie

Op basis van haar purpose 'gedreven door maatschappelijke impact' kiest de bank ervoor om zich exclusief te richten op het publieke domein. Daarbij ligt de focus op vijf SDG's waarmee de bank samen met publieke klanten het verschil wil maken: goede gezondheid en welzijn (SDG 3), kwaliteitsonderwijs (SDG 4), betaalbare duurzame energie (SDG 7), duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11) en klimaatactie (SDG 13).

Totaal uitstaande leningen per provincie in € miljard per ultimo 2021



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond eind 2020 uit drie leden: twee vrouwen en één man. BNG Bank heeft in 2021 een nieuwe topstructuur geïntroduceerd met een Executive Committee van vijf leden. Daarin zitten, naast de bestaande rollen van Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) en Chief Risk Officer (CRO), ook een Chief Commercial Officer (CCO) en een Chief Operations Officer (COO). De CCO en COO zijn niet-statutaire bestuurders.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. G.J. Salden	Voorzitter	318	0	29	318	316	309	325	-	-
dhr. O.J. Labe	Lid	344	0	30	344	341	333	349	321	320
mw. C. Atteveldt *(per 15-02-2021)*	Lid	258	0	24	258	-	-	-	-	-
dhr. J.C. Reichardt *(tot 14-04-2021)*	Lid	112	0	9	112	386	377	483	395	426

Raad van Commissarissen

In 2021 zijn de voorzitter van de RvC mevrouw M. Sint en commissaris mevrouw J. Kriens afgetreden. De heer H. Arendse heeft de rol van voorzitter van de RvC overgenomen. In 2021 zijn mevrouw F. de Vries, mevrouw K. Bergstein en de heer L. Geluk benoemd als commissaris. De RvC bestond ultimo 2021 uit acht leden, onder wie drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. H. Arendse	Voorzitter	48	41	30	-	-	-
dhr. J.C.M. van Rutte	Vice-voorzitter	34	34	33	32	32	29
mw. K.T. Bergstein *(per 22-04-2021)*	Lid	26	-	-	-	-	-
dhr. C.J. Beuving	Lid	38	38	37	36	35	35
dhr. J.B. S. Conijn	Lid	34	34	33	32	32	26
mw. M.E.R. van Elst	Lid	34	34	33	27	-	-
dhr. L.K. Geluk *(per 22-04-2021)*	Lid	23	-	-	-	-	-
mw. F. de Vries *(per 22-04-2021)*	Lid	26	-	-	-	-	-
mw. M. Sint *(tot 22-04-2021)*	Voorzitter	16	49	48	47	46	42
mw. J. Kriens *(tot 22-04-2021)*	Lid	10	31	30	29	29	32

* Inclusief additionele toeslagen, exclusief btw.

Zeggenschap bij BNG Bank

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het balanstotaal van BNG Bank was € 149,1 miljard eind 2021 (2020: € 160,4 miljard). Deze daling is met name het gevolg van de ontwikkeling van de rentetarieven. Het renteresultaat in 2021 is ten opzichte van 2020 met € 70 miljoen gedaald naar € 407 miljoen. Naast het hiervoor genoemde effect van het mislopen van de rentekorting in het kader van TLTRO komt hierin het negatieve effect van de lage rentestand op het renteresultaat van het geïnvesteerde eigen vermogen naar voren. Daartegenover stond onder meer een hoog positief resultaat financiële transacties van € 100 miljoen, dat in 2020 nog € 17 miljoen negatief was. Al met al steeg de nettowinst met 7% naar € 236 miljoen (2020: € 221 miljoen). Het rendement op het gemiddelde eigen vermogen bedroeg 5,5% en lag daarmee 1,8% hoger dan de bandbreedte van het normrendement van 2,0% tot 4,0%. De risicogewogen kapitaalbuffers blijven ook in 2021 op een hoog niveau. De Common Equity Tier 1-ratio is 32% en de Tier 1-ratio 38%. Bovendien hebben de ratingbureaus Fitch, Moody's en S&P BNG Bank op het hoogste ratingniveau gewaardeerd.

BNG Bank heeft voorgesteld om aan aandeelhouders € 127 miljoen van de voor aandeelhouders beschikbare winst uit te keren over boekjaar 2021. Dit is een uitkeringspercentage van 60%, dat hoger ligt dan wat bij BNG Bank gebruikelijk is (50%); dit is een correctie voor het negatieve effect op de nettowinst als gevolg van de niet-toegekende extra rentekorting over het eerste tijdvak van de TLTRO.

In maart 2021 heeft BNG Bank met toestemming van toezichthouder ECB € 24 miljoen van de gereserveerde dividenduitkering over boekjaar 2019 aan de aandeelhouders uitgekeerd. De staat ontving € 11,97 miljoen. Vervolgens heeft de ECB haar dringende aanbeveling voor banken om geen dividend uit te keren in september 2021 ingetrokken. Daaropvolgend heeft BNG Bank het restant van het gereserveerde dividend (€ 148 miljoen) over boekjaar 2019 en 2020 in oktober 2021 aan de aandeelhouders uitgekeerd. De staat ontving € 73,79 miljoen.

Investeringen

Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank. Voor kredietverlening is geen instemming van de aandeelhouders nodig. BNG Bank heeft in 2021 geen investeringen gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

Vooruitblik 2022

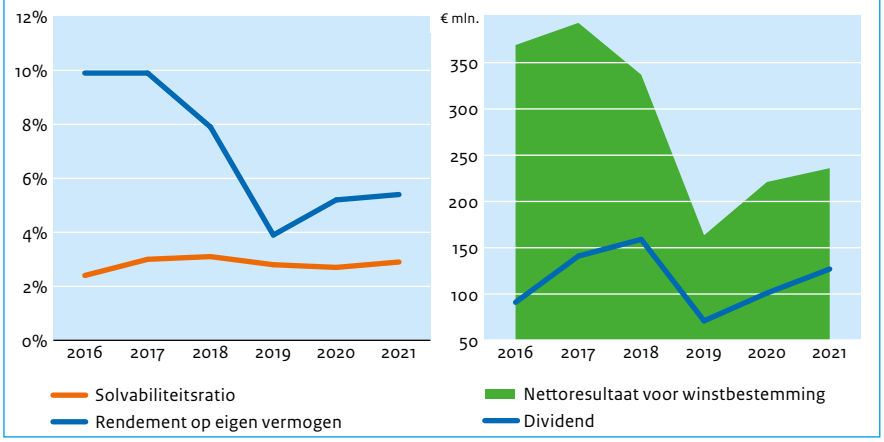
Het financieringsbeleid van BNG Bank blijft onveranderd gericht op permanente toegang tot de geld- en kapitaalmarkt voor de gewenste looptijden en volumes tegen zo laag mogelijke kosten. De hoogte van de nettowinst is met onzekerheden omgeven, omdat de bank geen voorspelling kan doen over de ontwikkeling van de ongerealiseerde marktwaardeveranderingen. Een betrouwbare schatting van de nettowinst voor 2022 kan de bank daarom niet maken.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	149.057	160.359	149.689	137.509	140.025	154.000
Eigen vermogen*	4.329	4.364	4.154	4.258	4.220	3.753
Vreemd vermogen	144.728	155.995	145.535	133.251	135.805	150.247
Inkomsten	4.411	4.876	5.523	5.720	5.905	6.126
Winst**	236	221	163	337	393	369
Dividend	127	101	71	159	141	91
Ontvangen door staat	63,5	50,5	35,5	79,4	70,5	46,0
Solvabiliteitsratio	2,9%	2,7%	2,8%	3,1%	3,0%	2,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,4%	5,2%	3,9%	7,9%	9,9%	9,9%
Pay-out ratio	53,8%	45,7%	43,6%	47,2%	35,9%	24,7%

* Exclusief hybride kapitaal.
** Winst is totale winst beschikbaar voor aandeelhouders (€ 211 mln) + hybride kapitaalverschaffers (€ 25 mln).

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	COVRA N.V.
Bedrijfssector	Radioactief afvalbeheer
Vestigingsplaats	Nieuwdorp
Staatsdeelneming sinds	2002
Website	www.covra.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	68,8	65,6	59,7	61,2	61,1	58,1
Beloningsverhouding	3,0	3	3,4	3,4	3,5	3,5
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m^3)	37.858	35.301	34.954	34.168	32.837	31.731
Totale volume opgeslagen hoog-radioactief afval (m^3)	110,3	110,1	109,7	109,1	104,7	98,8
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	107	690	2.551	2.007	2.195	2.111
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	68%	70%	76%	79%	74%	80%
Omgevingsbesmetting	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil

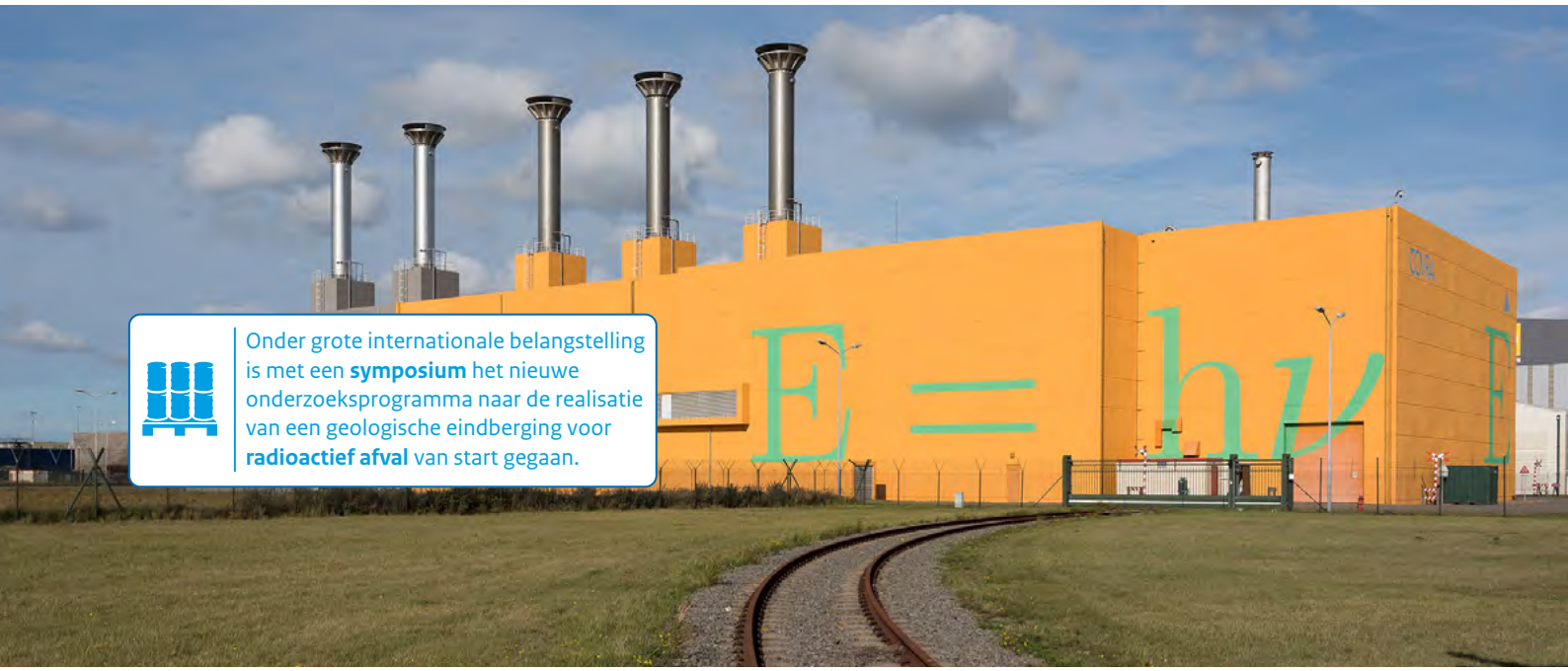
Beschrijving
De Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) is in 1982 opgericht en sinds 2002 volledig in eigendom van de staat. COVRA is een belangrijke schakel in het beleid voor radioactief afval, waarin is bepaald dat er één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens inzameling, verwerking, opslag en eindberging van radioactief afval. COVRA slaat het afval voor ten minste honderd jaar bovengronds op, waarna het radioactieve afval wordt ondergebracht in een geologische eindberging. Aanbieders van het afval betreffen onder meer Urenco, de kerncentrale Borssele (EPZ), de onderzoeksreactor Petten (JRC/NRG) en ziekenhuizen. Eind 2021 had COVRA 68 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
In 2021 is 2.557 m^2 aan laag- en middelradioactief afval en 0,2 m^2 aan hoogradioactief afval toegevoegd aan de opslagfaciliteiten van COVRA. COVRA en haar faciliteiten zijn ontworpen om voor langere tijd afval te ontvangen en tijdelijk op te slaan. Dit betekent dat van tijd tot tijd nieuwe opslagruimten en nieuwe verwerkingscapaciteit gerealiseerd moeten worden. In 2021 is de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw (HABOG) afgerond. Daarnaast is het ontwerp van het Multifunctioneel Opslaggebouw (MOG) vastgelegd. Het MOG wordt onder andere gebouwd voor het historisch afval dat nu nog ligt opgeslagen op het terrein van NRG en voor toekomstig ontmantelingsafval. Gedurende de COVID-19 pandemie heeft COVRA passende maatregelen genomen om de continuïteit van de kritieke infrastructuur voor het radioactief afval te blijven borgen. COVRA heeft in 2021 beperkt te maken gehad met ziekteverzuim als gevolg van de pandemie.

Juridische status en eigendom
COVRA is een naamloze vennootschap met de staat als 100% aandeelhouder. De minister van Financiën vervult de aandeelhoudersrol bij COVRA. De minister voor Infrastructuur en Waterstaat (IenW) is verantwoordelijk voor het beleid op het terrein van radioactief afval. De Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming houdt toezicht op de kernenergiewetvergunning van COVRA.

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

Dit belang wordt, naast publiek aandeelhouderschap, geborgd door het beleid voor



Onder grote internationale belangstelling is met een **symposium** het nieuwe onderzoeksprogramma naar de realisatie van een geologische eindberging voor **radioactief afval** van start gegaan.

radioactief afval zoals uiteengezet in het Nationale Programma Radioactief Afval en door de Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten.

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

Corporate governance
COVRA is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		75	-	75,5	-	187	178
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	59,5	-	-	-	-	-
	Scope 2	10,4	-	-	-	-	-
	Scope 3	101,8	-	-	-	-	-
Diversiteit**		77-23	-	-	-	-	-
Verzuim***	kort	2,2	-	-	-	-	-
	lang	2,7	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Dankzij COVRA ligt het radioactief afval centraal opgeslagen in Nederland op een veilige locatie. COVRA voorkomt hiermee een negatieve impact op mens en milieu binnen drie SDG's: 3 (goede gezondheid en welzijn), 14 (leven in het water) en 15 (leven op het land).

COVRA geeft daarnaast invulling aan SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie) door het beperken van de afvalproductie. In 2021 is daartoe de ontwikkeling van het Requirement Management System afgerond. COVRA betrekt haar klanten bij de optimalisatie van de gehele afvalketen integraal, van het ontstaan van het afval tot aan de uiteindelijke berging.

Tevens ondersteunt COVRA SDG 17 (partnerschap om doelstellingen te behalen) door internationaal samen te werken om kennis uit te wisselen met zusterorganisaties, overheden en afvalproducenten. COVRA richt zich onder meer op het toepasbaar en beschikbaar maken van veilige verwerkingsroutes en –methodes voor landen waar deze nog minder ontwikkeld zijn. COVRA stelt haar kennis en expertise daarnaast beschikbaar aan de buitenwereld door middel van een informatieve website, het openstellen van haar locatie voor publiek, uiteenlopende activiteiten voor bezoekers die o.a. door middel van kunst worden uitgenodigd tot reflectie en gesprek en een transparant jaarrapport.

Tot slot streeft COVRA ernaar om haar portefeuille op verantwoorde wijze voor de zeer lange termijn te beleggen. In 2021 heeft COVRA daartoe een ESG (Environmental, Social, Governance) -beleid opgesteld. Hiermee worden factoren als energieverbruik, klimaat, beschikbaarheid van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur meegewogen bij de selectie en het beheer van beleggingen.

Afwijkingen MVO-standaarden

UNGP Reporting Framework	Het UNGP Reporting Framework biedt gezien de omvang van de onderneming beperkte toegevoegde waarde ten opzichte van de rapportagestandaarden die COVRA reeds hanteert.

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

COVRA heeft een unieke lange termijn planningshorizon van meer dan 100 jaar en richt zich op basis van een lange termijn gerichte afvalstrategie op:
- het inzamelen, verwerken, opslaan, bewaken en controleren van radioactief afval;
- het voorbereiden en realiseren van de eindberging;
- het beheren en verantwoorden van financiële middelen en de verplichtingen (voorzieningen) voor opslag en eindberging; en
- advies en dienstverlening aan haar klanten.

Grote klanten COVRA

Raad van Bestuur

COVRA had ultimo 2021 één bestuurder: de heer J. Boelen. In 2021 bleef het bestuur ongewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. J. Boelen	Directeur	180	0	38	180	178	173	170	170	169

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van COVRA bestaat uit 4 leden. In 2021 bleef de Raad van Commissarissen ongewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter	21,9	21,6	18	2,4	-	-
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid	15,3	15,1	14,8	14,5	14	16
mw. F.E. Leene	Lid	15,3	15,1	14,8	7,2	-	-
mw. M.J.A. van der Hoeven	Lid	15,3	15,1	-	-	-	-

Zeggenschap bij COVRA

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het nettoresultaat (renteresultaat en bedrijfsresultaat) van COVRA over 2021 was € 43,4 miljoen (2020: € 1,4 miljoen negatief). Kenmerkend voor de financiële resultaten van COVRA zijn de getroffen voorzieningen voor toekomstige uitgaven voor de opslag en de eindberging van radioactief afval. Deze worden elk jaar opgehoogd met 4,3% aan rentedotaties (in 2021: € 11,1 miljoen). De financiële baten bestaan uit de opbrengsten van de uitstaande beleggingen en zijn na aftrek van de kosten voor vermogensbeheer € 49,3 miljoen over 2021. In 2021 heeft COVRA daardoor een renteresultaat (verschil tussen de financiële baten en de rentedotaties aan de voorzieningen) van € 38,1 miljoen gerealiseerd. De omzet bedroeg € 28,6 miljoen in 2021 (2020: € 18,1 miljoen) en de kosten € 5,3 miljoen (2020: € 4,4 miljoen). Het bedrijfsresultaat kwam daarmee uit op € 5,3 miljoen (2020: € 4,4 miljoen).

Investeringen

In 2021 heeft COVRA geen investeringen voorgelegd aan de aandeelhouder.

Vooruitblik 2022

In het coalitieakkoord is opgenomen dat kernenergie een aanvulling kan zijn in de energiemix. Kerncentrale Borssele blijft langer open en het kabinet zet de benodigde stappen voor de bouw van twee nieuwe kerncentrales. De veilige, permanente opslag van radioactief afval is daarbij essentieel. COVRA zal zich dan ook in 2022 voorbereiden om deze ontwikkelingen te faciliteren.

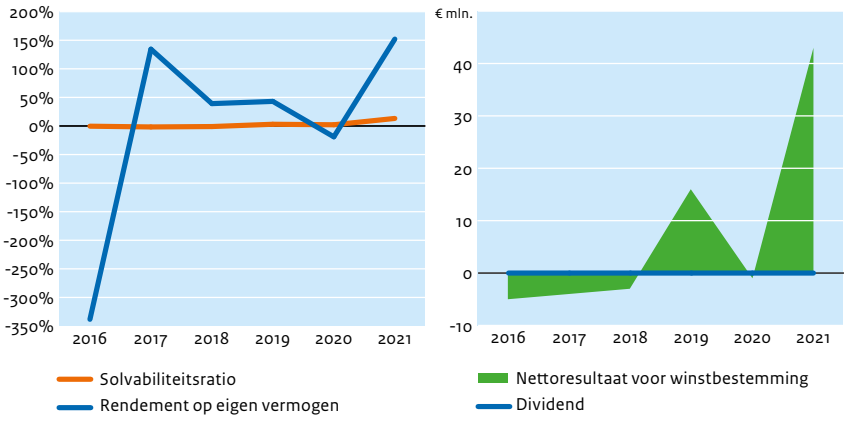
In 2022 wordt de vergunningsaanvraag voor het MOG ingediend. De verwachting is dat de bouw rond 2025 zal worden afgerond. Daarnaast zal in 2022 het ontwerp voor een plasmaoven worden gemaakt. Naar verwachting zal het investeringsvoorstel in 2022 aan de aandeelhouder ter goedkeuring worden aangeboden. COVRA werkt verder aan naar een meer ketengerichte dienstverlening en richt zich op praktische oplossingen voor de klant. Een bijzondere vorm van nucleaire dienstverlening is de ondersteuning bij de ontmanteling van nucleaire installaties.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	380	320	278	262	248	242
Eigen vermogen	50,2	6,8	8,3	-7,9	-5,4	-1,0
Vreemd vermogen	330	313	249	247	233	221
Inkomsten	29	19	20	27	22	26
Winst	43	-1,4	16,3	-2,6	-4,3	-5,0
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	13,2%	2,1%	3,0%	-1,0%	-1,7%	-0,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	152%	-19%	8150%	39,1%	134,4%	500,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

FMO

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	605	599	574	508	467	419
Beloningsverhouding	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4,8
Total capital ratio (%)	23,7	24,9	22,5	26	26	24
Equityportefeuille (€ miljoen)	2.316	1.984	2.165	1.798	1.710	1.828
Leningportefeuille private partijen (€ miljoen)	4.775	4.759	5.031	4.771	4.201	4.527

Beschrijving
De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) is in 1970 opgericht om duurzame economische groei in ontwikkelingslanden te bevorderen. Dat doet FMO door het verschaffen van eigen vermogen of leningen voor rendabele projecten aan private partijen in voornamelijk de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat alleen om projecten die marktpartijen onder identieke condities niet zouden financieren en die voldoen aan FMO's standaarden op het gebied van sociale omstandigheden, milieu en good governance. Eind 2021 had FMO 579 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
In 2021 is het investeringsvolume van FMO, ondanks de gevolgen van de COVID-19 pandemie, op niveau gebleven. Inclusief de overheidsfondsen en de gemobiliseerde investeringen is er voor € 1,94 miljard aan nieuwe verplichtingen aangegaan (2020: € 1,89 miljard). De totale omvang van de uitstaande portefeuille is gegroeid naar € 12,5 miljard (2020: € 12,0 miljard). In 2021 heeft FMO een winst geboekt van € 491 miljoen (2020: € 205 miljoen verlies). Deze winst is grotendeels toe te schrijven aan de positieve waardecorrectie van FMO's private equity portefeuille, het vrijvallen van kredietvoorzieningen en een hogere dollarkoers, de valuta waarin veel van FMO's investeringen geboekt worden.

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

Publiek belang

Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. FMO vermindert de armoede in deze landen door de private sector te versterken. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent alleen financiële diensten voor zover de markt daar niet, of in onvoldoende mate en niet op redelijke voorwaarden in voorziet. Daarbij gaat sinds enkele jaren meer aandacht naar de aanpak klimaatcrisis en het bevorderen van gelijkheid en inclusie. FMO levert daarmee een bijdrage aan de SDG's. Daarnaast mobiliseert FMO de stroom van financieringen door andere partijen. FMO stelt daarbij voorwaarden op het punt van good governance aan het beschikbaar stellen van financiering. Door de aan FMO verstrekte staatsgarantie kan de bank relatief goedkoop kapitaal aantrekken. Het publiek belang wordt, naast het staatsaandeelhouderschap, geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO van 16 november 1998. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. FMO investeert in 83 landen. Het grootste gedeelte van de portefeuille, inclusief investeringen namens publieke fondsen, is in Afrika (35%) en Azië (25%). Investeringen van FMO komen ten goede aan bedrijven en ondernemers in ontwikkelingslanden en opkomende economieën. Dat FMO hierbij bepaalde risico's loopt is inherent aan het bedrijfsmodel. Het voornaamste financiële risico is dat een klant niet langer in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen, bijvoorbeeld als gevolg van een verslechterende financiële situatie, gewijzigde regelgeving en/of politieke instabiliteit.

Corporate governance

FMO is ingericht volgens het (volledige) structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		87	-	75,8	-	191	187
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
Code Banken		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	0,096	0,299	-	-	-	-
	Scope 2	0,030	0,028	-	-	-	-
	Scope 3	5.355	4.964	-	-	-	-
Diversiteit**		48-52	50-50	50-50	51-49	51-49	51-49
Verzuim***		3,3	3,6	4,1	3,6	3,2	3,3

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het maken van impact staat bij FMO voorop. Dit komt duidelijk terug in de strategie van FMO die zich primair richt op SDG 8, SDG 10 en SDG 13 (zie ook kopje strategie). FMO hecht er sterk aan dat de impactdoelstellingen op maatschappelijk verantwoorde wijze bereikt worden. FMO doet in de beoordelingsfase van een project uitgebreid klantonderzoek, waarbij FMO onder meer kijkt naar de effecten op sociale omstandigheden, het milieu en goed en eerlijk bestuur van bedrijven (*corporate governance*). Dit zijn de zogenaamde ESG-risico's. In 2021 zijn de ESG-risico's van klanten met een hoog risico in 92% van de gevallen op een voldoende wijze beheerst door de klanten van FMO, waarmee de doelstelling van minimaal 90% in het afgelopen jaar is behaald. Een belangrijke ontwikkeling in 2021 is de afronding van het '*financial and economic crime (FEC)*' verbeterprogramma. FMO heeft daarnaast een *position statement* uitgebracht over het uitfaseren van investeringen in fossiele brandstoffen en de '*Clean Energy Transition*' ondertekend bij de COP26 (VN Klimaatconferentie in Glasgow). Verder is integriteit een belangrijke kernwaarde voor FMO. Er is dit jaar door FMO een aangescherpte *speak up policy* vastgesteld, wat een duidelijk handvat biedt voor FMO-medewerkers om eventuele onrechtmatigheden aan de kaak te stellen.

Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie

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

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

Raad van bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit drie leden, waarvan één vrouw en twee mannen. In 2021 is de heer M.A.S. Jongeneel als CEO toegetreden tot de Raad van Bestuur. Mevrouw L.G. Broekhuizen is in 2021 teruggetreden als interim CEO van de Raad van Bestuur.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen*	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. M.A.S. Jongeneel *(vanaf 1 september 2021)*	CEO	98	0	10	98	-	-	-	-	-
mw. L.G. Broekhuizen *(interim CEO tot 1 september 2021, daarna tijdelijk adviseur)*	CEO a.i.	267	0	74*	267	266	253	247	243	243
mw. F. Bouaré	CRFO	235	0	34	235	246	240	234	49	-
dhr. H.J. de Ruijter *(ad interim tot 8 juli 2021 en vanaf 8 juli 2021 benoemd in dezelfde functie)*	CIO	235	0	33*	235	55	-	-	-	-

* Dit is inclusief de toelage voor pensioenopbouw boven de aftoppingsgrens.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit zes leden, waarvan drie vrouwen en drie mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. D.J. van den Berg	Voorzitter	28	25,8	24	23	22	5
mw. T. Menssen	Lid	23	22,8	25	22	22	11
dhr. J.V. Timmermans	Lid	20	20,1	24	23	6	-
mw. M. Demmers	Lid	21	15	-	-	-	-
mw. R. van Haeringen	Lid	23	15,7	-	-	-	-
dhr. D. Agble	Lid	19	13,1	-	-	-	-

Zeggenschap bij FMO

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Van 1999 tot en met 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee heeft de staat 99% van FMO's gestorte eigen vermogen verschaft. Inmiddels is het totale eigen vermogen van FMO door ingehouden winsten gegroeid tot ruim € 3,4 miljard (2020: € 2,9 miljard). FMO heeft in 2021 een nettowinst geboekt van € 491 miljoen. Het rendement op eigen vermogen in 2021 was 15,5%. Over het jaar 2021 zal € 12,8 miljoen dividend worden uitgekeerd, waarvan € 6,5 miljoen aan de staat.
De kredietwaardigheid van FMO is in 2021 gelijk gebleven: AAA (Fitch en Standard & Poor's).

Investeringen

FMO heeft in 2021 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. Investeringen boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project zijn voor FMO zeer uitzonderlijk.

In 2021 heeft FMO in totaal voor bijna € 1,2 miljard aan eigen nieuwe investeringen gedaan (2020: € 1,3 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken € 233 miljoen geïnvesteerd (2020: € 145 miljoen) en was het volume van gemobiliseerde investeringen in 2021 € 521 miljoen (2020: € 483 miljoen).

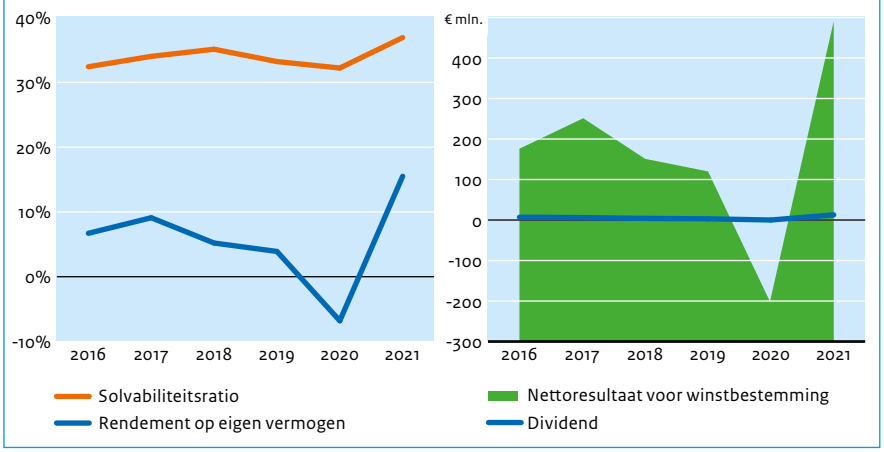
Vooruitblik 2022

In 2022 zal FMO zich focussen op het uitbouwen van de portefeuille in de nasleep van de COVID-19 pandemie. De situatie in Oekraïne wordt ook door FMO nauwlettend gevolgd. Behalve voor de investeringen van FMO in Oekraïne kan het conflict ook gevolgen hebben voor andere landen in de regio en voor de macro-economische ontwikkelingen wereldwijd. In 2022 zal FMO de ondernemingsstrategie actualiseren, waarbij wordt gekeken naar de periode tot 2030. Daarnaast zal FMO zich nadrukkelijk blijven inspannen om volledig te voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving, onder andere op het gebied van anti-witwassen en terrorismefinanciering en Sustainable Finance. Tot slot zal FMO in 2022 twee extra leden voor de Raad van Bestuur werven.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	9.303	8.998	9.412	8.490	8.323	8.553
Eigen vermogen	3.434	2.897	3.127	2.984	2.830	2.774
Vreemd vermogen	5.870	6.102	6.285	5.506	5.493	5.779
Inkomsten	565	88	330	297	444	300
Winst	491	-205	120	151	255	176
Dividend	12,8	-	-	3,6	5,5	6,7
Ontvangen door staat	7	-	-	1,8	3	3
Solvabiliteitsratio	36,9%	32,2%	33,2%	35,1%	34,0%	32,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	15,5%	-6,8%	3,9%	5,2%	9,1%	6,3%
Pay-out ratio	3%	0%	2%	2%	2%	4%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	1.616	1.558	1.482	1.722	1.761	1.771
Beloningsverhouding	5,1	5,2	4,5	4,76	5,17	5,17
Getransporteerd volume in Nederland (miljard m³)*	79	79	82	88	90	99
Getransporteerd volume in Duitsland (miljard m³)	27	26	24	20	26	27
Investeringscashflow (€ miljoen)	299	328	404	328	270	294

Beschrijving
N.V. Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. De kernactiviteiten omvatten de exploitatie en het beheer van gasinfrastructuur in Nederland en Duitsland. De activiteiten van Gasunie elders in Europa dragen hieraan bij. Het netwerk van Gasunie is één van de grootste gastransport-hogedruknetten in Europa en bestaat uit ongeveer 15.500 kilometer pijpleiding in Nederland en Noord-Duitsland, tientallen installaties en ongeveer 1.300 gasontvangstations. Tevens is Gasunie actief in gasopslag, LNG-infrastructuur, het ontwikkelen en het certificeren van groen gas en waterstofinfrastructuur. Gasunie had eind 2021 1.616 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Na vijf zeer warme jaren was 2021 qua temperatuur een normaal jaar. Het gastransport door Gasunie infrastructuur betrof in 2021 841 TWh (79,3 miljard m3) ten opzichte van 835 TWh (78,7 miljard m3) in 2020. Een stijging van 0,7%. De productie uit het Groningenveld is in 2021 verder afgenomen dankzij de gestegen inzet van meer kwaliteitsconversie middelen van Gasunie. Via kwaliteitsconversie wordt hoogcalorisch gas omgezet naar laagcalorisch gas. Dit gas is geschikt voor gebruik voor Nederlandse huishoudens. De leveringszekerheid was in 2021 bijna 100%. Met het oog op de lange termijn, zet Gasunie zich actief in om de energietransitie mogelijk te maken door de grootschalige ontwikkeling van onder andere (groene) waterstof. Gasunie is in 2021 gevraagd door de overheid om het landelijk transportnet voor waterstof te ontwikkelen. Samen met partners wordt er geïnvesteerd in energietransitieprojecten. Eind 2021 heeft Gasunie de definitieve investeringsbeslissing genomen voor het warmtetransportnet in Zuid-Holland (WarmtelinQ). De leiding zorgt ervoor dat er vanaf 2025 circa 120.000 huishoudens en bedrijven in delen van Zuid-Holland verwarmt kunnen worden met warmte afkomstig van de industrie in de Rotterdamse haven.

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

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

In 2021 heeft Gasunie als **eerste Europese gastransportbedrijf** een Sustainability-Linked Bond uitgegeven. Gasunie committeert zich daarmee aan concrete **reductiedoelen** voor CO_2 en methaan.

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

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

Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en heeft belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals de BBL (een bestaande pijpleiding tussen Nederland en het Verenigd Koninkrijk), Nord Stream 1 (een bestaande operationele leiding onder de Oostzee) en EUGAL (gasleiding van de Oostzee naar het zuiden van Saksen (Duitsland) en de Tsjechische grens). De tweede pijpleiding van EUGAL is op 1 april 2021 in gebruik genomen. Ook ten aanzien van waterstof en LNG bereidt Gasunie verschillende buitenlandse activiteiten voor. In het noorden van Duitsland, waar het aardgasnet van Gasunie Duitsland ligt, wil Gasunie een waterstoftransportnetwerk bouwen. Daarnaast is Gasunie samen met partners al enkele jaren bezig met alle benodigde voorbereidingen voor de bouw van een LNG-terminal in Brunsbüttel, nabij Hamburg. De buitenlandse activiteiten dragen bij aan een goed functionerende Europese gasmarkt en leveringszekerheid in Nederland. Het belang hiervan voor Nederland neemt verder toe door de gefaseerde beëindiging van de productie in Groningen en terugloop van gasvoorraden op de Noordzee. De voornaamste risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen regulering en de vraag naar transportcapaciteit.

Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		73,0	-	72,0	-	194	192
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	302	313	248	255	260	307
	Scope 2	356	398	397	412	451	395
	Scope 3	51	373	298	221	182	115
Diversiteit**		84-16	84-16	85-15	84-16	84-16	85-15
Verzuim***		3,8	3,6	3,9	4,7	4,1	4,0

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2020 heeft Gasunie negen verschillende terreinen vastgelegd waarop de dagelijkse bedrijfsvoering groener en socialer kan worden. In 2021 heeft Gasunie voor deze negen 'Gasunie Green Deals' concrete doelen vastgesteld. Vanaf 2021 rapporteert Gasunie op haar website over de voortgang die wordt gemaakt. Gasunie heeft daarnaast in 2021 verschillende stappen gezet in de ontwikkeling van de rapportage.

Zo is het jaarverslag van 2021 geheel ingedeeld volgens het waardecreatiemodel van prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers. Daarnaast heeft Gasunie in hun jaarverslag inzichtelijk gemaakt welke invloed Gasunie heeft op het realiseren van de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Een andere belangrijke mijlpaal van 2021 is de uitgifte van een zogeheten Sustainability-Linked Bond (SLB). Hiermee toont Gasunie commitment aan hun duurzaamheidsbeleid, en meer specifieke de doelen om per 2030 significant minder CO_2 en methaan uit te stoten in het gastransport.

Afwijkingen MVO-standaarden

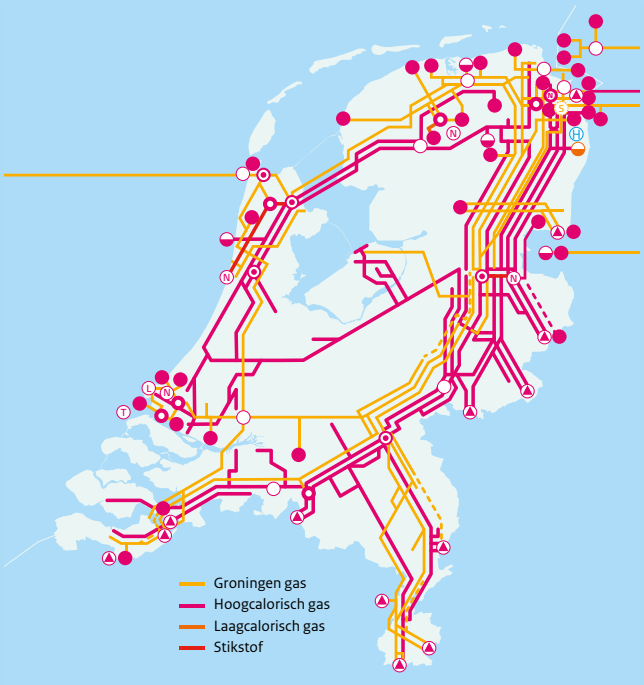
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	Gasunie kan op dit moment een aantal van de OESO-richtlijnen onderschrijven. Na bestuderen en de nodig actie uitgevoerd te hebben, zal Gasunie naar verwachting in 2023 volledig aan dit verzoek voldoen.
United Nations Global Compact	Voor de implementatie van de SDG's heeft Gasunie stappen gezet, gericht op duurzaamheid en sociale aspecten. Deze zijn onderdeel van het vigerende MVI-beleid (maatschappelijk verantwoord inkopen).
UN Guiding Principles Reporting Framework	Voor de implementatie van de SDG's heeft Gasunie stappen gezet, gericht op duurzaamheid en sociale aspecten. Deze zijn onderdeel van het vigerende MVI-beleid (maatschappelijk verantwoord inkopen).

Strategie

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

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

Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond per ultimo 2021 uit vier leden, een vrouw en drie mannen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. J.J. Fennema	CEO	330	59	77	389	383	378	341	345	350
mw. J. Hermes	CFO	264	47	62	311	273	62	-	-	-
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	264	47	62	311	306	302	273	276	187
dhr. B.J Hoevers	Directeur GTS	264	47	62	311	306	302	248	76	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond per ultimo 2021 uit acht personen, van wie drie vrouwelijke leden. In 2021 zijn de heer J. Meier en mevrouw A. Mutsaers toegetreden als nieuwe RvC-leden, vooruitlopend op het reglementair aftreden van de heer W.J.A.H Schoeber en mevrouw M.M. Jonk in 2022.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. P.J. Duisenberg	Voorzitter	36	34	9	-	-	-
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	29	29	28	27	26	26
mw. M.M. Jonk	Lid	25	24	24	23	23	23
dhr. W.J.A.H. Schoeber	Lid	30	30	29	26	27	26
dhr. A.S. Visser	Lid	28	28	27	8	-	-
mw. C. Wielinga	Lid	28	28	18	-	-	-
dhr. J. Meier*	Lid	10	-	-	-	-	-
mw. A.L.M. Mutsaers**	Lid	2	-	-	-	-	-

* Lid van RvC en AC vanaf 1 september 2021
** Lid RvC en BBC vanaf 1 december 2021

Zeggenschap bij Gasunie

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De totale activa van Gasunie bedroegen € 10,5 miljard per eind 2021 (2020: € 10,1 miljard). In 2021 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 1,3 miljard en een resultaat na belastingen van € 311 miljoen (2020: genormaliseerd € 375 miljoen). De daling wordt met name veroorzaakt door hogere energieprijzen t.o.v. 2020. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 4,9%, (2020: genormaliseerd 6,1%), wat valt binnen de bandbreedte van het normrendement.
Van het resultaat na belastingen wordt € 218 miljoen (70% van de genormaliseerde winst) als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd (2020: € 262 miljoen). Moody's heeft de outlook van de langetermijncreditrating gehandhaafd op A1 stabiel. De rating van Standard & Poor's is ook onveranderd (AA-).

Investeringen

In 2021 is een investeringsvoorstel voorgelegd aan de aandeelhouder voor WarmtelinQ. Dit is een grotendeels ondergrondse hoofdtransportleiding die vanaf 2025 circa 120.000 huishoudens en bedrijven in delen van Zuid-Holland gaat verwarmen met warmte afkomstig van industrieën in de Rotterdamse haven. De aandeelhouder is akkoord gegaan met de investering van € 387 miljoen.

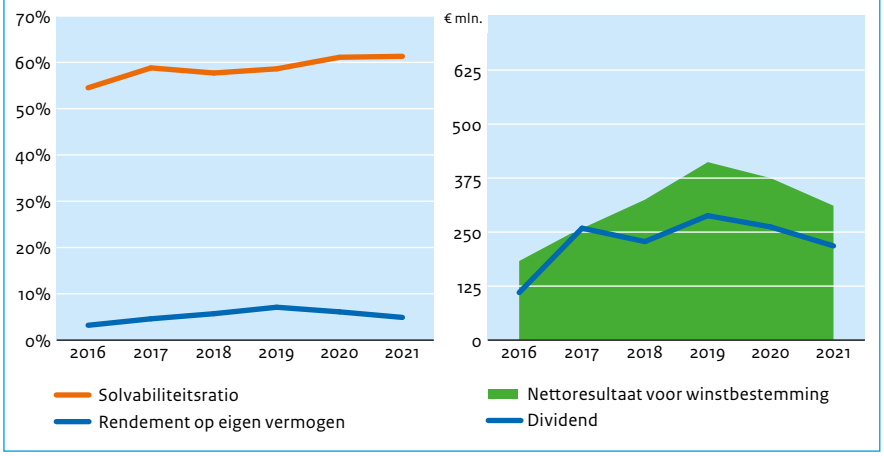
Vooruitblik 2022

Gasunie is volop bezig met de energietransitie. Er wordt gewerkt aan projecten op het vlak van waterstof, warmte, groen gas en CCS. Zo wordt in 2022 de investeringsbeslissing genomen voor het eerste deel van het landelijke waterstof transportnetwerk in Rotterdam. Ook wordt er onder de naam Porthos samen met Havenbedrijf Rotterdam en EBN gewerkt aan de transport en opslag van CO_2 onder de Noordzee: een belangrijke bouwsteen in het behalen van de klimaatdoelstellingen. Gasunie voorziet tevens een investeringsbesluit voor de bouw van een LNG terminal in Duitsland (Brunsbüttel). Hiermee wordt de leveringszekerheid van Noordwest-Europa vergroot. Als gevolg van de Russische inval in Oekraïne wordt in 2022 ook gekeken naar oplossingen om de afhankelijkheid van Russisch gas al voor komende winter te verkleinen. Ook werkt Gasunie aan de bouw van de stikstofinstallatie Zuidbroek, hetgeen in het najaar van 2022 in bedrijf wordt genomen. Met deze installatie zal per jaar ongeveer een derde van de huidige binnenlandse behoefte aan laagcalorisch aardgas kunnen worden omgezet uit geïmporteerd hoogcalorisch gas.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	10.480	10.386	10.126	9.896	9.832	10.271
Eigen vermogen	6.429	6.341	5.935	5.707	5.782	5.602
Vreemd vermogen	4.051	4.045	4.191	4.189	4.049	4.669
Inkomsten	1.386	1.372	1.278	1.251	1.241	1.548
Winst	311	375	412	325	260	183
Dividend	218	262	288	228	259	110
Ontvangen door staat	218	262	288	228	259	110
Solvabiliteitsratio	61,3%	61,1%	58,6%	57,7%	58,8%	54,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	4,9%	6,1%	7,1%	5,7%	4,6%	3,3%
Pay-out ratio	70%	70%	70%	70%	100%	60%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Rotterdam
Staatsdeelneming sinds	2007
Website	www.portofrotterdam.com
Belang Nederlandse staat	29,17%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	1.238	1.247	1.232	1.209	1.163	1.130
Beloningsverhouding	6,4	6,4	6,2	6,2	6,3	5,9
Overslag (miljoen metric tons)	469	437	469	469	467	461
Aantal bezoeken zeeschepen	28.876	28.170	29.491	29.476	29.646	29.022
Marktaandeel in Hamburg-Havre range	37,4%	36,6%	36,4%	36,7%	37,2%	37,6%

Beschrijving
Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Daarnaast handhaaft het Havenbedrijf Rotterdam de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart in het Rotterdamse havengebied. Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haventerreinen aan onder andere op- en overslagbedrijven en ondernemingen in de industrie en int havengeld van schepen die de haven aandoen. Eind 2021 waren er in totaal 1.238 fte in dienst. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat.

2021 in vogelvlucht
Het jaar 2021 stond in het teken van herstel nadat in 2020 als gevolg van COVID-19 grote verstoringen in handelsstromen optraden. De overslag was met 468,7 miljoen ton bijna gelijk aan het niveau van 2019, voordat de COVID-19 pandemie uitbrak. Havenbedrijf Rotterdam blijft samen met ketenpartners stappen zetten op weg naar de verduurzaming van het energiesysteem en het efficiënter maken van de logistieke ketens. Zo is aan het Calandkanaal een walstroominstallatie geplaatst voor zeeschepen. Daarnaast werkt het Havenbedrijf Rotterdam met verschillende partners aan de import van waterstof voor de industrie en aan infrastructuur voor CO_2-opslag. Ook werd o.a. het Theemsweg-tracé in gebruik genomen, een verbetering voor het goederenvervoer per spoor.

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

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

Gemeten naar goederenoverslag is de Rotterdamse haven **de grootste haven van Europa** en behoort deze nog steeds tot de grootste havens ter wereld. Er was een record in de containeroverslag, aangezien voor het eerst meer dan 15 miljoen TEU (een standaardmaat voor containers) werden overgeslagen.

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

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

Corporate governance
Havenbedrijf Rotterdam is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		78,5	-	83,0	-	195	186
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	2,5	2,9	2,9	4,5	5,9	6,8
	Scope 2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Scope 3	0,1	1,0	2,9	2,7	2,7	2,7
Diversiteit**		73-27	72-28	74-26	73-27	74-26	74-26
Verzuim***		3,8	-	-	-	-	-

* Dit betreft de scope 1 t/m 3 CO_2-uitstoot van alleen het Havenbedrijf Rotterdam zelf.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer. Exclusief de Divisie Havenmeester betreft de verhouding 64%/36%.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
In het jaarverslag benoemt Havenbedrijf Rotterdam drie thema's die leidend zijn bij haar maatschappelijke waardecreatie: Veilige & Gezonde Omgeving, Klimaat & Energie en Mens & Werk. Hiermee wil Havenbedrijf Rotterdam bijdragen aan duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.

Het leveren van een bijdrage aan de energie- en klimaattransitie is een cruciaal onderdeel van MVO. Havenbedrijf Rotterdam werkt met o.a. de verduurzaming van haar vloot aan het vergroenen van de eigen bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is het overgrote deel van de emissies in het Rotterdamse havenindustrieel complex niet afkomstig van Havenbedrijf Rotterdam zelf, maar van de bedrijven die in dit complex actief zijn. Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een CO_2-reductie van 49% ten opzichte van 2019 in 2030 en anticipeert op een aanscherping in lijn met 'Fit for 55'. Hiermee wil Havenbedrijf Rotterdam stappen zetten naar volledige klimaatneutraliteit voor het Rotterdamse havencluster in 2050. Hoofdzakelijk door de sluiting van kolencentrales liep de uitstoot in de Rotterdamse haven in de periode 2016 – 2020 harder terug dan het landelijk gemiddelde. Het bereiken van de doelstellingen voor 2030 en 2050 vergt niettemin onverminderde inspanning, op afzienbare termijn moeten grote projecten zoals het Porthos-project voor CO_2-afvang en -opslag hieraan bijdragen.

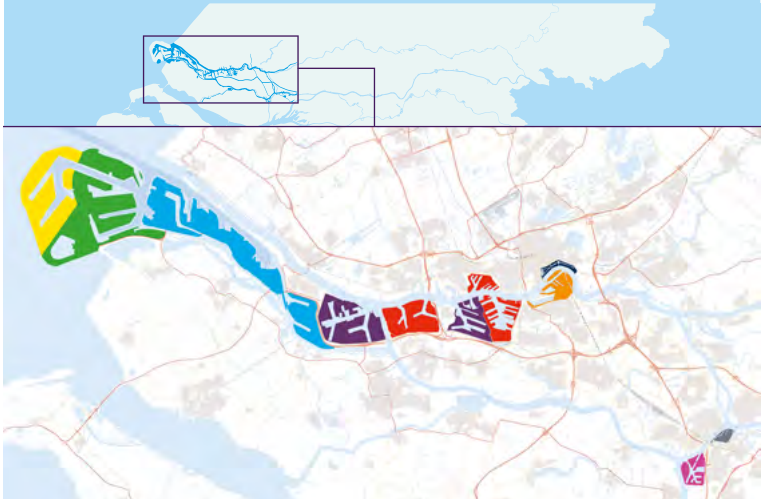
Ook mensenrechten zijn een belangrijk thema. In 2021 heeft Havenbedrijf Rotterdam het waarborgen van mensenrechten nader ingebed door in de bedrijfscode de UN Guiding Principles for Human Rights te verankeren. Tot slot is de doelstelling voor de veiligheid van de scheepvaart in het havengebied – conform de zogeheten nautische safety index – gehaald.

Afwijkingen MVO-standaarden

UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP)	Havenbedrijf Rotterdam heeft een Corporate Social Responsibility, gebaseerd op internationale CSR-raamwerken, waaronder het United Nations Global Compact. Toepassing van UNGP wordt verkend.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Havenbedrijf Rotterdam heeft de rapportage over mensenrechten uitgebreid en verkent de toepassing van het UN Guiding Principles Reporting Framework.

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

Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit drie leden, twee mannen en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. A.S. Castelein	CEO	423	65	104	488	492	468	460	461	480
mw. V.D.I.V. de Leeuw	CFO	293	45	28	339	333	161	-	-	-
dhr. B. Siemons	COO	338	52	30	390	85	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

Ultimo 2021 bestond de Raad van Commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam uit vijf leden: twee vrouwen en drie mannen. De heer R. Frohn is teruggetreden per 24 maart 2021. Per 1 oktober 2021 is de heer J.V. Timmermans benoemd als lid van de Raad van Commissarissen en bestaat deze weer uit vijf personen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. M.H. Maes	President-commissaris	40	39	38	38	34	30
dhr. R. Frohn *(tot 24 maart 2021)*	Lid	9	34	33	32	32	30
dhr. W.F. van Benten	Lid	34	38	33	11	-	-
dhr. L.M. Sondag	Lid	34	23	-	16	23	-
mw. N.G. Dalstra	Lid	34	1	-	-	-	-
dhr. J.V. Timmermans *(per 1 oktober 2021)*	Lid	8	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij Havenbedrijf Rotterdam

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het nettoresultaat bedraagt € 247,2 miljoen. Gecorrigeerd voor de boekhoudkundige doorwerking van de aanpassing van het vennootschapsbelastingtarief bedraagt de winst € 213,4 miljoen. Het genormaliseerde rendement op gemiddeld eigen vermogen was 5,0% en valt daarmee binnen de bandbreedte voor het normrendement van 4-6%.
De dividenduitkering van € 122,7 miljoen (waarvan € 43,0 miljoen aan de staat) is in lijn met de dividendafspraken tussen Havenbedrijf Rotterdam en de aandeelhouders. Havenbedrijf Rotterdam heeft ultimo 2021 een solvabiliteitsratio van 69,3%.

Investeringen

Om concurrerend te zijn, maatschappelijke en economische waarde te blijven creëren, investeert Havenbedrijf Rotterdam in duurzame groei van het haven- en industriegebied. In totaal bedroegen de investeringen in 2021 € 226 miljoen. De onderneming investeert in 'vandaag' met het onderhouden en uitbouwen van het bestaande portfolio en investeert in 'morgen' met een focus op digitalisering en energietransitie. Enkele sprekende voorbeelden zijn de oplevering van het Theemswegtracé om de bereikbaarheid van de haven per spoor te verbeteren en de investering in een circa twee kilometer lange kademuur voor exploitanten van containerterminals op Maasvlakte.

Vooruitblik 2022

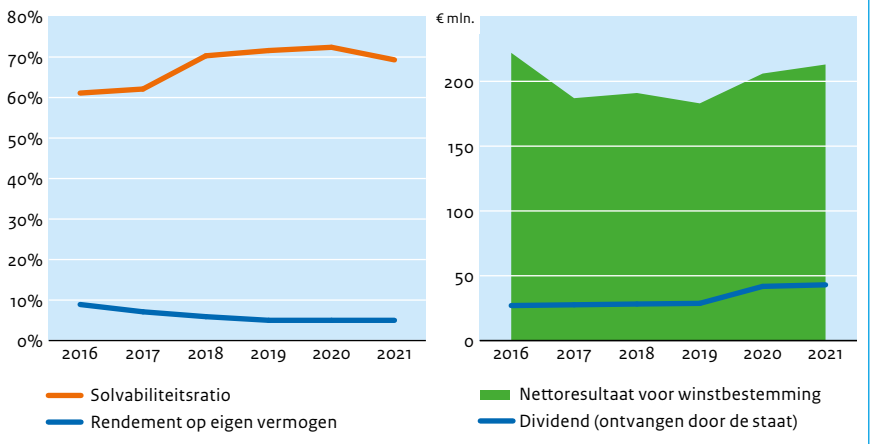
Havenbedrijf Rotterdam werkt aan initiatieven en projecten om klanten te faciliteren bij het bereiken van CO_2-reductie. De onderneming gaat samen met partners verder met projecten als ontwikkeling van een *carbon capture and storage* (CCS)-infrastructuur en investeringen op het terrein van (groene) waterstof. Daarnaast zet Havenbedrijf Rotterdam in op verdere digitalisering, om daarmee de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten.
Om de noodzakelijke vernieuwing van de haven en het aantrekken van nieuwe investeringen niet te laten stagneren, is het vinden van oplossingen voor de stikstofproblematiek cruciaal.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	6.221	5.778	5.524	5.423	4.324	4.216
Eigen vermogen	4.314	4.181	3.955	3.810	2.686	2.575
Vreemd vermogen	1.907	1.597	1.569	1.613	1.638	1.641
Inkomsten	773	753	707	707	712	675
Winst*	213	207	183	191	187	222
Dividend	122,7	120,5	98,5	96,5	94,6	93,0
Ontvangen door staat	43,0	41,8	28,7	28,2	27,6	27,0
Solvabiliteitsratio	69,3%	72,4%	71,6%	70,3%	62,1%	61,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,0%	5,1%	4,7%	5,9%	7,1%	8,6%
Pay-out ratio	57,5%	58,2%	53,8%	50,5%	50,6%	41,9%

* De winst van Havenbedrijf Rotterdam zoals hier weergegeven is genormaliseerd voor de boekhoudkundige doorwerking van de wijziging van het Vpb-tarief.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Holland Casino N.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Staatsdeelneming sinds	1974
Website	www.hollandcasino.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	2.713	2.833	2.992	2.920	2.708	2.519
Beloningsverhouding	4,5	5	4,9	5,2	4,9	4,9
Aantal bezoeken (duizendtallen)	1.711	2.506	6.221	5.743	5.840	5.931
Besteding per bezoek (€)	154	133	117	114	109	102
Afgedragen kansspelbelasting (mln €)	85,2	93,5	202	182	171	162

Beschrijving
Holland is Casino de enige vergunninghouder in Nederland die casinospelen mag aanbieden, in 1976 werden de deuren van de eerste vestiging geopend. In 2021 bezochten 400 duizend gasten een vestiging van Holland Casino, een daling van 33,3% ten opzichte van 2020. In totaal ging het om 1,7 miljoen bezoeken, een daling van 31,7% ten opzichte van 2020. Hierbij werd gemiddeld € 154 per bezoek besteed, hetgeen een stijging van 15,8% is ten opzichte van 2020. Eind 2021 had Holland Casino in totaal 2.713 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Door de COVID-19 maatregelen zijn de vestigingen van Holland Casino in 2021 in totaal 168 dagen gesloten geweest en 197 dagen open geweest met beperkingen. Dit betekent dat Holland Casino in 2021 geen enkele dag open was zonder beperkingen. Dit heeft veel invloed gehad op de cijfers van Holland Casino. Het jaar stond verder in het teken van het vaststellen van een nieuwe strategie, de opening van de online kansspelmarkt en de toetreding van Holland Casino tot die markt en ten slotte de opening van twee gloednieuwe vestigingen in Venlo en Utrecht.

In 2021 heeft Holland Casino haar rol als voorloper en voorbeeld op de Nederlandse kansspelmarkt onder andere vormgegeven door (mede) het initiatief te nemen voor de oprichting van de branchevereniging Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders (VNLOK). VNLOK staat voor goede regulering van de online kansspelmarkt en een verantwoord en veilig kansspelaanbod.

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

In 2021 bestond Holland Casino **45 jaar** en betrad zij de online markt voor kansspelen. Holland Casino heeft daarvoor in de vestiging in Scheveningen een live studio gerealiseerd, van waaruit de live tafelspelen **op Holland Casino Online** worden uitgezonden. De studio geeft de gasten de mogelijkheid om de croupiers van het online casino live aan het werk kunnen zien.

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

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

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

Buitenlandse activiteiten
Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance
Holland Casino is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		29,6	-	29,6	-	114	120
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		53-47	55-45	-	-	-	-
Verzuim***		5,39	4,96	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Het voorkomen van kansspelverslaving is al sinds de oprichting van Holland Casino de belangrijkste doelstelling. Het preventiebeleid van Holland Casino leidt jaarlijks tot onder andere 25.000 preventiegesprekken. Dit vindt aansluiting bij SDG 3, goede gezondheid en welzijn. Holland Casino is al jaren actief in anti-witwasbeleid. Zo hanteert zij hiervoor strenge regels en traint zij haar medewerkers om witwassen, fraude en criminaliteit tegen te gaan. Daarnaast biedt Holland Casino haar gasten een veilige omgeving door in te zetten op informatiebeveiliging en privacybescherming (SDG 16, justitie en sterke publieke diensten). Ten aanzien van SDG 8 (waardig werk en economische groei) en SDG 3 (goede gezondheid en welzijn) heeft Holland Casino in de strategie HC2024, die in 2021 is vastgesteld, opgenomen dat er een inclusiviteitsbeleid zal worden ontwikkeld voor Holland Casino. Dit beleid zal in 2022 verder worden uitgewerkt. Verder heeft Holland Casino in 2021 een preventief medisch onderzoek uitgevoerd op het gebied van fysieke en mentale gezondheid. Op basis van de resultaten zullen in 2022 gerichte interventies plaatsvinden. Ten aanzien van SDG 16 (herstel ecosystemen en behoud biodiversiteit) besteedt Holland Casino in haar inkoop aandacht aan duurzaamheid, energie-efficiëntie en materiaalgebruik. Een goed voorbeeld hiervan is het onlangs opgeleverde casino in Venlo, dat geheel is gebouwd volgens het *cradle-to-cradle* principe. Dit maakt het gebouw het duurzaamste casino van Europa.

Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie
In 2021 heeft Holland Casino onder de noemer 'Simply the best' een nieuwe meerjarenstrategie, HC2024, geïntroduceerd. Hierbij borduurt zij voort op de vorige strategie. Uitgangspunt van de nieuwe strategie is dat beleid centraal bepaald wordt en in de vestigingen de focus ligt op een excellente operatie. In deze strategie staan daarnaast drie kerndoelstellingen centraal. Allereerst het verder implementeren van drie onderscheidende vestigingsconcepten. Daarnaast zullen de komende drie jaar ook in het teken staan van het optimaliseren van Holland Casino Online. Tot slot is het behalen van een gezond rendement een van de speerpunten voor Holland Casino. Deze kerndoelstellingen wil Holland Casino behalen door het bieden van een ultieme gastbeleving, het verrijken van het aanbod en het inzetten op digitale transformatie. Ook wil Holland Casino bouwen aan maatschappelijke betekenis en het zijn van een moderne werkgever.

Vestigingen Holland Casino

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit twee mannelijke leden.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. E. van Lambaart	CEO	251	0	23	251	250	293	285	282	226
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	227	0	19	227	232	269	264	203	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit vijf leden, onder wie twee vrouwelijke leden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. W.L.J. Bröcker	Voorzitter	31	31	30	30	30	9
dhr. J.W. Baud	vice-voorzitter	24	24	22	22	21	0
mw. L.M.A. Donders	Lid	22	22	16	-	-	-
mw. R.E. Dekker	Lid	25	25	25	24	24	10
dhr. D. Karsten	Lid	22	9	-	-	-	-

Zeggenschap bij Holland Casino

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De brutobaten daalden in 2021 ten opzichte van 2020 met € 28,8 miljoen naar € 304,2 miljoen (een daling van 8,6%). Holland Casino boekte een negatief resultaat na belasting van € 45,7 miljoen (2020: negatief resultaat van € 58,8 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op -32,9%. Gelet op respectievelijk de financiële positie en vooruitzichten van Holland Casino en de expliciete voorwaarde gekoppeld aan de door Holland Casino verkregen NOW steun,[9] is er over 2021 geen dividend uitgekeerd.

Investeringen

Ondanks de impact van COVID-19 heeft Holland Casino in 2021 haar strategische investeringen doorgezet om de lange termijn van de onderneming te blijven dienen. Hieronder vallen de investeringen in het online aanbod van Holland Casino en de twee nieuwe vestigingen in Venlo en Utrecht.

In 2021 heeft Holland Casino € 56,7 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betrof € 45 miljoen aan met name vastgoed investeringen, waaronder de nieuwbouw van vestigingen in Utrecht en Venlo, die beiden in 2021 in gebruik zijn genomen, en overige renovatieprojecten. Vanwege de impact van COVID-19 zijn de reguliere vervangingsinvesteringen (€ 11,1 miljoen) en de investeringen in nieuwe speelautomaten (€ 0,6 miljoen) in 2021 tot een minimum beperkt.

Vooruitblik 2022

Holland Casino verwacht in 2022 beperkte winst te maken, met name vanwege de sterke COVID-19 maatregelen in de eerste maanden van het jaar. Wel verwacht Holland Casino snel weer een winstgevende operatie te laten zien. Het maatschappelijk vergrootglas zal ook in 2022 op Holland Casino gericht blijven en daarbij zal er een maatschappelijke voortrekkersrol van Holland Casino gevraagd worden. Niet alleen op het gebied van de maatschappelijke opdracht van Holland Casino, maar ook op maatschappelijke onderwerpen als duurzaamheid, inclusiviteit en goed werkgeverschap. Holland Casino anticipeert op deze ontwikkelingen door in 2022 vorm te geven aan haar MVO-strategie.

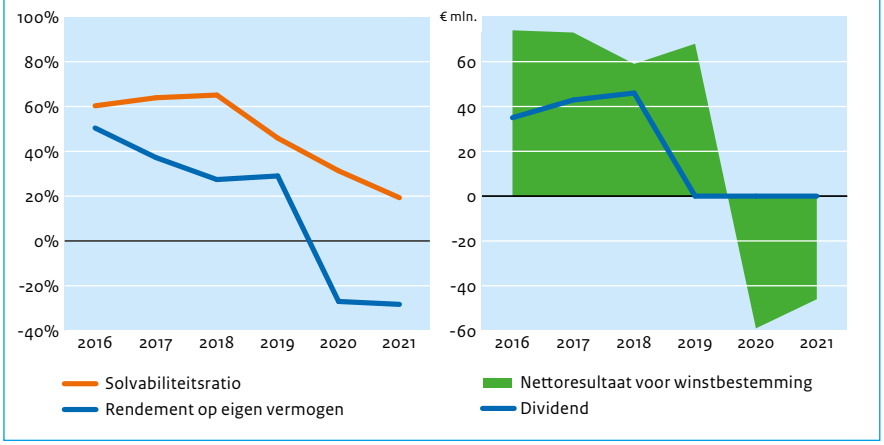
9 De NOW is een steun- en herstelpakket met tijdelijke financiële regelingen van de Rijksoverheid om ondernemers te helpen de economische en maatschappelijke gevolgen van COVID-19 te ondervangen. Onder de NOW wordt een groot deel van de loonkosten van ondernemers vergoed als ze verwachten ten minste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

Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	723	591	532	342	331	305
Eigen vermogen	140	185	244	223	211	184
Vreemd vermogen	583	406	287	120	120	121
Inkomsten	304	333	736	668	668	608
Winst	-46	-59	68	59	73	74
Dividend	-	-	-	46	48	47
Ontvangen door staat	-	-	-	46	43	35
Solvabiliteitsratio	19,3%	31,3%	45,9%	65,1%	63,9%	60,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-28,3%	-27,5%	29,0%	27,4%	37,2%	40,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	77%	66%	47%

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

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Invest International

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Invest International B.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	2021
Website	www.investinternational.nl
Belang Nederlandse staat	51%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	90	-	-	-	-	-
Beloningsverhouding	-	-	-	-	-	-

Beschrijving
Invest International is de Nederlandse ontwikkel- en financieringsinstelling die gericht is op het buitenland. De doelstelling van Invest International is tweeledig: bijdragen aan de Nederlandse economie en bijdragen aan oplossingen voor wereldwijde vraagstukken. Invest International speelt in op de vraag vanuit de markt en verstrekt financieringsoplossingen waar niet of in onvoldoende mate in wordt voorzien. Invest International zet in op het ontwikkelen en financieren van projecten op de terreinen waar de Nederlandse internationaal opererende bedrijven sterk in zijn. Daarnaast beheert Invest International ook de regelingen (financieringsprogramma's) van het ministerie van Buitenlandse Zaken, gericht op MKB-financiering en infrastructuurontwikkeling. Eind 2021 werken er 90 fte voor Invest International.

2021 in vogelvlucht
Op 14 juli 2021 is de Machtigingswet oprichting Invest International in werking getreden, waarna de vennootschap Invest International B.V. is opgericht. Omdat bestaande onderdelen van FMO en RVO zijn ingebracht in de nieuwe onderneming kon worden gestart met een voorsprong op het gebied van kennis en ervaring en met een bestaande leningenportefeuille. Op 1 oktober 2021 is Invest International officieel gestart met de activiteiten en vanaf toen konden bedrijven Invest International benaderen voor financiering of ondersteuning bij project-ontwikkeling. Het laatste kwartaal van 2021 stond vooral in het teken van het inrichten van de organisatie en het uitwerken van de strategie en de klantpropositie.

Juridische status en eigendom
Invest International is een onderneming met de Nederlandse staat en FMO als aandeelhouders. De staat bezit 51% van de stemgerechtigde aandelen in Invest International, FMO 49%. Onderlinge afspraken tussen de aandeelhouders zijn vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst tussen de staat en FMO. Het betrokken beleidsdepartement is het ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit ministerie verstrekt tevens een jaarlijkse subsidie van € 9 miljoen voor projectontwikkelingsactivtieiten en is de opdrachtgever voor het uitvoeren van de financierings- en infrastructuurregelingen door Invest International. De minister van Financiën oefent de aandeelhoudersbevoegdheden uit in nauwe afstemming met de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Publiek belang
Invest International heeft als publiek belang om de internationale concurrentiepositie en het verdienvermogen van Nederlandse bedrijven die actief zijn in het buitenland te verbeteren en bij te dragen aan de verwezenlijking van de SDG's. Dit doet de instelling door het ondersteunen van bedrijven die actief zijn in het buitenland, door het ontwikkelen van projecten en het aanbieden van financieringsoplossingen. Deze doelstelling is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest International.

Buitenlandse activiteiten
De ontwikkeling en financiering van projecten door Invest International ziet uitsluitend op activiteiten gericht op het het buitenland.

Corporate governance
Invest International is ingericht volgens het (volledige) structuurregime. Invest International zal na afloop van het eerste boekjaar in het volgende jaarverslag rapporteren over corporate governance en MVO.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Naast het versterken van het Nederlandse verdienvermogen wil Invest International impact creëren. Die impact volgt vooral uit de bijdrage die Invest International wil leveren aan het financieren – en versneld realiseren – van de SDG's. Dit staat dan ook centraal in de strategie van de onderneming.

De MVO en impactdoelstellingen worden in 2022 verder uitgewerkt rondom een aantal specifieke impact thema's die gerelateerd zijn aan de sectoren waar Invest International zich primair op richt. Deze vijf sectoren zijn: Agrifood, Water, Gezondheid, Duurzame Productie en Klimaat & Duurzame Energie.

Invest International heeft aangegeven dat ze vanaf 2022 de bijdrage aan de twee focus SDG's zal gaan meten, namelijk SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 13 (klimaatactie). De ambitie hierbij is dat 66% van haar totaal gecommitteerde portfolio rechtstreeks bijdraagt aan SDG 8 en SDG 13. Concreet betekent dit de creatie van meer volwaardig werk en het vermijden van emissies van broeikasgassen.

Daarnaast zal afhankelijk van de sector de volgende specifieke SDG-bijdrage worden gemeten: SDG 2 (geen honger), SDG 3 (goede gezondheid en welzijn), SDG 6 (schoon water en sanitaire voorzieningen), SDG 7 (betaalbare en schone energie), SDG 9 (industrie, innovatie en infrastructuur) en SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie).

Daarnaast worden transacties getoetst op MVO-criteria die zijn afgesproken in een aanvullende beleidsovereenkomst tussen de staat, FMO en Invest International. Dat houdt onder andere in dat de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de UNGP's en de IFC Performance Standards worden gevolgd.

Nadere MVO-criteria worden, onder andere na afstemming met het maatschappelijke middenveld, in 2022 verder uitgewerkt.

Afwijkingen MVO-standaarden

Hierover zal in 2023, na afloop van het eerste boekjaar, worden gerapporteerd.

Strategie
Invest International heeft in 2021 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025.

Allereerst is het doel om de portefeuille te laten groeien met finacieringsoplossingen en impactvolle projecten die bijdragen aan het oplossen van de wereldwijde maatschappelijke uitdagingen (de SDG's). Invest International onderscheidt zich onder meer van commerciële partijen doordat het beschikking heeft over subsidie-instrumenten die zich vooral richten op het ondersteunen van infrastructuurprojecten in opkomende markten en het MKB.

Invest International wil een ondernemende speler zijn, daarmee Nederlandse bedrijven in het buitenland helpen en bijdragen aan het realiseren van de SDG's. Invest International zal een actieve bijdrage leveren aan het ondersteunen van duurzame projecten en de energietransitie met inzet van Nederlandse kennis en kunde. Belangrijkste focusgebieden zijn vijf sectoren waar Nederlandse bedrijven leidend in zijn: Agrifood, Water, Gezondheid, Duurzame Productie, Klimaat & Hernieuwbare Energie. Daarnaast zal Invest International een rol spelen als partner bij het implementeren van de private kant van de Afrikastrategie. Daarbij streeft het na om zoveel mogelijke integrale financieringsoplossingen te bieden waarbij zowel Nederlandse ondernemers als afnemers (publiek en privaat) in de opkomende markten geholpen worden.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit twee leden, waarvan één vrouw en één man.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. H.J.M. Oorthuizen	CEO	211		27	211	-	-	-	-	-
mw. V.E. Hart *(vanaf 17 mei 2021)*	CFRO	116		25	116	-	-	-	-	-

* Een deel van deze beloningen is uitgekeerd in de periode voorafgaand aan oprichting, toen beide bestuursleden tijdens de opbouwfase een tijdelijk dienstverband bij het ministerie van Financiën hadden.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit drie leden, waarvan één vrouw en twee mannen. Er staan twee vacatures open.

Raad van Commissarissen

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. I. Bussemaker	Voorzitter	37	-	-	-	-	-
dhr. G. Dubbeld *(vanaf 1 september 2021)*	Lid	9	-	-	-	-	-
dhr. S. Rabbani *(vanaf 1 december 2021)*	Lid	2	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij Invest-NL

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Vanwege een verlengd eerste boekjaar (eindigend op 31 december 2022) heeft Invest International nog niet gerapporteerd over 2021. Voor de investeringsactiviteiten van Invest International is een bedrag van in totaal € 833 miljoen gereserveerd in de begroting van het ministerie van Financiën. Dit bedrag wordt in tranches gestort naar gelang er voor de financiering van projecten behoefte is aan kapitaal. Per einde 2021 heeft de staat € 69.163.316,31 gestort. Om het maatschappelijke vermogen verantwoord te beheren zal de aandeelhouder, zoals voor iedere deelneming gebruikelijk, op termijn een specifiek normrendement vaststellen. In de eerste jaren na oprichting zal voor Invest International nog geen normrendement gelden en er worden ook geen dividenduitkeringen voorzien.

Investeringen

Er zijn in 2021 twee investeringen vanuit het kernkapitaal gedaan: een financiering gericht op een uitbreidingsinvestering van een Nederlands bedrijf in Oost-Europa en een investering in een bank in West-Afrika gecombineerd met een lokale 'Dutch Desk' die ervoor moet zorgen dat er meer Nederlandse MKB bedrijven – die actief willen worden in deze regio – gefinancierd kunnen worden. Daarnaast is er een raamwerkovereenkomst getekend met de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Met dit vehikel kunnen de door de ROM's gefinancierde bedrijven – die de stap naar buiten Nederland willen gaan zetten – door Invest International gefinancierd worden.

Vooruitblik 2022

2022 staat in het teken van het opbouwen van de organisatie en de portefeuille. Dit zal enkele jaren in beslag nemen. Invest International is een organisatie in opbouw met een flinke groep medewerkers die afkomstig is van RVO en FMO. Daarnaast worden er nieuwe mensen ingehuurd. In 2022 moet van deze groepen, tezamen met de nieuwe medewerkers verder worden gebouwd aan het vormen van een organisatie. Ook wordt in 2022 in overleg met het beleidsverantwoordelijke departement de publieke regelingen meer afgestemd op de mogelijkheden die de ontwikkeltak en het kernkapitaal biedt. Dit is in lijn met het nieuwe Coalitieakkoord, de vergroeningsagenda en de Afrika-strategie. Hier zal Invest International een rol in spelen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa*	70	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	70	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	-	-	-	-	-	-
Inkomsten	-	-	-	-	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-	-	-	-	-	-
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	-

* Bij oprichting heeft de staat een bedrag van € 70 miljoen gestort.

Investeringsdrempels voor de AvA

Binnenland/Buitenland
€ 100 miljoen (geen onderscheid binnen- of buitenland)

Invest-NL

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	77,9	62,7	40	-	-	-
Beloningsverhouding	2,5	2,4	-	-	-	-
Totaal gecommitteerd investeringsvolume (in miljoenen euro)	457	241	-	-	-	-

Beschrijving
Invest-NL is een ontwikkel- en financieringsinstelling die is opgericht om daar waar de markt dit (nog) niet (geheel) kan, complexe maatschappelijke transities te financieren en ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Invest-NL geeft daarbij prioriteit aan het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een CO_2-neutrale en circulaire economie, en in het bijzonder aan de cruciale rol van innovatieve scale-ups daarbij. Dat doet Invest-NL door directe en indirecte financieringen, het onderzoeken en ontwikkelen van markten en instrumenten en het investeringsrijp maken van concrete proposities. Invest-NL zet directe financiering voornamelijk in bij financieringen die direct relevant zijn voor de transitie naar een CO_2-neutrale en circulaire economie. Met indirecte financiering investeert Invest-NL in fondsen die veelal gespecialiseerd zijn in markten en technologieën waar Invest-NL minder expertise van in huis heeft, maar waar de investering van Invest-NL wel zorgt voor een versterking van het op dit moment nog beperkte aanbod van *venture capital* fondsen in Nederland. Eind 2021 werkten er 77,9 fte voor Invest-NL.

2021 in vogelvlucht
In 2021 is de gecommitteerde investeringsportefeuille met € 251 miljoen toegenomen naar een totale omvang van € 457 miljoen, waarvan € 300 miljoen fondsen en € 157 miljoen directe investeringen. Een van de in het oog springende investeringen is het Dutch Alternative Credit Instrument (DACI), een gezamenlijke investering van Invest-NL (€ 50 miljoen), het ministerie van EZK (€ 50 miljoen) en het European Investment Fund (€ 100 miljoen) die ten goede komt aan financieringsmogelijkheden voor het MKB. Een andere in het oog springende investering is een toegezegde lening van € 30 miljoen aan Avantium voor de financiering van de eerste commerciële fabriek ter wereld die FDCA produceert; het voornaamste ingrediënt voor het 100% plantaardige en recyclebare plastic materiaal PEF. Invest-NL investeert ook in jonge innovatieve bedrijven zoals LeydenJar en Delft IMP. Deze bedrijven werken aan betere batterijen die de energietransitie kunnen ondersteunen.

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

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

Buitenlandse activiteiten
Invest-NL richt zich op financieringen die een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. De activiteiten van Invest-NL zullen dus primair gericht zijn op Nederland. Aangezien maatschappelijke transitie opgaves en innovatie niet stoppen bij de landsgrenzen, kan Invest-NL in voorkomende gevallen investeren in buitenlandse fondsen wanneer deze fondsen op hun beurt er zich aan committeren om ten minste twee keer de inleg van Invest-NL ten goede te laten komen aan de Nederlandse economie.

Corporate governance
Invest-NL is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		√	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	-	-	-	-
CO_2 uitstoot*	Scope 1	0 ton	-	-	-	-	-
	Scope 2	32 ton	-	-	-	-	-
	Scope 3	2080 ton	-	-	-	-	-
Diversiteit**		58-42	58-42	-	-	-	-
Verzuim***		4,6	1,9	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Invest-NL heeft in 2021 haar Impact Beleid vastgesteld. De impact investeringen van Invest-NL richten zich op het bevorderen van een CO_2-neutrale en circulaire economie (SDG's 12 en 13), beter betaalbare en toegankelijke zorg (SDG 3) en dragen bij aan het stimuleren van hoogwaardige werkgelegenheid, economische groei en innovatie (SDG's 8 en 9). Hiervoor is de Invest-NL impact tool – een eigen meetmethodiek gebaseerd op een combinatie van bestaande impact investing marktstandaarden - ontwikkeld en getest. Deze vormt nu de basis bij het beoordelen van de impact van financieringen op de SDG's en bij het jaarlijks rapporteren hierover.

Hiernaast heeft Invest-NL het ESG due diligence proces voor nieuwe investeringen verder uitgewerkt. Ook is de ambitie geformuleerd om met alle fondsen en bedrijven waarin Invest-NL heeft geïnvesteerd actief een dialoog te voeren om relevante ESG-risico's en kansen te bespreken, en hierop intern te rapporteren.

In 2021 is Invest-NL ondertekenaar geworden van de UN Global Compact en de Principles for Responsible Investment (PRI) ter onderstreping van haar eigen MVO-beleid. Met ingang van verslagjaar 2021 rapporteert Invest-NL op de CO_2-uitstoot van de portefeuille en van de eigen bedrijfsvoering.

EU-wetgeving ten aanzien van duurzame financieringen (EU-Taxonomie) en MVO (CSRD) is van direct belang voor Invest-NL. De beleidsontwikkelingen worden daarom op de voet gevolgd. Invest-NL maakt inmiddels zelf gebruik van de EU-Taxonomie bij het beoordelen van impact investeringen en heeft doelen gesteld ten aanzien van het percentage aandeelhouderskapitaal dat geïnvesteerd moet zijn in lijn met de EU-Taxonomie.

Afwijkingen MVO-standaarden

Geen

Strategie
Invest-NL heeft in 2020 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Invest-NL ziet als de kern van haar toegevoegde waarde het verruimen van de markt voor risicokapitaal op een zodanige manier dat daarmee de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven innovatiever en duurzamer wordt. Morgen Mogelijk Maken is daarbij het motto. Invest-NL wil die toegevoegde waarde realiseren door (1) op zoek te gaan naar en aan te sluiten bij marktfalen, (2) financierings- en investeringsbeslissingen te baseren op diepgaande marktkennis, bij zichzelf of bij anderen, (3) de samenwerking met anderen te zoeken en zo de markt te verruimen. Hierbij is ook de unieke toegang tot beschikbare Europese middelen van groot belang. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de transitie naar een CO_2-neutrale en circulaire economie en de doorgroei van innovatieve scale-ups.

Vestigingsplaatsen van de Nederlandse bedrijven waarin Invest-NL heeft geïnvesteerd

Raad van Bestuur

Invest-NL had in 2021 één statutair bestuurder: de heer W.J. Bos.
De heer J.P. Postma is CEO a.i. per 1 april 2022.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. W.J. Bos	Statutair Directeur	213	-	29	213	222	204	-	-	-

Raad van Commissarissen

Per eind 2021 had Invest-NL vijf commissarissen, bestaande uit drie mannen en twee vrouwen, en stonden geen vacatures open.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. J.J. Nooitgedagt	Voorzitter	35	35	26	-	-	-
mw. M.H.G.E. van Golstein Brouwers	Lid	25	25	-	-	-	-
dhr. R. Hendriks	Lid	25	25	-	-	-	-
mw. K. Bisschop	Lid	25	25	-	-	-	-
dhr. P.C. Molengraaf	Lid	25	25	-	-	-	-

Zeggenschap bij Invest-NL

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Op dit moment is in de begroting van het ministerie van Financiën over een periode van vijf jaar in totaal € 1,7 miljard gereserveerd voor kapitaalstortingen in Invest-NL.
Per eind 2021 heeft Invest-NL voor € 175 miljoen aan kapitaalstortingen ontvangen.
Bij de oprichting van Invest-NL is aangegeven dat in de eerste jaren na oprichting voor Invest-NL nog geen normrendement zal gelden, voor 2023 zal een normrendement worden bepaald. Er worden de eerste jaren geen dividenduitkeringen voorzien. In 2021 heeft Invest-NL een positief resultaat behaald van € 1,3 miljoen, dat met name is toe te schrijven aan het vormen van een actieve belastinglatentie.

Investeringen

Invest-NL heeft in 2021 geen investeringen gedaan boven de statutair bepaalde investeringsdrempel.

Vooruitblik 2022

In 2022 zal Invest-NL verder gaan op de ingeslagen weg. Bij de investeringen zal de nadruk liggen op projecten en ondernemingen die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling naar een CO_2-neutrale en circulaire economie. Het is de ambitie van Invest-NL om in 2022 de portefeuille van gecommitteerde investeringen verder uit te breiden met circa € 250 miljoen.

Op het gebied van business development ligt de nadruk op het financierbaar maken van proposities die dat nog niet zijn, met name op het gebied van de energietransitie en de circulaire economie. Ondernemers en projecten zullen ondersteund worden met advies, kennis en ondersteuning. Daarnaast zal gewerkt worden aan de verdere ontsluiting van Europese middelen voor de Nederlandse economie met speciale aandacht voor de aanvraag en implementatie van garanties die vanuit het Invest EU programma beschikbaar zijn.

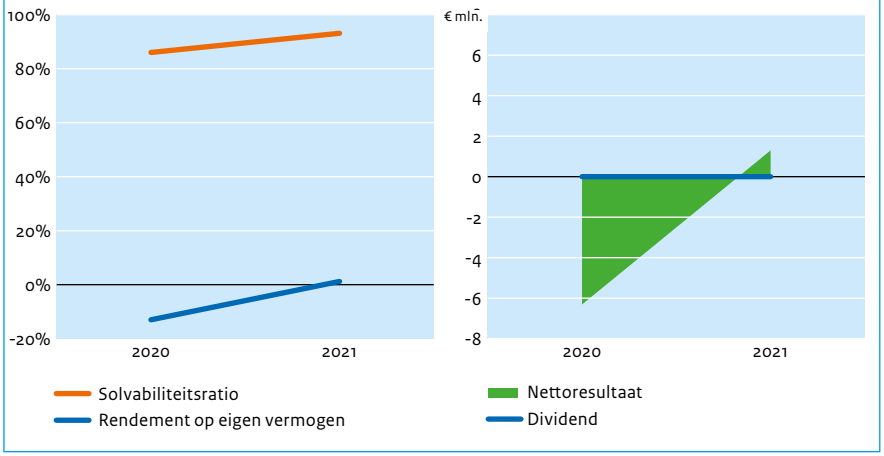
In 2022 zal onderzocht worden hoe Invest-NL de samenwerking met het Nationaal Groeifonds kan voortzetten. Ook ten aanzien van het Klimaatfonds zal de mogelijke samenwerking worden onderzocht.

Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa*	185,4	51,6	50	-	-	-
Eigen vermogen	170,7	44,4	50	-	-	-
Vreemd vermogen	14,7	7,2	-	-	-	-
Inkomsten**	9,4	7,5	-	-	-	-
Resultaat	1,3	-6,3	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	92,1%	86,0%	100,0%			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	1%	-13%	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	-	-	-	-

* Bij oprichting heeft de staat een bedrag van € 50 miljoen gestort.
** Dit betreft zowel de rentebaten en provisiebaten, samen € 1,7 miljoen (2021: € 0,7 miljoen) als de door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat verstrekte subsidie € 7,6 miljoen (2021: € 6,8 miljoen).

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	27.444	30.740	33.026	32.412	31.672	31.876
Beloningsverhouding	8,1	7,6	11,7	12,2	11,5	-
Bezettingsgraad passagiers (%)	50%	52%	89%	89,1%	88,4%	87,2%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	80%	78%	65%	67,0%	65,6%	65,9%

Beschrijving
Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Onder de KLM-groep vallen verder de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM-groep deel uit van Air France-KLM. In 2021 vervoerde KLM ruim 14 miljoen passagiers en 558 duizend ton vracht. De KLM-groep had in 2021 wereldwijd gemiddeld 27.444 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
COVID-19 had ook in 2021 een enorme impact op KLM. Na een zwaar eerste kwartaal werd het aantal reisbeperkingen in het tweede kwartaal geleidelijk opgeheven, wat was terug te zien in toegenomen aantal boekingen en hogere passagiersaantallen. In het derde kwartaal werd voor het eerst een positief bedrijfsresultaat gegenereerd sinds het uitbreken van de COVID-19 pandemie. Het vierde kwartaal werd gekenmerkt door de moeilijke weg naar herstel. Enerzijds werd de Verenigde Staten opengesteld voor gevaccineerde reizigers uit Europa, hetgeen een positieve invloed had op het verdienvermogen van KLM. Anderzijds had de opkomst van de omikron variant van COVID-19 tegen het einde van 2021 een volledige lockdown in Nederland – met tijdelijke terugval van het aantal passagiers en boekingen - tot gevolg.

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

Publiek belang
Het netwerk van internationale verbindingen vanaf mainport Schiphol is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse luchtvaartmaatschappij met Schiphol als thuisbasis en met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Het publiek belang van KLM is vooral verbonden aan netwerkkwaliteit,

Transavia en KLM Cityhopper vierden in 2021 hun **55-jarige jubileum**, de KLM Flight Academy bestond in 2021 **75 jaar.**

markttoegang en luchtvaartpolitiek.
Dit publiek belang wordt naast het aandeelhouderschap in KLM geborgd door:

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

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

KLM is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		n.v.t	n.v.t	-	-	179	184
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	7.400	6.711	12.072	11.984	12.047	12.003
	Scope 2	0	0	0	37	28,5	-
	Scope 3	1594	1448	2523	2462	2287	-
Diversiteit**		45-55	44-56	45-55	45-55	45-55	44-56
Verzuim***		6,73	5,23	6,34	6,97	6,99	6,45

* Scope 1: CO_2 emissies van kerosine en grondoperatie,
Scope 2: Electriciteit,
Scope 3: Upstream emissies van kerosineproductie
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2021 heeft KLM zich samen met Air France-KLM gecommitteerd aan het Science Based Targets-initiatief, dat de groepsdoelen in lijn brengt met wat de wetenschap op het gebied van klimaatverandering nodig acht om de doelstellingen van het Akkoord van Parijs te halen. KLM heeft in 2021 de toezeggingen uit het Akkoord Duurzame Luchtvaart voor 2030 herbevestigd, waaronder het verminderen van 50 % CO_2-uitstoot per passagier per kilometer in 2030 ten opzichte van 2005. Ook wil KLM de absolute CO_2-uitstoot reduceren met 15% in 2030 ten opzichte van 2005. Om de markt voor alternatieve duurzame brandstoffen te stimuleren heeft KLM besloten een toeslag voor duurzame brandstof te heffen op elk uitgaand ticket vanuit Amsterdam en verkocht in Nederland. Daarmee gaat KLM vanaf 1 januari 2022 0,5% duurzame brandstof (SAF) bijmengen op alle vluchten die vertrekken vanuit Amsterdam. Transavia gaat op alle uitgaande vluchten 1% SAF mengen. Deze percentages zullen de komende jaren toenemen. In 2021 richtte een groep van ongeveer 80 KLM-medewerkers uit het hele bedrijf de zogenaamde *Bold Moves* op, dat grensverleggende initiatieven op het gebied van duurzaamheid wil ontwikkelen. Er werden tien initiatieven geselecteerd die nu worden uitgevoerd.

Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie

In 2020 heeft KLM een herstructureringsplan opgesteld genaamd 'van meer, naar beter'. Het plan stelt KLM in staat om flexibel in te spelen op verschillende markt- en herstelscenario's en biedt kansen op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en technologie.
Deze elementen waren al belangrijk in de strategie van KLM, maar COVID-19 heeft deze inspanningen versneld. In 2021 is de strategie herijkt rond drie thema's. Het eerste strategische thema is het runnen van een geweldige luchtvaartmaatschappij voor de klanten, waarbij veiligheid, stiptheid, betrouwbaarheid, personalisatie, digitalisering en productaanbod tegen een betaalbare prijs centraal staan. Het tweede strategische thema is het creëren van technologische vooruitgang door het bevorderen van onderzoek naar de toekomst van het vliegen, innovatie van de kernprocessen en versterking van de technologische basis van KLM. Het derde thema is het transformeren naar een 'netto-positief bedrijf' dat noodzakelijke veranderingen in de luchtvaartindustrie stimuleert om de negatieve impact van vliegverkeer op klimaat en milieu te verminderen.

Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur bestond eind 2021 uit drie personen, allen mannen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. P.J.Th. Elbers	President en CEO	600	0	197	600	535	927	967	922	855
dhr. R.M. de Groot	COO	390	0	133	390	390	549	540	520	476
dhr. E.R. Swelheim	CFO	390	0	147	390	390	544	524	504	453

Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen bestond eind 2021 uit negen leden, waarvan drie vrouwen en zes mannen. In 2021 is mevrouw De Gaay Fortman afgetreden als commissaris en mevrouw Oudeman benoemd voor een eerste termijn.

Raad van Commissarissen

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. C. 't Hart	Voorzitter	36,4	38,5	39,4	29	29	31
dhr. P. Calavia	Lid	23,6	8,2	26,5	27	27	27
dhr. F. Enaud	Lid	8,4	24,4	28,5	30	27	18
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	16,4	24,9	30,5	31	21	-
dhr. C. Nibourel	Lid	21,2	15,2	-	-	-	-
mw. F. Pellerin	Lid	23,6	26,0	28,5	16	-	-
dhr. P.F. Riolacci	Lid	26,0	28,6	26,5	27	27	-
dhr. J.C. de Jager	Lid	23,6	26,0	20,9	-	-	-
dhr. B. Smith	Lid	-	-	-	-	-	-
mw. B.J. Vos	Lid	21,2	23,4	18,9	-	-	-

Zeggenschap bij KLM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van KLM is in 2021 met circa 18% gestegen naar € 6,07 miljard (2020: € 5,12 miljard). Het aantal passagiers nam in 2021 toe met circa 25% naar 14 miljoen. Het operationeel resultaat van KLM in 2021 was € 227 miljoen negatief, hetgeen significant verbeterd is ten opzichte ten opzichte van 2020, toen het operationeel resultaat € 1,15 miljard negatief was. Over 2021 heeft de staat geen dividend ontvangen.

Investeringen

De netto-investeringen namen af van € 681 miljoen in 2020 naar € 481 miljoen in 2021. Deze daling is onder meer het gevolg van de vertraagde levering van Boeing 787-vliegtuigen als gevolg van productievertragingen bij Boeing. KLM heeft in 2021 geen investeringsvoorstellen voorgelegd aan de aandeelhouders.

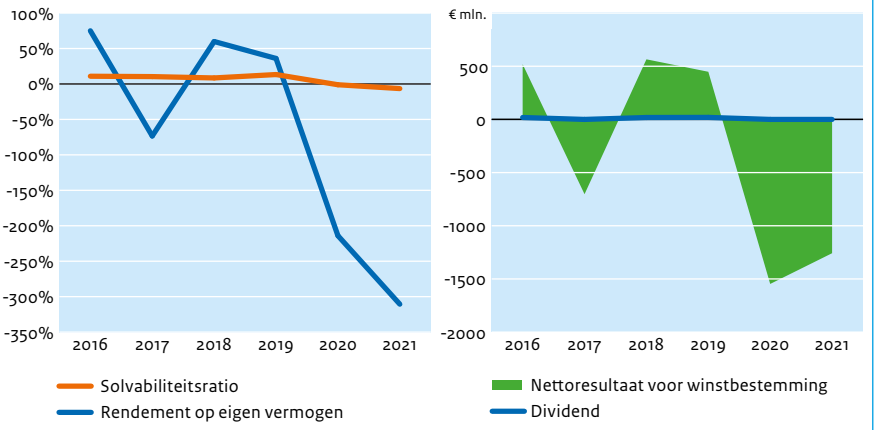
Vooruitblik 2022

De eerste maanden van 2022 laten een verdere stijging zien van het aantal passagiers en boekingen. Tegelijkertijd is dit herstel geen gegeven, omdat ook KLM gevolgen ondervindt van andere mondiale ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraine en de volatiele brandstofprijzen. In 2022 zal het herstructureringsplan verder worden geïmplementeerd. Ook blijft KLM investeren in een duurzame vloot. Eind februari 2022 zijn de koopovereenkomsten voor 100 Airbus A320neo-vliegtuigen getekend tussen Airbus en KLM, Transavia Nederland en Transavia Frankrijk. Vergeleken met vliegtuigen van de vorige generatie, bieden deze vliegtigen een verlaging van de kosten per eenheid van meer dan 10%, een vermindering van 15% in brandstofverbruik en CO_2 uitstoot en een 50% lagere geluidsvoetafdruk.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	10.625	10.447	11.771	11.336	8.924	9.028
Eigen vermogen	-695	-115	1.560	961	927	988
Vreemd vermogen	11.320	10.562	10.211	10.375	7.997	8.040
Inkomsten	6.065	5.120	11.075	10.889	10.340	9.800
Winst	-1.258	-1.547	448	565	-703	519
Dividend	-	-	19	18	-	18
Ontvangen door staat	-	-	0,45	0,89	-	-
Solvabiliteitsratio	-6,5%	-1,1%	13,3%	8,5%	10,4%	10,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-310,6%	-214,1%	35,5%	59,9%	-73,4%	52,5%
Pay-out ratio	0%	0%	4%	3%	0%	3%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Nederlandse Loterij

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	394	323	282	246	231	218
Beloningsverhouding	3,5	3,2	3,2	3,4	3,2	-
Bruto-uitkeringspercentage	82%	68%	67%	66%	66%	66%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ miljoen)	2.467	929	884	775	732	725
Aantal verkooppunten	5.752	5.750	6.000	6.000	6.000	6.000

Beschrijving
Nederlandse Loterij is in 2016 ontstaan uit een fusie tussen De Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de aanbieder van een brede portfolio van kansspelen onder de merken Staatsloterij, Lotto, TOTO Winkel, TOTO Sport, TOTO Casino, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel. Dochtervennootschap Staatsloterij B.V. organiseert de maandelijkse Staatsloterij en speciale trekkingen, zoals de Koningsdagtrekking en de Oudejaarstrekking. Daarnaast organiseert Staatsloterij B.V. ook wekelijks het Miljoenenspel. Dochtervennootschap Lotto B.V. organiseert de wekelijkse trekkingen van Lotto en Eurojackpot, dagelijkse trekkingen van Lucky Day, verkoopt Krasloten en is aanbieder van TOTO winkel. Vanaf oktober 2021, na het openstellen van de markt voor online kansspelen, is dochtervennootschap TOTO Online B.V. actief op de markt voor online (live) sportweddenschappen en online casinospelen. Via Nederlandse Loterij Participatie B.V. wordt deelgenomen in Lotify B.V., een organisatie die een totaaloplossing biedt waarmee beneficianten van Nederlandse Loterij en andere fondsenwervende partijen een eigen loterij of winactie kunnen organiseren die voldoet aan de Nederlandse wet- en regelgeving. Bij Nederlandse Loterij waren ultimo 2021 394 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Het jaar 2021 stond vooral in het teken van de lancering van het nieuwe online kansspelaanbod van TOTO Online B.V. Dit betekende ook veranderingen en opschaling voor de inrichting van Responsible Gaming en Fraud & Payments zodat het speelgedrag van spelers nauwlettend kan worden gemonitord. Na jarenlange, intensieve voorbereidingen is TOTO Online B.V., een dochteronderneming van NLO, op 2 oktober 2021 als eerste legale aanbieder van online kansspelen in Nederland live gegaan met sportweddenschappen en casinospelen.

In 2021 heeft Nederlandse Loterij haar rol als voorloper en voorbeeld op de Nederlandse kansspelmarkt onder andere vormgegeven door (mede) het initiatief te nemen voor de oprichting van de branchevereniging Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders (VNLOK). VNLOK staat voor goede regulering van de online kansspelmarkt en een verantwoord en veilig kansspelaanbod.

Daarnaast is de reclamecode voor online kansspelen, die mede op initiatief van Nederlandse Loterij tot stand is gekomen om consumenten aanvullend op het strenge wettelijk kader nog beter te beschermen, in 2021 afgerond. In de reclamecode zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt over het verbod op het gebruik van bonussen voor

jongvolwassenen van 18 tot 24 jaar. Ook is in 2021 de vervanging van het gehele loterijsysteem afgerond. Daarmee beschikt Nederlandse Loterij over een toekomstbestendig fundament waarop alle loterijspelen verder ontwikkeld kunnen worden.

Juridische status en eigendom

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

Publiek belang

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

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

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

Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		44,9	-	30,6	-	102	114
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		64-36	60-40	-	-	-	-
Verzuim***		4,5	4	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ook in 2021 stond het op een verantwoorde wijze aanbieden van kansspelen centraal in het MVO-beleid van Nederlandse Loterij. Het beleid om op verantwoorde wijze kansspelen aan te bieden is gebaseerd op de drie pijlers: het beschermen van de consument, het tegengaan van kansspelverslaving en het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan de door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen. Verantwoord spelen is de basis van alle processen en systemen. Alle medewerkers zijn ervan op de hoogte en voor nieuwe medewerkers is het een vast onderdeel van het introductieprogramma. Een belangrijke mijlpaal van 2021 is dat het raamwerk rondom detectie en interventie is geïmplementeerd in het kader van de nieuwe online kansspelen. De reputatiescore van Nederlandse Loterij op maatschappelijke betrokkenheid wordt in 2022 opnieuw onderzocht. De Fraud & Payment afdeling heeft zich er dit verslag jaar op gericht de vaardigheden op dit onderwerp door te ontwikkelen. Het fraudebeleid voor het retailkanaal is verder aangescherpt. Daarnaast werd in het laatste kwartaal de Suppliers Code of Conduct door Nederlandse Loterij geïntroduceerd en geïmplementeerd. Nederlandse Loterij doet mee aan de Transparantiebenchmark en zij is gestegen naar positie 106, een stijging van 24 plaatsen. Nederlandse Loterij heeft de ambitie nog verder te stijgen. Nederlandse Loterij past de CSR Guidelines European Lotteries en GRI toe, zoals toegelicht in het eigen jaarverslag.

Afwijkingen MVO-standaarden

OESO-richtlijnen	Nederlandse Loterij is gestart met de inrichting van de naleving van de OESO-richtlijnen.
UN Global Compact	Nederlandse Loterij gaat aan de slag met het toepassen van UN Global Compact.
UN Guiding Principles	Nederlandse Loterij is gestart met de inrichting van de naleving van de UNGP's.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Nederlandse Loterij gaat aan de slag met het UN Guiding Principles Reporting Framework.

Strategie

In 2021 heeft Nederlandse Loterij haar strategie (2020-2025) verder geactualiseerd en haar lange termijn doelstellingen aangescherpt. Nederlandse Loterij heeft de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met een breed productenportfolio en een betrouwbaar imago. Ook op het gebied van online kansspelen wil Nederlandse Loterij een leidende rol spelen. Dit moet resulteren in een positie die Nederlandse Loterij in staat stelt haar voorbeeldrol in de toekomst te blijven vervullen. Daarnaast wordt beoogd dat de opbrengsten voorzien in een consistente groei van afdrachten aan de staat, de sport en maatschappelijke doelen. Nederlandse Loterij wil als betrouwbare aanbieder met een verantwoord spelaanbod bijdragen aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Als laatste strategische prioriteit ambieert Nederlandse Loterij om meer te innoveren de komende jaren.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit twee personen, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	235	0	37	235	230	226	222	218	43
dhr. A. Blok	CFO	212	0	32	212	206	204	200	196	36

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit vijf personen, waarvan drie vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. J.D. Loorbach *(tot 22 april 2021)*	Voorzitter	9	29	28	27	27	18
dhr. A. Pechtold *(vanaf 22 april 2021)*	Voorzitter	20	-	-	-	-	-
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter	19	19	19	18	13	-
dhr. J.H.L. Albers *(tot 22 april 2021)*	Lid	6	19	19	18	18	18
mw. G.J.M. van Maagdenberg	Lid	19	19	19	18	18	18
mw. M. Rintel	Lid	19	19	19	18	13	-
dhr. A. Buren	Lid	19	13	-	-	-	-

Zeggenschap bij Nederlandse Loterij

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet bedraagt in 2021 € 2.993 miljoen (2020: € 1.357 miljoen). De omstandigheden op de online-kansspelmarkt waren gunstig: TOTO was dankzij goede voorbereidingen als eerste aanbieder actief op de markt en er was nog maar een relatief klein aantal andere actieve aanbieders met een vergunning. Ook de omzet uit landgebonden sportweddenschappen en Staatsloterij is verder gegroeid. De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 188 miljoen. Hiervan ontving de Nederlandse staat volgens de vastgestelde verdeelsleutel € 118,4 miljoen. NOC*NSF heeft € 50,4 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) is € 19,2 miljoen afgedragen. Aan de minimum afdrachtspercentages zoals opgenomen in de aan Nederlandse Loterij verleende vergunningen is voldaan.

Investeringen

In 2021 heeft het ministerie van Financiën één investeringsvoorstel beoordeeld en goedgekeurd. Dit betrof het meerderheidsbelang van Nederlandse Loterij in Lotify B.V. Lotify B.V. is een digitaal platform voor het organiseren van fondsenwervende loterijen en winacties. Met deze totaaloplossing faciliteert Nederlandse Loterij haar begunstigden en andere fondsenwervende partijen met het organiseren van een eigen loterij of winactie, die voldoet aan de Nederlandse wet- en regelgeving.

Vooruitblik 2022

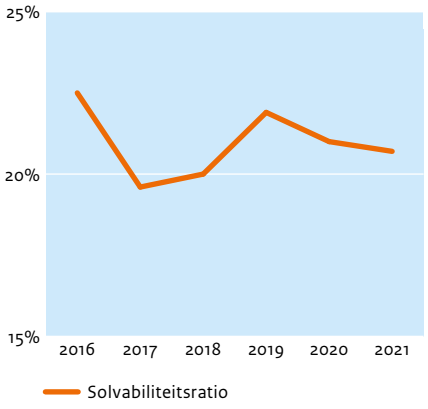
Het jaar 2022 staat voor Nederlandse Loterij in het teken van het verbeteren, uitbreiden en optimaliseren van haar productportfolio van verantwoorde kansspelen en het waarborgen van foutloze executie. In online kansspelen gaat de aandacht uit naar het versterken van de competenties op het gebied van voorkomen van kansspelverslaving, voorkomen van illegaliteit en criminaliteit en het beschermen van spelers, het aanbieden van aantrekkelijk portfolio met een veilig en verantwoord aanbod voor de klanten. In 2022 gaat ook het Ondernemerslab van start dat is gericht op nieuwe mogelijkheden voor een aantrekkelijk spelaanbod, het vergroten van het verdienvermogen en het identificeren en realiseren van innovatie in de uitvoering van het Nederlandse kansspelbeleid.

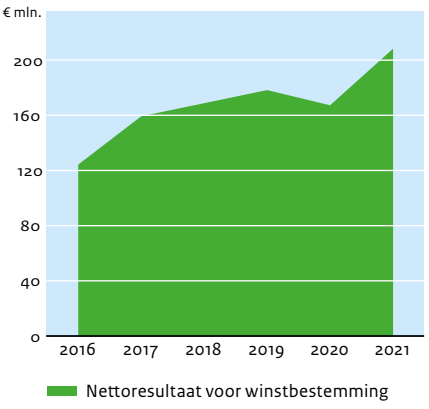
Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	546	467	451	465	441	408
Eigen vermogen	113	98	99	93	86	92
Vreemd vermogen	433	369	352	372	355	316
Inkomsten	2.993	1.357	1.315	1.169	1.105	1.103
Winst	209	170	179	168	160	125
Afdracht*	188	168	173	161	165	149
Ontvangen door staat	118	106	109	102	104	91
Solvabiliteitsratio	20,7%	21,0%	21,9%	20,0%	19,6%	22,5%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	198,1%	172,8%	186,2%	187,2%	179,9%	136,1%
Pay-out ratio	90%	99%	97%	96%	103%	119%

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

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA

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

NIO

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Leningenportefeuille (€ miljoen)	173	207	235	272	318	363
Aantal leningen	45	40	43	47	54	64
Aantal landen met een lening	9	11	12	12	13	13

Beschrijving
De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. Van 2000 tot 2010 waren de aandelen NIO in handen van ontwikkelingsbank FMO. Vanwege het geringe raakvlak tussen de kerntaak van FMO en NIO zijn de aandelen in 2010 overgedragen aan de Nederlandse staat.

Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. De voornaamste taak van NIO is tegenwoordig het beheren van de resterende aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen. Conform de huidige planning zullen in november 2039 de laatste aflossingen van kapitaalmarktleningen aan Pakistan plaatsvinden en worden begin 2040 de laatste rentebetalingen op deze leningen verwacht. Tot en met medio 2031 staan er ook nog leningen uit aan andere landen.

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

Publiek belang
Het publiek belang dat NIO dient is het beheren van de in het verleden verstrekte leningen aan overheden in ontwikkelingslanden. Nederland verstrekt sinds 2001 geen leningen meer aan ontwikkelingslanden in het kader van ontwikkelingssamenwerking. De deelneming is dan ook in afbeheer en de leningenportefeuille wordt afgebouwd. Daarnaast speelt

NIO een rol bij het in 2008 gesloten China Promotional Loan Scheme (PLS) met het Chinese ministerie van Financiën. Dit PLS houdt in dat commerciële banken exporttransacties via NIO zouden kunnen financieren tot maximaal € 300 miljoen ten gunste van exporteurs van (materiaal voor) baggerschepen. In 2013 is hieronder een lening verstrekt. De commerciële banken dragen zorg voor de zogenaamde 'funding' van leningen onder dit programma en lopen daarmee ook het financiële risico.

Buitenlandse activiteiten

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

Invulling aandeelhouderschap

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. T.C. Sevenster*	CEO	40			40	40	40	40	40	40

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

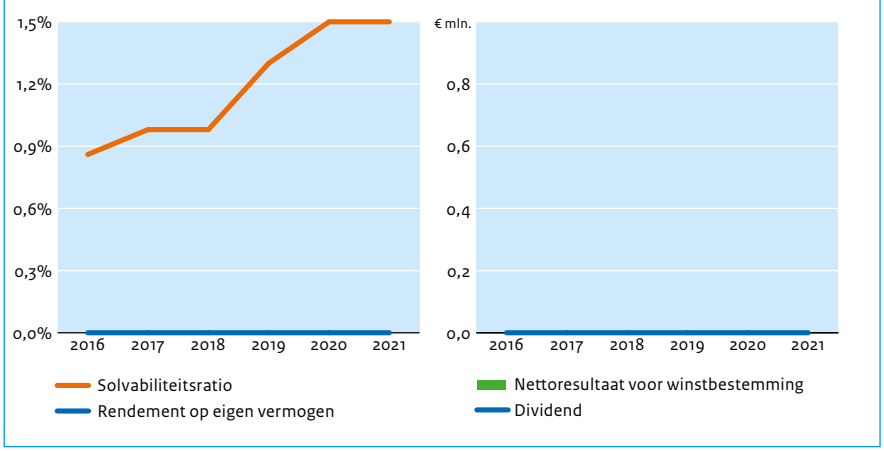
RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	67	75	87	102	116	132
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	66	74	86	101	115	131
Inkomsten	2	3	3	4	4	5
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,5%	1,5%	1,3%	1,0%	1,0%	0,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



NS

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	32.729	36.655	36.673	33.571	31.404	30.945
Beloningsverhouding	7	8	9	9	9	9
Vervoersomvang (miljoen trein-reizigerskilometers in NL)*	8.630	8.352	19.214	18.535	18.277	18.128
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL**	7,9	-	89%	86%	80%	77%

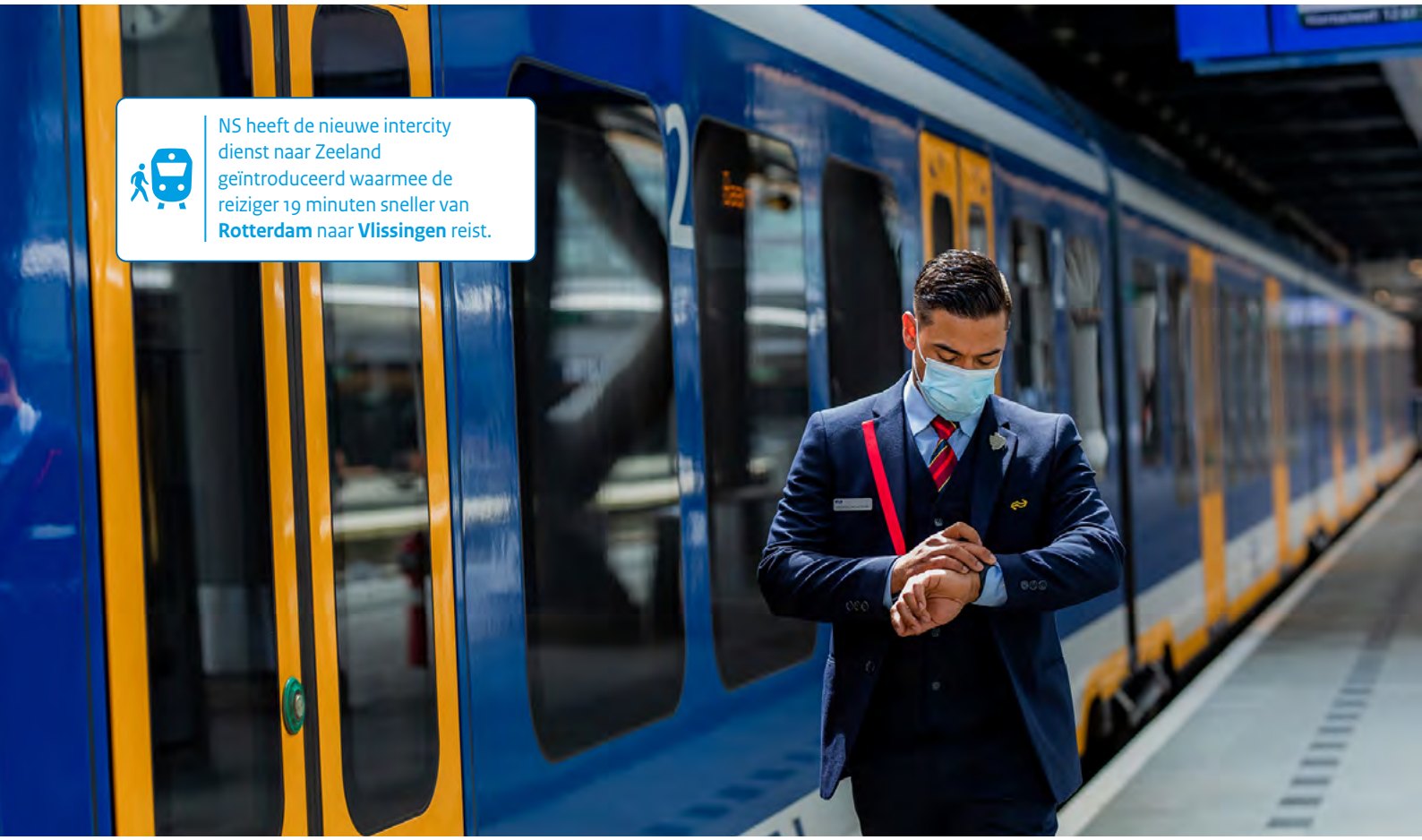
* Verlaging van reizigerskilometers n.a.v. aangepaste meetmethode in 2020 voor de reizigerskilometers van het Studenten OV-contract.

** Per 2021 indicator klanttvredenheid gewijzigd naar gemiddeld cijfer op basis van OV klantbarometer. De indicator klanttevredenheid is niet beschikbaar voor 2020 doordat het veldwerk voor de meting niet kon worden uitgevoerd door de coronamaatregelen.

Beschrijving
In 1937 is de N.V. Nederlandse Spoorwegen opgericht omdat de overheid het aantal spoorwegmaatschappijen in Nederland wilde concentreren. NS werd een naamloze vennootschap met de staat als enige aandeelhouder. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. In 2001 werd dochterbedrijf Abellio opgericht. NS is met Abellio actief op de Britse en Duitse spoormarkt. In 2021 had NS 32.729 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
COVID-19 had ook in 2021 een significante impact op NS. Het jaar 2019 was een topjaar qua reizigersvolume (19 miljard reizigerskilometers), maar door COVID-19 is het aantal reizigerskilometers over geheel 2021 met 48% gedaald vergeleken met 2019. In 2021 bedroegen de opbrengsten van NS € 6,5 miljard, waarin een vergoeding van € 0,9 miljard van de Nederlandse overheid is opgenomen om de treinen te laten blijven rijden ondanks de significant lagere reizigersaantallen. NS realiseerde een negatief resultaat voor bijzondere waardevermindering van € 49 miljoen.

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



Publiek belang

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

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

Buitenlandse activiteiten

NS is met Abellio (100% dochter) actief op de buitenlandse spoormarkt. Abellio moet bijdragen aan het belang voor de Nederlandse reiziger door betere internationale verbindingen en grensoverschrijdend verkeer (ook in het kader van duurzaamheid) en een positief financieel resultaat. De belangrijkste risico's van de activiteiten in het buitenland zijn financieel van aard. Mogelijke verliezen in het buitenland kunnen uiteindelijk voor rekening van NS komen. Om die reden heeft de staat als aandeelhouder in 2016 grenzen gesteld aan de totale omvang van de buitenlandse activiteiten. Abellio behaalde over 2021 een omzet van € 3,7 miljard (56% van de totale omzet van NS) en boekte daarbij een nettowinst van € 81 miljoen. Abellio Duitsland is gestart met een herstructurering omdat er te grote verliezen werden geleden. Dit heeft geleid tot het afstoten van 6 van de 9 concessies in Duitsland. Daarnaast is er ook een eenmalig verlies van €101 miljoen genomen.

Corporate governance

NS is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		83,8	-	88,9	-	195	197
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot	Scope 1	0	0	8,7	14,1	25,6	-
	Scope 2	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6	n.v.t
	Scope 3*	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		31-69	31-69	32-68	33-67	34-66	34-66
Verzuim***		6,9	6,6	6,6	6,0	5,7	5,1

* Nog geen gegevens bekend van scope 3 uitstoot.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NS is de maatschappelijke aanbieder van duurzame mobiliteit en wil dit blijven. Dat doet NS door te streven naar fossielvrij, circulair en groen ondernemen. Daarnaast werkt NS aan de toegankelijkheid van zijn product en aan de diversiteit en inclusiviteit van zijn organisatie. Het doel van NS is om bij te dragen aan het Klimaatakkoord van Parijs (CO_2-reductie), het VN-verdrag Handicap, de SDG's en de European Green Deal. Daarnaast ondersteunt NS actief het Rijksbeleid gericht op substitutie van korte- en middellange afstand vliegverkeer door spoorvervoer.

Afwijkingen MVO-standaarden

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

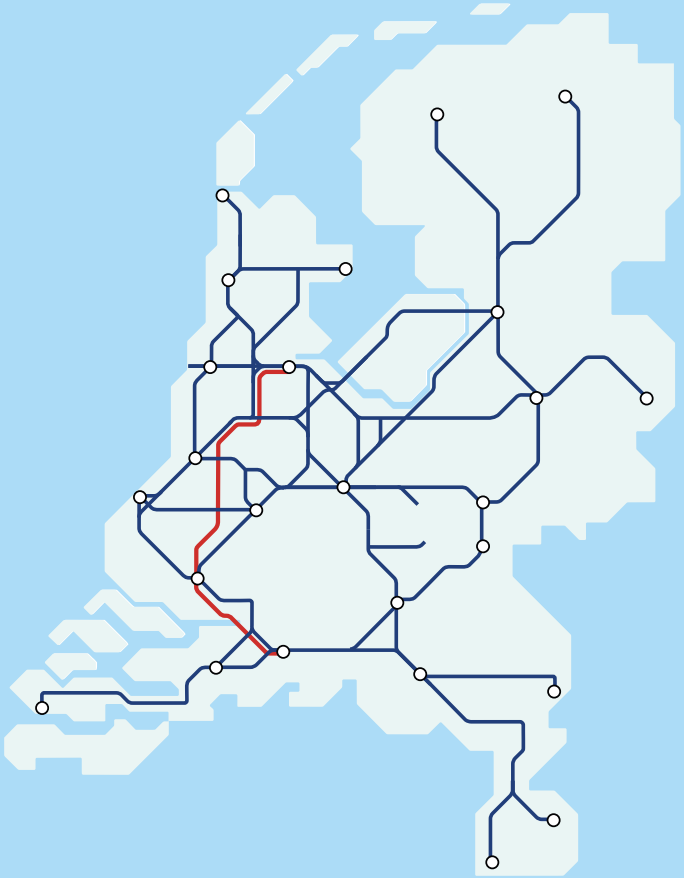
Strategie

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

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

Daarnaast moeten de buitenlandse activiteiten van NS bijdragen aan het belang van de reiziger in Nederland, zoals grensoverschrijdende verbindingen en betere verbindingen met Europese steden.
Voor het vaststellen van de strategie heeft NS de staat als aandeelhouder geraadpleegd.

Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit vijf personen: drie mannen en twee vrouwen. Op 1 maart heeft de heer E. van Asch mevrouw M. Rintel opgevolgd als directeur Operatie. De heer T. Smit is in 2021 herbenoemd.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. M.E.F. Rintel	President-directeur	426	0	47	426	376	-	-	-	-
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	334	0	31	334	353	368	361	353	101
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	334	0	31	334	353	368	361	265	-
mw. A.M.E. de Vries	Directeur Stations	334	0	31	334	353	79	-	-	-
dhr. E.F.W. van Asch*	Directeur Operatie	279	0	26	279	-	-	-	-	-

* De heer van Asch is per 1 maart 2021 aangetreden als Directeur Operatie.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit zes personen: drie mannen en drie vrouwen. De termijn van de heer G. van de Aast is per 2022 met twee jaar verlengd gezien de bijzondere omstandigheden rondom COVID-19. In 2021 is de heer W. van der Feltz herbenoemd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter	43	45	47	46	44	38
mw. M.E. van Lier Lels	Vice-voorzitter	38	40	36	32	31	26
mw. J.L. Stuijt	Lid	38	40	39	34	31	11
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	33	34	34	31	19	-
mw. N. Albayrak	Lid	33	34	21	-	-	-
dhr. H.H.J. Dijkhuizen	Lid	35	37	-	-	-	-

Zeggenschap bij NS

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2021 € 6.486 miljoen. De omzet bestaat voor € 5.546 miljoen uit reguliere opbrengsten en € 940 miljoen uit COVID-19-gerelateerde vergoedingen van de Nederlandse overheid (met name de Beschikbaarheidsvergoeding OV). Over 2021 bedroeg het operationele resultaat € 482 miljoen. Zonder een aantal grote bijzondere boekhoudkundige baten zou dit een verlies van € 49 miljoen zijn geweest. Over 2021 bedroeg de winst toe te rekenen aan de aandeelhouder € 339 miljoen.
De aandeelhouder heeft afgezien van de uitkering van het dividend over 2021 omdat de winst boekhoudkundig is en onderliggend NS nog steeds verlieslatend is. De solvabiliteit is met 22,9% gestegen ten opzichte van vorig jaar (2020: 14,6%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 23,6 % in 2021 (2020: -95,9%). In 2021 behaalde NS het normrendement niet.

Investeringen

In 2021 heeft de aandeelhouder de revisie van de VIRM-4 treinen goedgekeurd. Na deze revisie kan de VIRM-4 weer voor 18 jaar gebruikt worden door NS.

Vooruitblik 2022

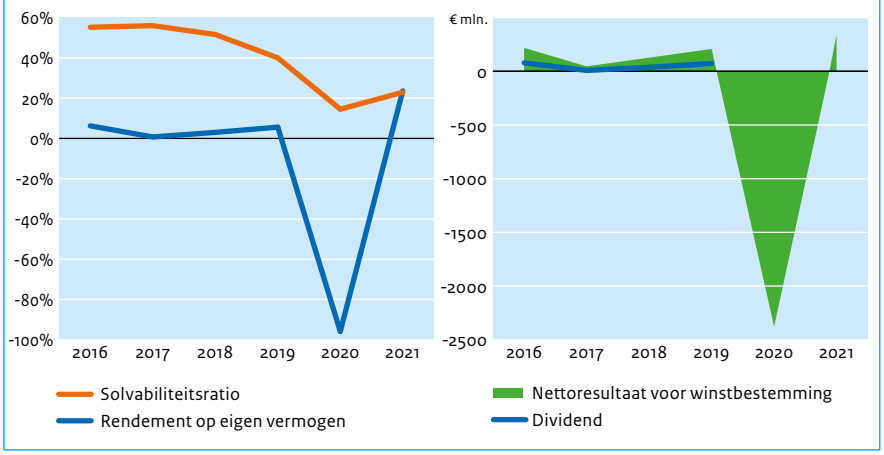
Komend jaar richt NS zich erop om de reiziger weer terug in de trein krijgen. Dit vraagt om een herstel van vertrouwen en proposities die aansluiten bij een veranderd reisgedrag van reizigers. De komende jaren staan in het teken van een transitie naar een nieuwe balans tussen vraag en aanbod waarin ook weer sprake kan zijn van een gezonde en stabiele financiële huishouding. NS zal een kleiner en wendbaarder bedrijf worden.
NS zet zich in om de dienstverlening en de klanttevredenheid gedurende de transitie op een goed niveau te houden. Het kabinet heeft besloten de concessie voor het hoofdrailnet ook na 2024 aan NS toe te kennen. NS richt zich op de voorbereidingen van de nieuwe concessie. NS spant zich in om binnen de huidige financiële kaders te blijven investeren in duurzaamheid en veiligheid.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	7.368	8.063	9.448	7.030	6.214	6.359
Eigen vermogen	1.689	1.179	3.781	3.627	3.477	3.511
Vreemd vermogen	5.679	6.884	5.667	3.403	2.737	2.848
Inkomsten	6.486	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093
Winst*	339	-2.378	208	106	46	212
Dividend	-	-	73	37	8	79
Ontvangen door staat	-	-	73	37	8	74
Solvabiliteitsratio	22,9%	14,6%	40,0%	51,6%	56,0%	55,2%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	23,6%	-95,9%	5,6%	3,0%	1,3%	6,0%
Pay-out ratio	0%	0%	35%	35%	17%	37%

* Betreft het resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	89,3	71,7	62,8	65,2	57,2	53,2
Beloningsverhouding	3,9	4,1	3,8	3,9	4,06	4,22
Renteresultaat (€ miljoen)	286	244	213	234	276	219
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ miljoen)	51.888	49.844	49.436	47.644	47.840	48.669
Naar risico gewogen activa (€ miljoen)	4.641	3.833	3.277	2.627	2.680	2.979
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	45%	54%	62%	74%	68%	61%
Leverage ratio (niet gecorrigeerd voor promotional assets)	2,6%	2,4%	2,3%	2,5%	2,3%	2,3%
Leverage ratio (proportionele berekening voor promotional banks)	14,3%	13,2%	15,1%	-	-	-

Beschrijving
NWB Bank is in 1954 opgericht en voorziet (semi-) publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en drinkwaterbedrijven, van passende financiering. De bank is ook actief in de financiering van duurzame energieprojecten en publiek-private samenwerking. NWB Bank kan vanwege haar hoge kredietwaardigheid tegen gunstige tarieven financieren aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor zij hun maatschappelijke taken en ambities, onder andere op het gebied van duurzaamheid, zo goedkoop mogelijk kunnen financieren.
Eind 2021 bedroeg het balanstotaal € 96 miljard en daarmee is NWB Bank qua omvang de vijfde bank van Nederland.

2021 in vogelvlucht
In 2021 heeft NWB Bank € 12,1 miljard aan leningen aan de Nederlandse publieke sector verstrekt, een nieuw record. De bank heeft onder andere haar kredietverlening aan duurzame energieprojecten verder kunnen uitbreiden en heeft een belangrijke maatschappelijke rol vervuld door een leningenruil ter grootte van € 650 miljoen tussen Vestia en de corporatiesector mogelijk te maken.
De bank heeft in 2021 voor in totaal € 8,3 miljard aan langlopende financiering opgehaald op de internationale kapitaalmarkt. Ruim 40% hiervan (€ 4,5 miljard) is aangetrokken met de uitgifte van ESG-obligaties.

De nettowinst over 2021 kwam uit op € 121 miljoen. De CO_2-uitstoot van de kredietportefeuille nam in 2021 verder af. Sinds 2019 is de absolute CO_2-uitstoot van de kredietportefeuille met bijna 14% afgenomen en de relatieve uitstoot, de zogenoemde emissie-intensiteit (ton CO_2-eq / € miljoen), is met 16% gedaald.

Juridische status en eigendom
NWB Bank is een naamloze vennootschap waarvan de aandelen in bezit zijn van Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen, waarbij het economisch belang 7,2% bedraagt.[10]
De grootste groep aandeelhouders zijn de waterschappen met 81%, een klein restant van de aandelen is in handen van provincies. Het betrokken beleidsdepartement voor de financiële markten is het ministerie van Financiën.

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

Het publiek belang wordt geborgd door het aandeelhouderschap van de staat en andere decentrale overheden in de bank, en door wet- en regelgeving zoals:
- Wet Financieel Toezicht;
- Gemeentewet en Provinciewet;

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

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

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

Corporate governance
NWB Bank kent geen (verlicht) structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark*		82	-	77,4	-	185	178
Global Reporting Initiative (GRI)		Core	Core	Core	Core	Core	Core
Code Banken		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot**	Scope 1	0,110	0,117	0,186	0,251	0,238	0,235
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	1481	1605	1718	-	-	-
Diversiteit***		62-38	61-39	65-35	62-38	61-39	67-33
Verzuim****		4,70	1,90	1,90	2,90	2,90	1,80

* In 2019 is een nieuwe methodiek geintroduceerd. De score in 2021 betreft de relatieve score.
** Scope 3 betreft de CO_2e-uitstoot van de kredietportefeuille, NWB Bank berekent deze sinds 2019 en heeft die voor 93,6% in beeld (2020: 94,6% en 2019: 95,1%). Scope 1 en 2 hebben betrekking op de eigen bedrijfsvoering van NWB Bank waarbij vanwege de zeer beperkte omvang geen onderscheid wordt gemaakt tussen beide scopes.
*** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
**** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Als bank van en voor de publieke sector heeft NWB Bank andere belangen en waarden dan puur commerciële partijen. MVO en duurzaamheid zitten in het dna van de bank. Zo streeft de bank geen winstmaximalisatie na en richt zij zich nadrukkelijk op het creëren van maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn. Een aantal voorbeelden:

- Als een van de eerste banken in Nederland heeft NWB Bank een klimaatactieplan gepubliceerd waarin staat hoe de bank samen met haar klanten gaat bijdragen aan een vermindering van de uitstoot van CO_2 om de doelstellingen van Parijs te halen. De bank committeert zich aan een kredietportefeuille die per saldo geen CO_2-uitstoot veroorzaakt in 2050. In 2030 wil de bank minimaal 43% uitstootreductie hebben gerealiseerd ten opzichte van 2019, het eerste jaar waarin de bank haar klimaatimpact in beeld had;
- Binnen de financiële sector is NWB Bank pleitbezorger van biodiversiteit. De bank is onder andere voorzitter van de Werkgroep Biodiversiteit van het Platform voor Duurzame Financiering van DNB;
- NWB Bank heeft meegewerkt aan een oplossing voor de hoge rentelasten van woningcorporatie Vestia. Deze hoge lasten ontstonden door liquiditeitsverplichtingen uit hoofde van een grote derivatenportefeuille. Eind 2021 hebben 235 andere woningcorporaties bij de bank een lening afgesloten tegen de huidige, lage marktrente en deze geruild tegen een bestaande, duurdere lening van Vestia bij NWB Bank. Hierdoor zijn de lasten structureel met € 28 miljoen per jaar verlaagd en is Vestia in staat haar volkshuisvestelijke taak, waaronder verduurzaming van haar bezit, goed te blijven vervullen;
- Samen met BNG Bank heeft NWB Bank bijgedragen aan het robuuster maken van het borgingsstelsel van de sociale volkshuisvesting door het verstrekken van een speciaal hiervoor in het leven geroepen kredietfaciliteit (obligolening) voor iedere woningcorporatie.

Afwijkingen MVO-standaarden

NWB Bank past alle relevante MVO-standaarden toe. Aanvullend heeft de bank een aantal andere convenanten ondertekend en zich bij verschillende initiatieven aangesloten. Voorbeelden hiervan zijn het Commitment van de financiële sector aan het Klimaatakkoord, de *Equator Principles*, het Deltaplan Biodiversiteitsherstel, de *Finance for Biodiversity Pledge* en de *Green & Social Bond Principles*.

Strategie

In 2018 heeft NWB Bank haar strategie voor de middellange termijn vastgesteld en daarbij concrete doelstellingen voor de periode 2019-2023 geformuleerd. De strategie is genaamd 'de duurzame waterbank' en bestaat uit drie pijlers: het zijn van de bank van en voor de publieke watersector, een essentiële speler in de financiering van de publieke sector en financieringspartner voor de verduurzaming van Nederland. Het fundament onder de strategie is het zijn van een duurzame, efficiënte en maatschappelijk betrokken organisatie en het maken van een verantwoord en maatschappelijk rendement is het sluitstuk.

In 2021 heeft NWB Bank een mid-term review uitgevoerd en op basis van de positieve uitkomst hiervan, heeft de bank besloten de strategische doelstellingen aan te scherpen en door te trekken naar 2026.

Voor de lange termijn heeft NWB Bank een aantal strategische randvoorwaarden geformuleerd waaronder het behoud van de status van national promotional bank. Hiervoor moet ten minste 90% van de verstrekte kredieten als promotioneel worden aangemerkt. Dit is, samen met de hoge credit ratings, essentieel voor het bedrijfsmodel van NWB Bank.

Windparken gefinancierd door NWB in 2021

Raad van Bestuur

Eind 2021 bestond de statutaire directie van NWB Bank uit drie leden, waarvan een vrouw en twee mannen. Met ingang van 14 april 2022 bestaat de statutaire directie uit vier leden, een vrouw en drie mannen, als gevolg van de toetreding van de CRO tot het statutaire bestuur.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel*	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. L.M.T. van Velden	Voorzitter	285	12	40	297	283	276	268	246	246
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	255	11	37	266	253	247	248	246	246
dhr. J.M. de Bruijne	Directielid	242	-	34	242	241	235	17	-	-

* De variabele beloning van de statutaire directieleden is per 1 januari 2019 afgeschaft. Onder het beleid tot 1 januari 2019 bestond de variabele beloning voor 33% uit een uitgesteld deel. De RvC beoordeelt de uitkering van het uitgestelde deel van de variabele beloning na vier jaar; derhalve zal deze voor het laatst in 2022 worden beoordeeld.

Raad van Commissarissen

Eind 2021 bestond de Raad van Commissarissen van NWB Bank uit zeven leden, waarvan vier vrouwen. In de algemene vergadering van aandeelhouders van 15 april 2021 is Mevrouw G.J.M. van den Maagdenberg herbenoemd als lid van de raad van commissarissen en is de heer M.B.G.M. Oostendorp afgetreden wegens het bereiken van de maximale zittingstermijn van acht jaar. Vervolgens is in een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders op 10 september 2021 de heer A.F.J. van Overmeire benoemd als opvolger van de heer Oostendorp.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. A.J. Kellermann	Voorzitter	39	28	-	-	-	-
dhr. M.B.G.M. Oostendorp *(tot 15 april 2021)*	Vice-voorzitter	7	24	24	23	23	25
mw. P.C. van Hoeken	Lid	24	24	24	23	23	23
dhr. M.J. Schepers	Lid	24	24	24	23	23	15
dhr. A.J.B. van der Klugt	Lid	24	24	24	23	11	-
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	24	24	24	23	16	-
mw. A.M. Ottolini	Lid	24	24	17	-	-	-
dhr. A.F.J. van Overmeire *(vanaf 10 september 2021)*	lid	8	-	-	-	-	-

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

Zeggenschap bij NWB Bank

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 heeft NWB Bank een nettowinst gerealiseerd van € 121 miljoen. De toegenomen kredietverlening, een beter resultaat financiële transacties en de deelname aan de TLTRO-faciliteit van de ECB hebben bijgedragen aan het winstniveau. De bank betaalt over boekjaar 2021 € 50 miljoen uit aan dividend aan haar aandeelhouders.

De Tier 1-kernkapitaalratio (CET 1-ratio) van NWB Bank bedraagt 38,0% en dat is ruimschoots boven de minimumeis van 12,5%. Ook de leverage ratio ligt met 14,3% ruim boven de 3%-norm die sinds 28 juni 2021 geldt. Het balanstotaal eind 2021 bedroeg € 96,0 miljard.

NWB Bank had eind 2021 de hoogste kredietwaardigheid bij Standard & Poors (AAA) en Moody's (Aaa), gelijk aan de Nederlandse staat.

Investeringen

In 2021 heeft NWB Bank geen investeringen aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd. De primaire activiteit van de bank is het verstrekken van krediet, daarom is in de statuten vastgelegd dat NWB Bank kredietverstrekkingen niet ter goedkeuring aan de aandeelhouders hoeft voor te leggen.

Vooruitblik 2021

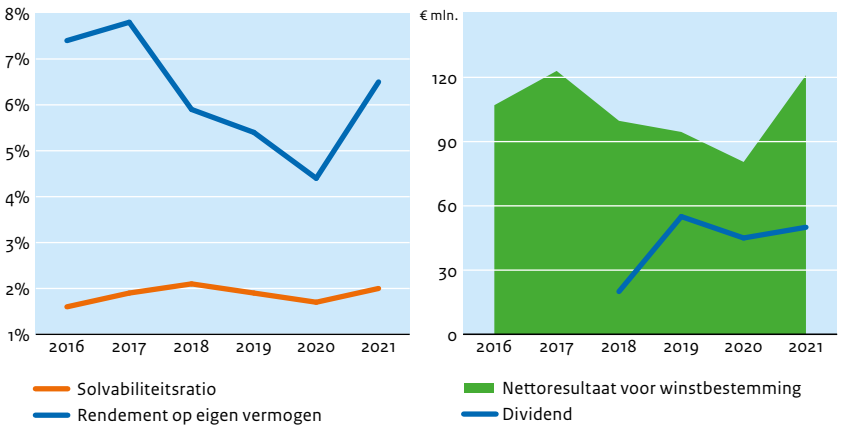
NWB Bank verwacht in 2022 op dezelfde maatschappelijke en duurzame wijze als in 2021 te kunnen voorzien in de financieringsbehoefte van de Nederlandse publieke sector. De bank is voorzichtig in haar verwachting voor de nettowinst in 2022, mede vanwege onzekerheden in verband met geopolitieke ontwikkelingen. In de eerste maanden van het jaar had de oorlog in Oekraïne, en de doorwerking daarvan op de internationale kapitaalmarkt, weinig tot geen negatieve impact op de organisatie. De positieve effecten van deelname aan de TLTRO zullen in 2022 voor NWB Bank beperkter zijn, maar daar staat tegenover dat de bank een lagere belastinglast verwacht uit hoofde van de minimumkapitaalregel en bankenbelasting.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	96.019	106.882	96.205	83.715	87.123	94.414
Eigen vermogen (incl. dividend)	1.902	1.827	1.796	1.726	1.628	1.507
Vreemd vermogen (incl. AT1 kapitaal)	94.117	105.055	94.082	81.663	85.168	92.907
Inkomsten*	1.462	1.468	1.505	1.567	1.615	1.680
Winst	121	80,5	94,5	99,7	123	107
Dividend	50	45	55	20	-	-
Ontvangen door staat	3,94	3,55	4,34	1,34	-	-
Solvabiliteitsratio	2,0%	1,7%	1,9%	2,1%	1,9%	1,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,5%	4,4%	5,4%	5,9%	7,8%	7,4%
Pay-out ratio	41%	56%	58%	20,1%	0,0%	0,0%

* Voor NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Schiphol

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	2.474	2.711	2.519	2.324	2.180	2.063
Beloningsverhouding	6,2	7	7,2	7,4	7,2	10,3
Aantal lijnbestemmingen	296	316	332	327	326	322
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	10%	11%	11%	12%	12%	12%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	12%	12%	12%	13%	14%	14%

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

2021 in vogelvlucht
De COVID-19-pandemie heeft verstrekkende gevolgen voor de hele luchtvaartsector. In 2021 herstelden de passagiersaantallen op Schiphol zich iets ten opzichte van 2020 (+22%), maar deze liggen nog steeds fors onder de passagiersaantallen van 2019 (-64%). De crisis heeft een sterk negatieve invloed op de financiële positie van Schiphol. Om zich aan te passen aan de veranderde omstandigheden heeft Schiphol in 2020 en 2021 een reorganisatieprogramma uitgevoerd, Project Reset. Daarnaast heeft Schiphol de investeringsportefeuille en operationele uitgaven opnieuw geprioriteerd en structurele verbeteringen doorgevoerd om de verwachte lange termijn impact van COVID-19 op de vraag naar vliegreizen te verzachten. De luchthaven is blijven investeren in duurzaamheid, veiligheid, compliance en kwaliteit.

Juridische status en eigendom
Schiphol is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 69,77% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en het Franse Groupe ADP (8%). Op 30 november 2021 is er een einde gekomen aan het strategische partnerschap tussen Schiphol en Groupe ADP. Partijen werken momenteel aan de afwikkeling van de kruisparticipatie, die uiterlijk op 30 mei 2023 zal worden afgerond.

De minister van IenW gaat over het luchtvaartbeleid, het ministerie van EZK is betrokken vanwege het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie.

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

In 2021 heeft Schiphol de **Notifly-app** gelanceerd, waarmee omwonenden realtime inzicht hebben in het vliegverkeer op hun locatie. Met de app kan je in de omgeving van de luchthaven het huidige en verwachte aantal overvliegende vliegtuigen checken. Je kan in de app **tot 24 uur vooruitkijken** en ziet per uur een indicatie van het aantal vliegtuigen dat je over jouw locatie kunt verwachten. Op een kaart kun je het **vliegverkeer live volgen** en het actuele baangebruik checken.

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

Schiphol is ingericht volgens het (volledige) structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		81,4	-	89,5	-	197	198
Global Reporting Initiative (GRI)			√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	14,7	12,2	-	-	-	-
	Scope 2	73,9	74,8	-	-	-	-
	Scope 3	37,0	35,1	-	-	-	-
Diversiteit**		70-30	-	-	-	-	-
Verzuim***		4,40	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Schiphol streeft ernaar voorloper te zijn op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. Duurzaamheid is een belangrijke uitdaging voor de luchtvaartsector. Schiphol werkt samen met andere luchtvaarmaatschappijen, vliegtuigbouwers, wetenschappers en brandstofproducenten om de sector zo snel mogelijk te verduurzamen. Zo moedigt Schiphol luchtvaartmaatschappijen aan om duurzame brandstoffen te gebruiken en investeert Schiphol zelf de komende jaren ten minste € 15 miljoen in projecten ten aanzien van duurzame brandstof. Schiphol heeft in 2021 nieuwe luchthavengelden vastgesteld die schone en stille vliegtuigen belonen. In 2030 dienen de grondoperaties van Schiphol zelf *zero emission* en *zero waste* te zijn. In 2021 heeft Schiphol ook het Destination 2050 initiatief onderschreven. Destination 2050 is een routekaart naar *net-zero* luchtvaart in en vertrekkend vanuit Europa. Een ander belangrijk aandachtspunt is de leefomgeving. Schiphol zet onder andere in op stillere vliegtuigen, minder nachtvluchten en bewust baangebruik om hinder van vliegtuigen te verminderen. Vanaf 2024 zal het aantal mensen dat ernstige hinder ondervindt structureel afnemen.

Afwijkingen MVO-standaarden

UN Global Compact	Tot en met 2018 heeft RSG in haar jaarverslag gerapporteerd aan de hand van de UN Global Compact, maar is daar vanaf 2019 mee gestopt. Niettemin handelt Schiphol in lijn met de UN Global Compact.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	Schiphol heeft in 2021 een mensenrechtenbeleid opgesteld. Dit beleid is gepubliceerd op de website. Schiphol voldoet nu dus aan de UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Het Reporting Framework Schiphol moet nog wel worden vormgeven.
UN Guiding Principles Reporting Framework	Het Reporting Framework Schiphol moet nog worden vormgeven.

Strategie

De strategie van Schiphol is gebaseerd op drie kwaliteiten, Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Dienstverlening en twee randvoorwaarden, Veiligheid voorop en een Robuuste organisatie. Schiphol streeft ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. In een geglobaliseerde wereld spelen luchtverbindingen een belangrijke rol in de economie en het maatschappelijk welzijn van een land. Als mainport van Nederland is Schiphol al jarenlang een belangrijke economische motor. De door Schiphol geboden connectiviteit, en in het bijzonder het netwerk van bestemmingen, vormen dan ook een integraal component van de strategie van Schiphol.

Eind 2020 heeft Schiphol haar strategie voor de jaren 2021-2025 vastgesteld: 'Building back better'. Ten aanzien van de Kwaliteit van Netwerk wil Schiphol haar connectiviteit herstellen. Op het vlak van Kwaliteit van Leefomgeving heeft Schiphol tot doel hinder en emissies te verminderen. Voor wat betreft de Kwaliteit van Dienstverlening zal Schiphol zich de komende jaren richten op het verbeteren van essentiële luchthavenprocessen. Veiligheid en een Robuuste organisatie blijven als randvoorwaarden gelden.

Luchthavens van Schiphol in Nederland

Raad van Bestuur

De directie bestond per eind 2021 uit vier statutair directeuren: twee vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
drs. D.A. Benschop	President-directeur en CEO	444	0	106	444	444	503	334	-	-
mw. J.T.M. van der Meijs *(tot 30 april 2021)*	CFO	142	0	25	142	377	427	423	309	-
dhr. R.J. Carsouw *(vanaf 1 april 2021)*	CFO	283	0	53	283	-	-	-	-	-
mw. B.I. Otto	COO	377	0	79	377	377	427	423	411	397
mw. H.L. Buis	CPAO	377	0	63	377	220	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit zes leden, drie vrouwen en drie mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. L.J. Gunning Schepers	Voorzitter	50	50	50	49	48	48
dhr. J.G. Wijn	Vice-Voorzitter	16	38	38	37	36	36
dhr. E. Arkwright*	Lid	0	0	0	0	0	0
mw. E. van Galen	Lid	28	-	-	-	-	-
dhr. R.J van de Kraats	Lid	32	32	32	31	31	31
dhr. A.B.M. Olsson	Lid	42	42	42	38	35	35
mw. S.G. Brummelhuis	Lid	42	37	37	25	-	-
dhr. D. Collier	Lid	38	38	38	26	-	-

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

Zeggenschap bij Schiphol

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 behaalde Schiphol een omzet van € 816 miljoen (2020: € 688 miljoen). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 9,9 miljard (2020: € 9,2 miljard). Vanwege het lagere aantal vliegbewegingen en passagiers als gevolg van de COVID-19 crisis, heeft Schiphol een negatief onderliggend operationeel resultaat behaald van € 299 miljoen (2020: € 506 miljoen negatief). Het netto resultaat was € 105 miljoen positief (2020: € 423 miljoen negatief). Dit positieve resultaat wordt voornamelijk verklaard door een boekhoudkundige wijziging in relatie tot de waardering van het aandelenbelang in Groupe ADP welke samenhangt met de beëindiging van de samenwerkingsovereenkomst, de NOW-ontvangsten en een positieve herwaardering van het vastgoed. Het rendement van Schiphol was 3,3%.
Met het oog op het benodigde herstel van de financiële positie en de aan de NOW verbonden voorwaarden, zal Schiphol geen dividend over het jaar 2021 uitkeren.

Investeringen

Schiphol heeft in 2021 € 450 miljoen geïnvesteerd. Dit is een daling van 42% ten opzichte van 2020 (€ 774 miljoen). Om de impact van COVID-19 te mitigeren, en de sterk toenemende schuldpositie enigszins te reduceren, heeft Schiphol in 2020 en 2021 kritisch naar haar investeringsportfolio gekeken. Met name de investeringen die verband houden met capaciteitsgroei zijn vertraagd of beperkt.
De belangrijkste investeringen in 2021 waren de ontwikkeling van de nieuwe A-pier, de herinrichting van Vertrekhal 1, onderhoud aan de Polderbaan, verbeteren van pieren en voltooiing van de dubbele taxibaan.

Vooruitblik 2022

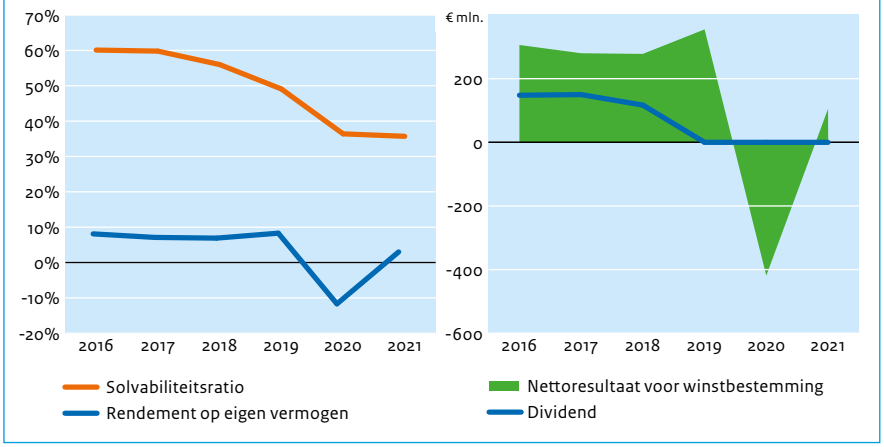
De ontwikkeling van COVID-19 zal ook in 2022 een zichtbaar effect hebben op het passagiers- en vluchtaanbod via de luchthavens van Schiphol. De omvang en de impact op de bedrijfsvoering, het operationeel resultaat, de vooruitzichten en de financiële positie van Schiphol is daardoor lastiger voorspelbaar. Om de impact van COVID-19 te beperken streeft Schiphol naar financiële en operationele optimalisatie.

Aan de hand van de strategie 2021-2025 heeft Schiphol tot doel gesteld sterker uit de crisis te komen. Hiervoor is het van belang dat de operationele uitgaven meebewegen met de verkeersontwikkeling. Daarnaast worden aanpassingen doorgevoerd in het investeringsportefeuille, zonder de ambities op de lange termijn uit het oog te verliezen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	9.891	9.238	7.761	7.373	6.655	6.426
Eigen vermogen	3.531	3.363	3.814	4.136	3.978	3.860
Vreemd vermogen	6.360	5.875	3.947	3.237	2.677	2.566
Inkomsten	885	624	1.728	1.616	1.538	1.506
Winst	105	-419	355	278	280	306
Dividend	-	-	-	117	150	148
Ontvangen door staat	-	-	-	82	105	104
Solvabiliteitsratio	35,7%	36,4%	49,1%	56,1%	59,8%	60,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,0%	-11,7%	8,9%	6,9%	7,1%	7,9%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	42%	54%	48%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

SRH

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	4,7	4,7	4,6	4,8	6	10

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

2021 in vogelvlucht
SRH richt zich op het afwikkelen van lopende en toekomstige juridische procedures die, mede naar aanleiding van de nationalisatie van SRH, zijn of nog worden ingesteld tegen SRH.

Een van de lopende procedures die gevoerd wordt is de enquêteprocedure. Bij beschikking van 26 juli 2018 heeft de Ondernemingskamer beslist dat een enquête gelast zal worden naar het beleid en de gang van zaken binnen SRH en de Volksbank over de periode van december 2006 tot 1 februari 2013. Door de Ondernemingskamer zijn vervolgens drie onderzoekers benoemd. Op 26 juli 2021 hebben de onderzoekers het definitieve eindverslag bij de Ondernemingskamer gedeponeerd. De VEB heeft op 27 september 2021 een verzoekschrift ingediend bij de Ondernemingskamer. In dit verzoekschrift verzoekt de VEB de Ondernemingskamer (onder meer) om wanbeleid vast te stellen bij SNS REAAL (thans SRH) en SNS Bank (thans de Volksbank). Onder meer SRH en de Volksbank hebben zich hiertegen verweerd. De mondelinge behandeling van deze procedure heeft op 17 februari 2022 plaatsgevonden. Partijen mogen zich nog eenmaal schriftelijk uitlaten, daarna zal de Ondernemingskamer uitspraak doen. De uitspraak wordt voor de zomer van 2022 verwacht.

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

Publiek belang
De aandelen SRH zijn door de nationalisatie op 1 februari 2013 in handen gekomen van de staat. SRH NV (voorheen: SNS REAAL NV) was de moedermaatschappij van SNS Bank N.V. (thans: de Volksbank) en verzekeraar REAAL N.V. (thans: Athora). SRH heeft geen economische activiteiten meer en wordt afgewikkeld.

Buitenlandse activiteiten
SRH heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
SRH is niet ingericht volgens het structuurregime.

Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur van SRH wordt gevormd door twee bestuurders, beiden man. De heer H.M. de Mol van Otterloo is in 2021 als lid en voorzitter van de Raad van Bestuur van SRH herbenoemd voor een nieuwe termijn van een jaar. De heer G.J.H. Broekers is eveneens in 2021 herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur voor een nieuwe termijn van een jaar.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	90			90	90	90	73	90	91
dhr. G.J.H. Broekers	CFO	30			30	30	30	30	31	1

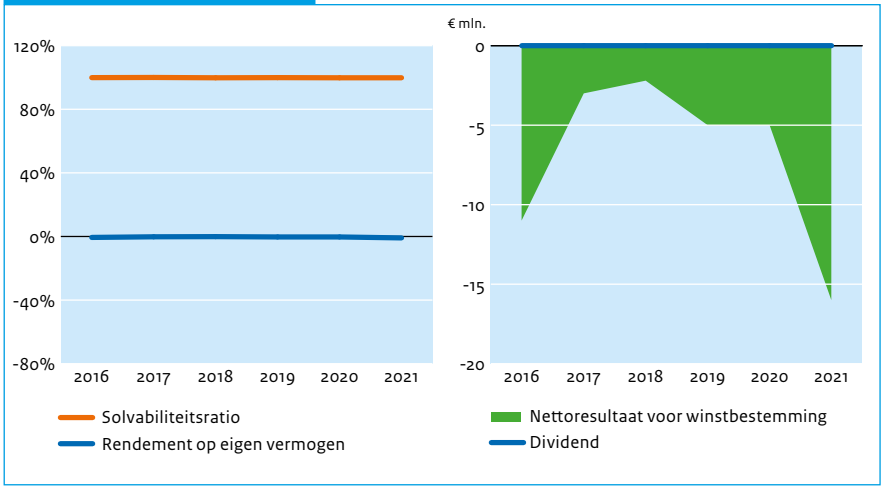
* Inclusief onkostenvergoeding.

Raad van Commissarissen
SRH heeft geen Raad van Commissarissen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	1.780	1.796	1.799	1.805	1.804	1.809
Eigen vermogen	1.776	1.792	1.797	1.802	1.804	1.807
Vreemd vermogen	4	4	2	3	0	2
Inkomsten	0	0	2	2	2	3
Winst	-16	-5,212	-4,592	-2,208	-3	-11
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,8%	99,8%	99,9%	99,8%	100,0%	99,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,9%	-0,3%	-0,3%	-0,1%	-0,2%	-0,6%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



TenneT

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	4.586	3.927	3.526	3.253	3.061	2.954
Beloningsverhouding	5,4	5,6	5	5,6	7,5	7
Netbeschikbaarheid (%)	99,99999%	99,99995%	99,9998%	99,9988%	99,9986%	99,9999%
Aantal onderbrekingen	3	4	14	17	11	6
Investeringen in materiele vaste activa (€ miljoen)	3.969	3.412	3.064	2.253	1.774	1.848
Totale lengte elektriciteitsnetwerk (km)	24.518	23.866	23.232	22.862	22.857	22.637

Beschrijving
TenneT beheert het Nederlandse hoogspanningsnet (van 110 tot en met 380 kV) en een aanzienlijk deel van het Duitse hoogspanningsnet (vanaf 220 kV). Daarbij ontwikkelt, bouwt en beheert TenneT ook landsgrensoverschrijdende verbindingen en netaansluitingen voor offshore windparken. De wettelijk vastgelegde taken als *Transmission System Operator* (TSO) bestaan uit elektriciteitstransport, systeemdiensten voor het behoud van de energiebalans en het faciliteren van marktwerking. Hier valt ook de integratie van de Europese elektriciteitsmarkten onder. TenneT beheert ongeveer 24.500 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar ongeveer 43 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met meer dan 5.100 werknemers en circa € 32 miljard aan activa.

2021 in vogelvlucht
In 2021 was de beschikbaarheid van het hoogspanningsnet van TenneT 99,99999%. Dit is één van de hoogste betrouwbaarheidsniveaus ter wereld. TenneT investeerde in totaal € 4 miljard in haar hoogspanningsnet.

TenneT werkte in 2021 aan meerdere projecten op zee en op land. Er zijn twee stalen funderingen geplaatst voor de offshore projecten van Hollandse Kust. Daarnaast is TenneT in Nederland gestart met de bouw van de hoogspanningsverbinding tussen Borssele en Rilland. In Duitsland is Nordlink, de eerste grensoverschrijdende verbinding tussen Noorwegen en Duitsland, officieel in gebruik genomen. TenneT heeft de Windstrom-Booster gepresenteerd, een technische innovatie die een uitbreiding met 6 gigawatt, goed voor circa 6 miljoen huishoudens, van het elektriciteitsnet in de Noordzee met drie jaar kan versnellen. Daarnaast heeft TenneT tezamen met marktpartijen een nieuw concept voor een 2 gigawatt aansluiting, goed voor circa 2 miljoen huishoudens, ontwikkeld voor de nieuwe offshore verbindingen van IJmuiden Ver.

Ook in 2021 is TenneT goed omgegaan met de gevolgen van de COVID-19 crisis. De onderneming is in staat geweest haar jaarlijkse investeringsvolume significant te laten stijgen en ziet ook dit jaar een sterke voortgang van haar projectenportfolio. In sommige gevallen was dit helaas niet mogelijk, zoals bij het project DolWin5 waar door effecten gerelateerd aan de pandemie vertragingen zijn ontstaan.

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

Publiek belang
Het Nederlandse energiebeleid kent drie pijlers: betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid. Uit deze pijlers vloeit het publiek belang van TenneT voort dat gericht is op een betrouwbare elektriciteitsvoorziening in Nederland. Om invulling aan het energiebeleid te geven ontwikkelt TenneT een meer geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en faciliteert TenneT de verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening. De Elektriciteitswet 1998 ('E-wet') en het publieke aandeelhouderschap borgen de drie pijlers van het Nederlandse energiebeleid.

Buitenlandse activiteiten

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. Op basis van onderliggende financiële informatie heeft ongeveer 2/3 van de activa betrekking op Duitsland (22,3 miljard) en ongeveer 1/3 op Nederland (€ 9,7 miljard). De omzet (€ 4,6 miljard) en EBIT (€ 561 miljoen) zijn in Duitsland ook hoger dan in Nederland (omzet: € 1,9 miljard, EBIT: € 225 miljoen). Door de energietransitie groeien TenneT's investeringen naar minimaal € 6 miljard per jaar in de komende 10 jaar, waarvan circa 60% in Duitsland. Net als in Nederland heeft TenneT in Duitsland te maken met risico's inzake regulering, operationele aangelegenheden en de bouw van projecten, waaronder vertragingen door bijvoorbeeld lange vergunningstrajecten.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		79,4	-	76,4	-	194	183
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	29	31	30	-	-	-
	Scope 2	2.274	2.226	2.032	-	-	-
	Scope 3	9	11	11	-	-	-
Diversiteit**		75-25	76-24	77-23	-	-	-
Verzuim***		3.1-2.6	2.7-2.5	3.4-2.8	-	-	-

* TenneT's bruto voetafdruk (in CO_2-equivalenten) is voor circa 95% gerelateerd aan de netverliezen die ontstaan bij het transport van elektriciteit. Doordat dit door een veelvoud van (technische) factoren niet direct beïnvloedbaar is, is de bruto voetafdruk ook niet een maatstaf die een juiste afspiegeling geeft van de prestaties van TenneT op dit gebied. TenneT tracht haar netverliezen zoveel mogelijk te vergroenen middels Garanties van Oorsprong, waardoor de netto voetafdruk wordt verminderd. Tegelijkertijd vermindert TenneT haar netto voetafdruk door bij te dragen aan het ontwikkelen van een toekomstbestendig en duurzaam energie systeem en door het aansluiten van groene elektriciteit aan het TenneT netwerk. In 2021 is het TenneT gelukt om over de gehele linie 69% van onze bruto voetafdruk te vergroenen, een stijging van 7% ten opzichte van het jaar ervoor.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim. (NL-DUI)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

TenneT's grootste maatschappelijke bijdrage als netbeheerder is een betrouwbare, duurzame en betaalbare elektriciteitslevering in haar netgebied. Daarnaast ziet TenneT het als haar verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een toekomstbestendig energiesysteem waarin in toenemende mate hernieuwbare energiebronnen worden ingepast. TenneT maakt haar impact inzichtelijk door de nieuw aangesloten (offshore) capaciteit te meten, alsmede hoeveel groene stroom via TenneT's netwerk is getransporteerd. Dat wordt vertaald in het aantal huishoudens dat in theorie met deze groene stroom had kunnen worden voorzien. TenneT's eigen klimaatimpact wordt inzichtelijk gemaakt door middel van de CO_2 voetafdruk (in scope 1, 2 en 3), met als doel om 100% klimaatneutraal te zijn in 2025 (in scope 1, scope 2 en een deel van scope 3). Daarnaast heeft TenneT in 2021 een belangrijke stap genomen door goedkeuring te krijgen op de zgn. 'science-based targets', waarmee TenneT's klimaatdoelstellingen in lijn gebracht zijn met het Parijs Akkoord, waarin is afgesproken om de wereldwijde temperatuurstijging te beperken tot ruim onder de 2°C met de inspanning om dit te beperken tot 1.5°C. Daarmee draagt TenneT mede bij aan het behalen van de doelstellingen van het Europese Fit for 55%-pakket om ten minste 55% CO_2-reductie te realiseren in 2030 en klimaatneutraliteit in 2050.

TenneT streeft ernaar om een veilige, gezonde en diverse werkomgeving te creëren door te sturen op de veiligheids-, verzuim- en diversiteitsinformatie. Op het gebied van veiligheid zijn er helaas drie fatale ongevallen te betreuren bij TenneT's aannemers. Na ieder ongeval heeft TenneT maatregelen genomen om de veiligheidscultuur van zowel TenneT als van haar aannemers verder te versterken.
Het thema diversiteit heeft bij TenneT eveneens de aandacht. TenneT beschouwt diversiteit in de brede zin van het woord en ontplooit in dat verband verschillende initiatieven; zo stuurt TenneT actief op een minimale instroom van vrouwelijke medewerkers en van niet-Duitse/niet-Nederlandse medewerkers.

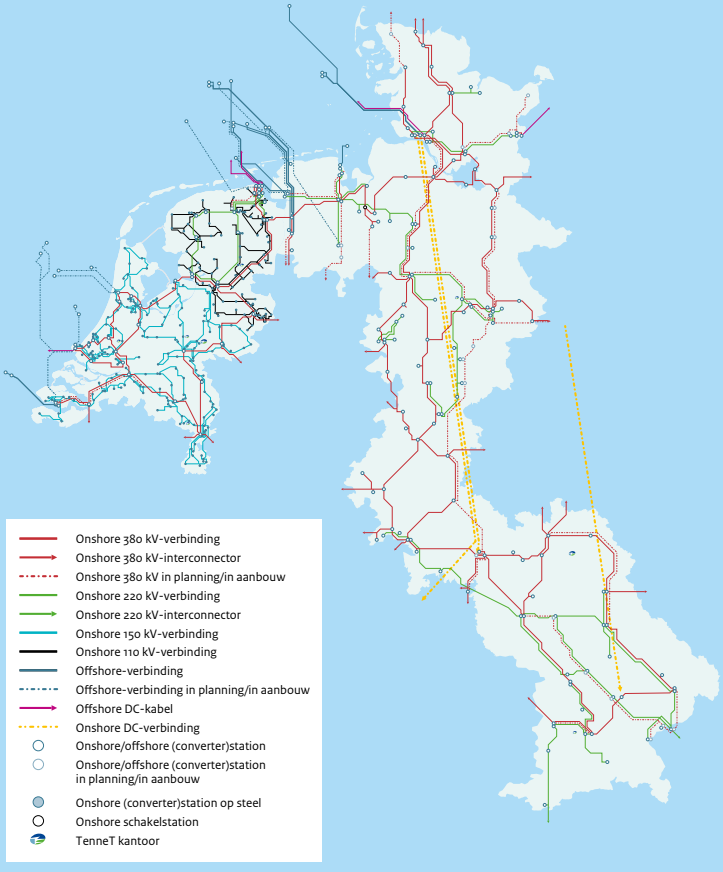
Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights	TenneT heeft deze richtlijn formeel niet geadopteerd, TenneT streeft ernaar de geest en de uitgangspunten daarvan zoveel mogelijk toe te passen.
United Nations Guiding Principles Reporting Framework	TenneT heeft deze richtlijn formeel niet geadopteerd. TenneT streeft ernaar de geest en de uitgangspunten daarvan zoveel mogelijk toe te passen.

Strategie

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

Netkaart TenneT



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond eind 2021 uit vier bestuurders, van wie één vrouw en drie mannen. Per 1 januari 2022 bestaat de Raad van Bestuur uit twee vrouwen en twee mannen. Twee van de vier bestuurders hebben de Nederlandse nationaliteit; twee de Duitse.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. M.J.J. van Beek	CEO	415	0	84	415	399	376	124	-	-
dhr. O. Jager	CFO	372	0	85	372	359	333	318	313	305
dhr. T.C. Meyerjürgens	COO (DUI)	372	0	213	372	300	-	-	-	-
dhr. M.C. Abbenhuis	COO (NL)	332	0	63	332	-	-	-	-	-
dhr. B.G.M. Voorhorst	oud-COO	-	-	-	-	359	336	324	323	310

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond eind 2021 uit vijf leden, van wie drie vrouwen en twee mannen en diverse nationaliteiten.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. A.F. van der Touw	Voorzitter	46	43	41	23	-	-
mw. L.J. Griffith	Vice-voorzitter	31	28	26	27	25	25
mw. E.M. Schöne	Lid	36	29	18	-	-	-
mw. E. Kairisto	Lid	36	29	19	-	-	-
dhr. A.C.C. van Els	Lid	35	33	21	-	-	-

Zeggenschap bij TenneT

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 6,4 miljard (2020: € 4,5 miljard), waarbij € 493 miljoen aan winst is gegenereerd (2020: € 516 miljoen). Hiervan is € 141 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 6,4% overtreft het normrendement. Dit is een daling ten opzichte van 2020 (7,5%). Deze daling is voornamelijk het gevolg van een gestegen gemiddelde eigen vermogen. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's) en A3 (Moody's).
In 2021 was de inschatting dat TenneT circa € 4,3 miljard aan eigen vermogen nodig heeft voor de Nederlandse activiteiten en € 4,5 miljard voor de Duitse activiteiten. Naar verwachting zal dit verder toenemen als gevolg van de stijgende klimaatambities en uitdagende marktomstandigheden. Hierover vindt momenteel overleg plaats met TenneT.

Investeringen

TenneT heeft in 2021 € 4 miljard in de energietransitie geïnvesteerd. Voor meer achtergrond per investering verwijzen wij naar Tabel 5.6.

TenneT verwacht op zijn minst € 6 miljard per jaar in de periode 2022-2031 te kunnen investeren in het elektriciteitsnet. Tegelijk voorziet TenneT dat de projecten voortkomend uit de politieke ambities tot investeringen van ongeveer € 90 miljard leiden. TenneT signaleert daarmee een discrepantie tussen enerzijds de toenemende politieke klimaatambities en anderzijds de doorlooptijd van de projecten. TenneT ziet het aantal te realiseren projecten ieder jaar toenemen, terwijl het tijdsbestek waarbinnen TenneT deze projecten moet opleveren, verkort wordt. Vanwege de lange doorlooptijden van vergunningentrajecten en de huidige schaarste op diverse markten, zorgt de energietransitie voor een enorme opgave voor TenneT en de achterliggende keten van aannemers, leveranciers en andere industriële dienstverleners. Binnen deze context signaleert TenneT dat investeringen van meer dan € 6 miljard per jaar nu nog niet aannemelijk zijn. TenneT hoopt de randvoorwaarden in samenwerking met haar stakeholders te verbeteren waardoor het alsnog meer kan investeren en alle politieke ambities kan realiseren.

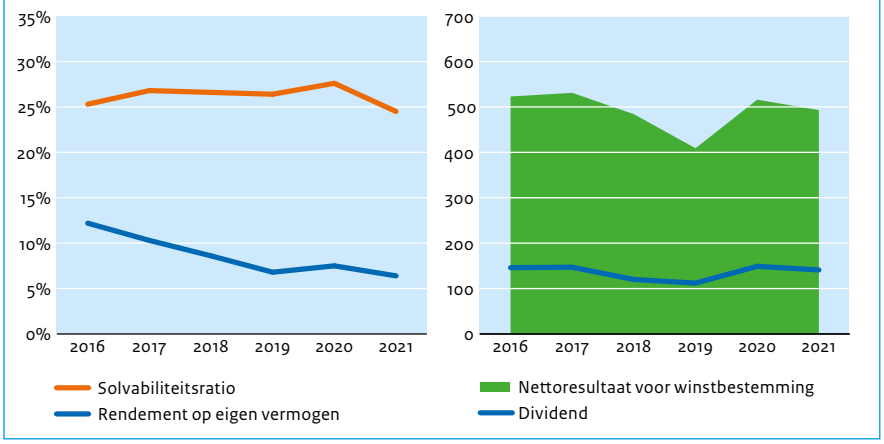
Vooruitblik 2022

Om de leveringszekerheid en toekomstbestendigheid van het elektriciteitsnet te blijven waarborgen vanwege de stijgende klimaatambities en de politieke wens om de energietransitie te versnellen in Nederland en Duitsland, zullen grote investeringen van TenneT in de uitbreiding en het onderhoud van het elektriciteitsnet noodzakelijk blijven. Het is daarom van belang voor alle partijen om de dialoog tussen TenneT, de overheid en andere stakeholders te intensiveren.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	31.961	27.300	23.676	21.783	20.412	18.974
Eigen vermogen	7.827	7.531	6.262	5.797	5.469	4.792
Vreemd vermogen	24.134	19.769	17.414	15.986	14.943	14.182
Inkomsten	6.367	4.450	4.084	4.223	3.948	3.227
Winst	493	516	401	484	531	523
Dividend	141	149	112	120	147	146
Ontvangen door staat	141	149	112	120	147	146
Solvabiliteitsratio	24,5%	27,6%	26,4%	26,6%	26,8%	25,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,4%	7,5%	6,7%	8,6%	10,3%	10,9%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Winst toekomend aan de aandeelhouder	404	427	320	344	420	418

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Thales

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	2.129	1.964	1.834	1.688	1.608	1.638

Beschrijving
In 1945 heeft de staat de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaalapparaten, genationaliseerd. In latere jaren is het belang van de staat in de onderneming afgebouwd. In 1989 is 99% van het bedrijf in handen gekomen van het Franse Thales S.A. en is de naam Hollandse Signaalapparaten veranderd in Thales Nederland. Thales Nederland richt zich op de ontwikkeling, productie en integratie van complexe technologische systemen voor defensie, transport en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, ov-chipkaart, communicatiesystemen en cybersecurity. In 2021 groeide de omzet naar € 526 miljoen. Een groot deel van de omzet is afkomstig van opdrachten van buitenlandse overheden, in 2021 was dat opnieuw circa 70% van de omzet. In 2021 heeft Thales veel nieuwe medewerkers geworven, er waren gemiddeld 2.129 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Versneld door de pandemie werd Smart Working het nieuwe normaal, waarbij zowel thuis als op kantoor gezondheid altijd op de eerste plaats heeft gestaan. Dankzij het nauwkeurig volgen van de overheidsadviezen rondom COVID-19 en aanvullende eigen maatregelen, bleef het aantal COVID-19 besmettingen consequent lager dan het landelijk gemiddelde. Opnieuw was Thales Nederland in staat veel nieuw talent en ingenieurs aan te trekken. Door een combinatie van de COVID-19 maatregelen, een groot aantal nieuwe medewerkers en veel projecten met een substantiële innovatie- en ontwikkelcomponent, groeide de winst niet proportioneel mee met de omzet en heeft Thales Nederland haar doelstellingen voor 2021 niet volledig kunnen realiseren. Desalniettemin werd in 2021 een resultaat van € 25 miljoen geboekt, inclusief groei in de Transport- en Cybersecurity-takken.

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

In 2022 bestaat Thales Nederland **honderd jaar**. De voorloper van Thales Nederland, Hazemeijer's Fabriek van Signaal Apparaten, werd opgericht volgend op de wens van de Koninklijke Marine om de **marineschepen Hr. Ms. Sumatra (1926) en Hr. Ms. Java (1925)** van in Nederland geproduceerde vuurleiding te voorzien.

Publiek belang
Publiek aandeelhouderschap in de hoogwaardige defensiesector is wereldwijd gebruikelijk. In deze sector zijn vrijwel alleen bedrijven met overheidsbelangen of bedrijven met een bijzondere relatie met de overheid actief. Via andere instrumenten is de defensie-industrie ook gereguleerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de export van strategische goederen en ander defensiematerieel. Tevens is Thales Nederland onderdeel van het platform Nederland Radarland om verdere kennisopbouw en technologieontwikkeling te stimuleren.

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

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

Buitenlandse activiteiten
Thales Nederland had in 2021 geen buitenlandse deelnemingen. Met de opdrachten van de Duitse en Engelse marines vinden wel meer ontwikkel- en softwareactiviteiten in deze landen plaats.

Corporate governance
Thales Nederland is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark*		300	-	276,5	-	117	114
Global Reporting Initiative (GRI)		n.n.b.	n.n.b.	√	√	√	√
CO_2 uitstoot**	Scope 1	2	-	-	-	-	-
	Scope 2	0,15	-	-	-	-	-
	Scope 3	0,9	-	-	-	-	-
Diversiteit***		80-20	-	-	-	-	-
Verzuim****		4,18	-	-	-	-	-

* Thales Nederland heeft geen verantwoordingsinformatie beschikbaar op het niveau van de Nederlandse activiteiten en is beoordeeld op basis van het internationaal groepsverslag. In 2021 Thales heeft 300 van de maximaal 300 punten behaald.
** Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
*** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
**** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
In 2021 ontving Thales Nederland speciale erkenning van het ministerie van EZK voor de meest transparante internationale groepsrapportage binnen de groepsregeling van de Transparantie-benchmark. Volgend op de aangescherpte ESG-strategie van Thales Group in het najaar van 2021, heeft ook Thales Nederland de MVO-doelstellingen in haar strategie verder geïntegreerd, in het bijzonder op het gebied van veiligheid, CO_2 en inclusiviteit.
In Nederland is Thales Nederland actief lid van Anders Reizen om uitstoot ten aanzien van zakenreizen en woonwerk terug te dringen. Daarnaast ontwikkelt en verkoopt Thales Group technologie om luchtvaart en railtransport te verduurzamen.

Afwijkingen MVO-standaarden

-

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

Activiteiten Thales

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Thales Nederland wordt gevormd door één bestuurder (man). De Raad van Bestuur is in 2021 niet gewijzigd. Thales Nederland maakt gebruik van de mogelijkheid die de wet biedt om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. G.J. Edelijn	CEO									

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

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. In juni 2021 is G. de Pontevès (VP Finance, Defense Mission Systems bij Thales Group) benoemd tot nieuw lid van de Raad. De andere leden zijn M. Schumacher (extern lid), P.J.M. van Uhm (extern lid), P. Duhamel (EVP Defense Mission Systems bij Thales Group) en C. Salomon (EVP Land and Air Systems bij Thales Group). Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de Raad van Commissarissen in 2021 bedroeg € 32.000. De beloning van individuele commissarissen maakt Thales niet bekend.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. P. Duhamel	Voorzitter						
dhr. C. Salomon	Lid						
dhr. G. de Ponteves *(per 1 juni 2021)*	Lid						
mw. M. Schumacher	Lid						
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid						
dhr. M.M.G. Darmon *(tot 1juni 2021)*	Lid						
	Totale vergoeding	32	27	30	34	30	30

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

Zeggenschap bij Thales

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 kwam de omzet van Thales Nederland uit op € 526 miljoen en is daarmee gestegen in vergelijking met het niveau van 2020 (€ 460 miljoen). Daarentegen is de nettowinst gedaald naar € 25 miljoen, waar dat in 2020 € 45 miljoen was. Thales Nederland heeft het voornemen om in 2022 de volledige winst over 2021 als dividend uit te keren. De solvabiliteitsratio komt in 2021 uit op 41,1%, een lichte daling vergeleken met 46,5% in 2020. Voor Thales Nederland geldt geen normrendement vanuit de staat.

Investeringen

In 2021 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

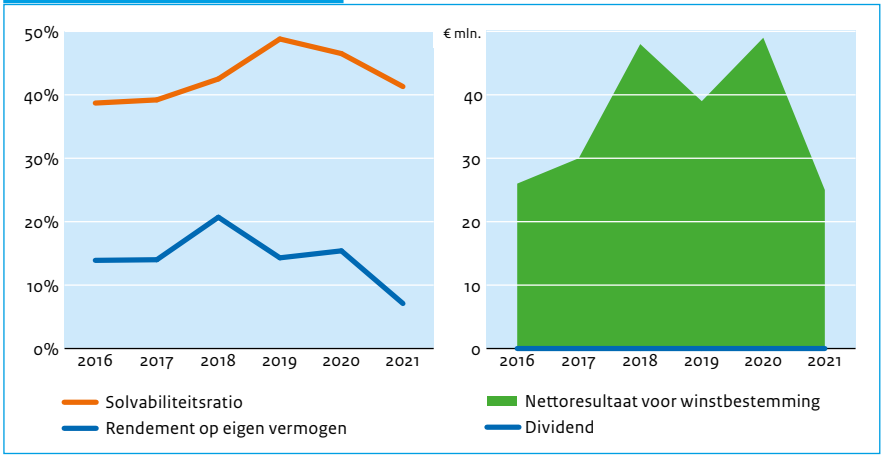
Vooruitblik 2022

Waar de pandemie de digitale transformatie van de overheid en het bedrijfsleven al in een grotere versnelling heeft gebracht, heeft de invasie in Oekraïne een nieuwe schokgolf door Europa veroorzaakt. Het belang van defensie, autonome technologie en online veiligheid van infrastructuur, identificatie- en authenticatiesystemen, is opnieuw exponentieel toegenomen. Dit zal nieuwe groei voor Thales Nederland betekenen, waarbij het van belang is in welke mate de internationale economie en het politieke besluitvormingsproces omtrent nationale (defensie-) begrotingen zich verder zullen bewegen. Ten slotte blijft Thales Nederland inzetten op Research & Development om innovatieve producten en diensten te kunnen blijven leveren die voor defensie, transport en *cybersecurity* kunnen worden toegepast.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	889	733	605	593	578	517
Eigen vermogen	365	341	295	252	210	200
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	524	392	310	341	368	317
Inkomsten	526	460	459	479	488	441
Winst	25	45	39	48	21	26
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	41,1%	46,5%	48,8%	42,5%	36,3%	38,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,1%	14,2%	14,3%	20,7%	10,3%	13,1%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA*

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	-	-

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

UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

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

2021 in vogelvlucht
Tijdens de Klimaatconferentie in Glasgow (de COP26) heeft Urenco zich gecommitteerd aan de zogenaamde Net Zero Pledge. Urenco wil in 2040 CO_2-neutraal zijn voor haar eigen operationele activiteiten. Daarnaast onderzoekt Urenco welke rol het bedrijf en de nucleaire sector in het algemeen zou kunnen spelen in de nieuwe waterstofeconomie.

In oktober 2021 is in Almelo de Leonardo da Vinci cascade geopend, waarmee de productiecapaciteit voor stabiele isotopen is uitgebreid. De uitbreiding is gedaan vanwege een groeiende interesse in stabiele isotopen, die onder andere gebruikt worden voor medische diagnoses en behandelingen.

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

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

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

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

Corporate governance
UCN is niet ingericht volgens het structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		-	-	14,6	-	43	28
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		-	-	-	-	-	-
Verzuim***		-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

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

Urenco heeft veel aandacht duurzaamheid in haar bedrijfsvoering. Zo heeft Urenco een duurzaamheidscommissie en heeft Urenco zich gecommitteerd om in 2040 CO_2-neutraal te zijn voor haar eigen operationele activiteiten. Hiermee loopt Urenco tien jaar voor op de doelstelling van het klimaatakkoord van Parijs. Urenco rapporteert over de volgende doelstellingen in het jaarlijkse duurzaamheidsverslag:
- Waarborgen van veiligheid en gezondheid;
- Verantwoord beheer van nucleair materiaal, inclusief ontmanteling, volgens de principes van de circulaire economie;
- Het minimaliseren van impact op het milieu;
- Het creëren van een divers en inclusief werknemersbestand;
- Bouwen aan de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers;
- Sociaal investeringsprogramma met aandacht voor stages, donaties en scholing; en
- Betrokkenheid bij de gemeenschap.

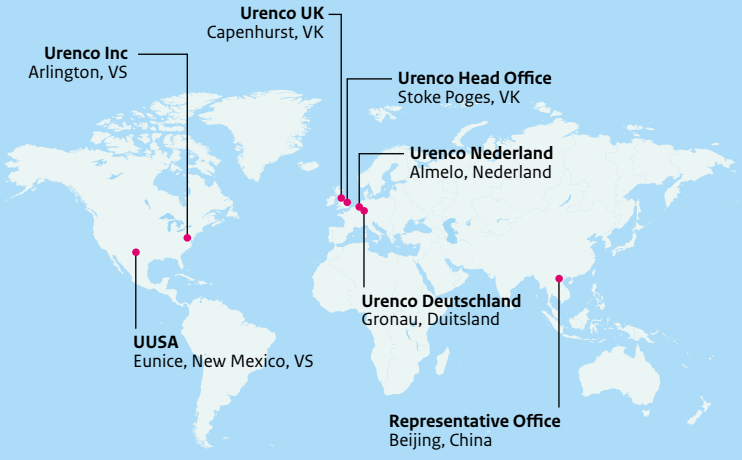
Afwijkingen MVO-standaarden

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

Strategie
Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel bespreekt de staat als aandeelhouder jaarlijks het businessplan van Urenco.

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

Vestigingen Urenco



Raad van Bestuur

UCN is een houdstermaatschappij met één bestuurder.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	59	0	0	59	57	54	53	53	59

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van UCN bestond eind 2021 uit drie commissarissen, twee mannen en een vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. J.M. Kroon	Voorzitter	16	16	15	5	-	-
mw. M.H. Maes	Vice-Voorzitter	13	13	13	13	12	12
dhr. M. Blacquière	Lid	13	13	13	11	-	-

Zeggenschap

UCN heeft in 2021 de aandeelhoudersstructuur van haar belang in Urenco vereenvoudigd. Voorheen werd het belang in Urenco door UCN gehouden via een Britse dochtermaatschappij, Ultra-Centrifuge Nederland Ltd. Het belang in Urenco is nu direct ondergebracht bij UCN en de dochtermaatschappij is ontbonden.

Zeggenschap bij UCN

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De solvabiliteit van UCN is goed. De balans van UCN bestaat vrijwel geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco.
Het balanstotaal bedroeg ultimo 2021 € 699 miljoen (2020: € 628 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2021 € 121 miljoen (2020: €168 miljoen). Van het resultaat over 2021 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 18% in 2021.

Investeringen

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

Vooruitblik 2022

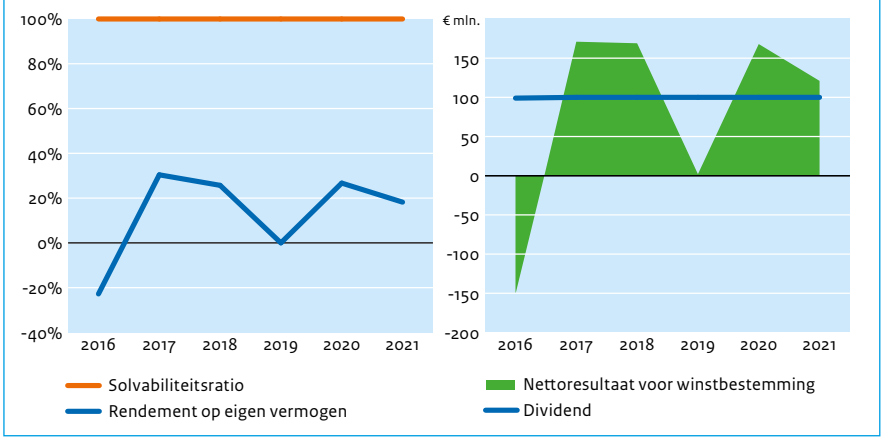
Gelet op een groeiende interesse in nucleaire energie in Europa en de situatie in Oekraïne kan 2022 een belangrijk jaar worden voor Urenco. Mogelijk leidt dit tot een grotere vraag bij zowel bestaande klanten als potentiële nieuwe klanten in Europa.
De markt waarop Urenco actief is, is internationaal en complex, dus de precieze gevolgen moeten nog blijken. Urenco heeft in de eerste maanden van 2022 haar contracten met Russische ondernemingen beëindigd.

UCN ondersteunt Urenco in het nadenken over nieuwe strategische activiteiten die de toekomstbestendigheid van het bedrijf verder kunnen versterken.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	700	628	630	707	609	515
Eigen vermogen	700	628	630	707	609	515
Vreemd vermogen	-	-	-	-	-	-
Inkomsten	121	168	2	169	172	-152
Winst	121	168	2	169	171	-151
Dividend	100	100	100	100	100	99
Ontvangen door staat	100	100	100	100	100	99
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100,0%	100%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	18,2%	26,7%	0%	25,7%	hbv	-29,3%
Pay-out ratio	83%	60%	5000%	59%	58%	-66%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.2 Financiële gegevens beleidsdeelnemingen 2021

	Staatsaandeel	Aandeelhouder-schap	Sector	Activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Omzet (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend aan staat (€ mln.)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio
Beleidsdeelnemingen										
BOM	49,9%	EZK	Participatiemaatschappij	104	79	9	1	0	1,2%	0%
Bonaire BT	100%	EZK	Energie	20	20	0	0	0	0,0%	0%
DC-ANSP	8,0%	IenW	Transport	22	15	10	0	0	0,0%	0%
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	509.892	43.030	522	15	15	0,0%	100%
EBN	100%	EZK	Energie	7.780	1.048	2.956	656	0	91,1%	0%
GasTerra	10%	EZK	Energie	4.528	216	13.144	36	36	16,7%	100%
Groeifonds Flevoland	0,0%	EZK	Participatiemaatschappij	14	13	0	0	0	0,0%	0%
InnovationQuarter	40,2%	EZK	Participatiemaatschappij	72	46	13	-4	0	-8,3%	0%
INSTEX	4,2%	BZ	Financiële dienstverlening	6	6	-2	0	0	0,0%	0%
Intravacc	100%	VWS	Gezondheid	43	37	29	2	0	9,7%	0%
Investeringsfonds Zeeland	47,3%	EZK	Participatiemaatschappij	32	32	1	0	0	-0,6%	0%
ROM InWest	0%	EZK	Participatiemaatschappij	0	0	0	0	0	0,0%	0%
LIOF	50%	EZK	Participatiemaatschappij	113	106	10	2	0	2,1%	0%
NOM	50%	EZK	Participatiemaatschappij	148	140	48	40	0	36,9%	0%
Oost NL	54,6%	EZK	Participatiemaatschappij	154	147	10	-9	0	-7,0%	0%
ProRail	100%	IenW	Infrastructuur	20.170	1.604	1.426	0	0	0,0%	0%
ROM Regio Utrecht	46,6%	EZK	Participatiemaatschappij	58	52	7	0	0	0,2%	0%
Saba Bank	2,8%	EZK	Energie	1	1	0	0	0	-13,1%	0%
SSCS	100%	BZK	Telecommunicatie	16	11	2	0	0	0,0%	0%
Winair	7,95%	IenW	Transport	12,3	-3,5	13,7	-1,1	-	37%	0%

* Saba Bank betreft aantallen in USD mln.
** Voor Saba Bank, SSCS, DC-ANSP en Intravacc is gebruik gemaakt van voorlopige cijfers over 2021. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Tabel 7.3 Afkorting, volledige naam en kernactiviteit van de beleidsdeelnemingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Bonaire BT	Bonaire Brandstof Terminals	Energievoorziening van Bonaire.
DC-ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territoir van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit.
EBN	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden.
GasTerra	GasTerra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland.
Groeifonds Flevoland	Groeifonds Flevoland B.V.	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
InnovationQuarter	InnovationQuarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
INSTEX	INSTEX	Betalingsvehikel waarmee legitieme handel tussen de EU en Iran wordt gefaciliteerd in het licht van het behoud van het Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA).
Intravacc	Intravacc	Ontwikkelaar van innovatieve vaccins voor infectieziekten en immunotherapie.
Investeringsfonds Zeeland	Investeringsfonds Zeeland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ROM InWest		Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	Noord-Nederlandse Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Oost NL	Ontwikkelingsmaatschappij oost Nederland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ProRail	ProRail	Beheerder van het landelijk hoofdspoorwegennet.
ROM Regio Utrecht	ROM Regio Utrecht	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Saba Bank	Saba Bank Resources	Opslag, transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba bank'.
SSCS	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
Winair	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

BOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Staatsdeelneming sinds	1983
Website	https://prestaties.bom.nl
Belang Nederlandse staat	49,9%

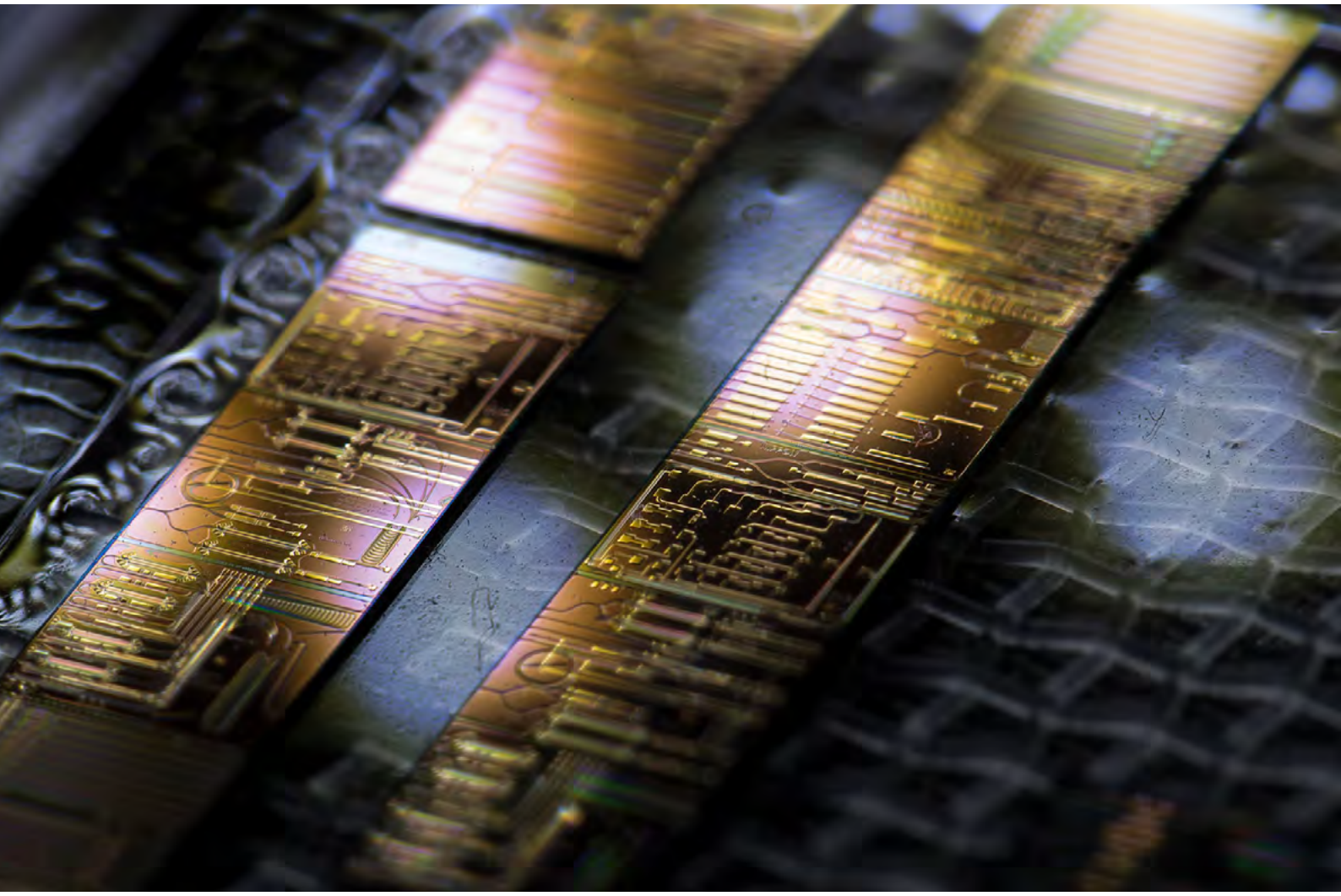
Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	34	35	26	24	27	31
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	59,7	42,7	29,4	25	26	36
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen) excl. COL	15,3	15,5	8,5	0,7	2,4	4,8
Aantal werknemers (fte)	39,6	38,6	37,8	42,3	39	39,4

Beschrijving
BOM is opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten van BOM zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie, het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen en handelsbevordering & internationalisering. Hierbij richt de BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Noord-Brabant. De BOM had ultimo 2021 39,6 fte in dienst (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investments).

2021 in vogelvlucht
Futuristische batterijopslag door LionVolt, precisielandbouw door Trabotyx, plasmatechnologie toepassen met VitalFluid en de zorg toegankelijk maken via zorgrobot SARA. Slechts voorbeelden van de talloze baanbrekende innovaties waarin de BOM in 2021 investeerde. Ondanks reisbeperkingen vestigden 53 hoogwaardige buitenlandse bedrijven zich in Brabant. 64 Startups kregen een boost via acceleratieprogramma's. De oprichting van het Smart Biomaterials Consortium, Agrobots en de European Digital Innovation Hub reflecteren de functie van regionale ontwikkelingsmaatschappijen binnen innovatieve ecosystemen. Het aanjagen van verandering op de belangrijkste Brabantse thema's gericht op maatschappelijke impact.

Ook in 2021 bleek de coronapandemie nog steeds grote impact te hebben op het Brabantse bedrijfsleven. Dit resulteerde in meerdere rondes van de Corona OverbruggingsLening (COL), totale omvang € 300



miljoen, en het aanbieden van het Corona (International) Rebuild Programma (C(I)RP). Met de COL ontvingen 110 Brabantse ondernemers financiële ondersteuning en met het C(I)RP inhoudelijke begeleiding om de consequenties van COVID-19 zo goed mogelijk te mitigeren. Ook beïnvloedde de pandemie de activiteiten op het gebied van internationalisering. Daar waar fysieke missies niet mogelijk waren, zocht de BOM naar digitale alternatieven. Daarnaast werd door de pandemie de afhankelijkheid van bedrijven op kwetsbare wereldwijde ketens duidelijk. Hierop heeft de BOM ingespeeld door in samenwerking met Buck International Consultants te onderzoeken wat de kansen en uitdagingen zijn op het gebied van reshoring, om daar vervolgens zo goed mogelijk op in te spelen. Via de Via de COL werd vorig jaar werd vorig jaar voor additioneel ruim € 8 miljoen aan overbruggingsfinanciering aan 21 bedrijven verstrekt. Dit is bovenop de € 33 miljoen aan overbruggingsfinanciering aan 110 bedrijven verstrekt in 2020. Daarnaast werd door BOM Capital I voor € 15,1 miljoen regulier in bedrijven geïnvesteerd.

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

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

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

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		53,1	-	58,3	-	168	90
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		-	-	-	-	-	-
Verzuim***		-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

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

Corporate governance
De BOM heeft een directie en een Raad van Commissarissen.

Raad van Bestuur
De directie van de BOM bestaat uit twee personen, beide vrouw. Dochtervennootschap BOM Capital I staat onder leiding van een directeur (vrouw). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur op holding niveau de bezoldiging op het niveau van maximaal schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt. Dat is het geval voor mevr. Van Dijk-van de Reijt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. B. van Dijk - van de Reijt	Algemeen directeur	161	24		185	185	162	182	168	169

Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen bestond in 2021 uit vijf leden, waarvan drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. R.G.M. Penning de Vries *(tot 1 juni 2021)*	Voorzitter	7	18	18	18	16	13
Dhr. L.L.M. van der Chijs *(per 2 juni 2021)*	Voorzitter	10	-	-	-	-	-
mw. N. MacGillavry	Lid	15	15	15	15	8	-
dhr. R.A.M. Slaats *(tot 1 juli 2021)*	Lid	8	15	15	15	4	-
mw. E.A.G. Raats-Coster	Lid	15	15	15	-	-	-
Mw. E. den Brabander *(per 1 febuari 2021)*	Lid	14	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij BOM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 bedroeg de omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van de BOM (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investment) € 19,0 miljoen en is een nettoverlies van € 1,6 miljoen gerealiseerd. Het rendement van BOM op het eigen vermogen was negatief 2,8% in 2021. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

Investeringen

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

Vooruitblik 2022

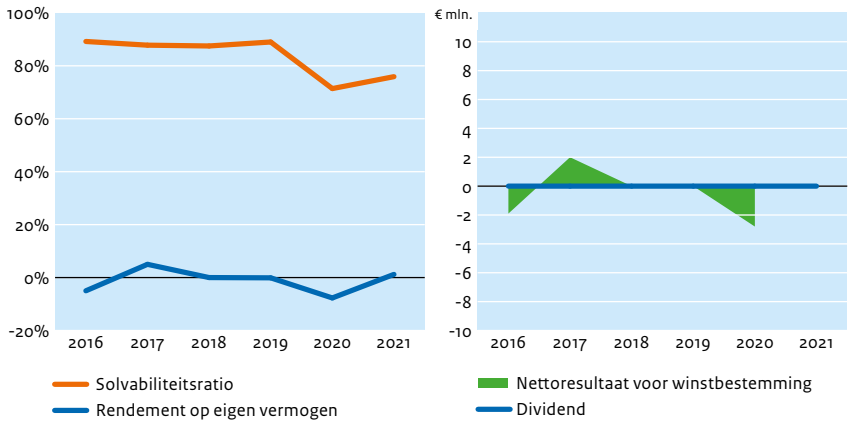
Hoewel het maatschappelijk leed groot is en enkele specifieke sectoren hard geraakt zijn, heeft de coronacrisis ook geleid tot versnelling van positieve maatschappelijke trends. Denk aan de toegenomen digitalisering door thuiswerken, innovaties om de toegenomen druk op de zorg te verlichten en het slimmer omgaan met grondstoffen door problemen in de leverancierssketen. Dit biedt kansen en momentum om het impact gedreven werk van de BOM vanuit de regio de komende jaren te versnellen.

Ook in 2022 kijkt de BOM hiervoor in de eerste plaats naar het Brabantse bedrijfsleven. Want pas als bedrijven innoveren en (internationaal) groeien, kunnen ze bijdragen aan maatschappelijke verandering. In 2022 werkt de BOM er naartoe om die impact steeds zichtbaarder te maken voor al onze stakeholders.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	125,8	49,6	41,8	43	43	40
Eigen vermogen	76,8	35,4	37,2	37	37	36
Vreemd vermogen	43,4	14,2	4,6	5	5	4
Inkomsten	19	4,9	8,4	9	9	7
Winst	-1,6	-2,80	-0,02	0	2	-2
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	61,1%	71,4%	89,0%	87,5%	87,8%	89,2%
Rendement op eigen vermogen	-2,8%	-7,7%	-0,1%	0%	5%	-5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Bonaire Brandstof Terminals

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Bonaire Brandstof Terminals B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Den Haag
Staatsdeelneming sinds	2021
Website	www.bbtbonaire.com
Belang Nederlandse staat	100%

Beschrijving

Bonaire Brandstof Terminals (BBT) is in april 2021 opgericht door het ministerie van EZK. Als beleidsdeelneming heeft BBT de opdracht om een veilige brandstofopslag op Bonaire te organiseren en de leveringszekerheid van fossiele brandstoffen te garanderen. Daarnaast gaat BBT bijdragen aan een snelle transitie naar een duurzame energievoorziening op Bonaire. Daarvoor moet veel gebeuren, want de vraag naar elektriciteit blijft de komende jaren sterk groeien. Dit maakt een betrouwbare en ook betaalbare energievoorziening op Bonaire extra urgent. BBT werkt samen met het Water & Energie Bedrijf Bonaire (WEB) om de elektriciteitsvoorziening op Bonaire vergaand te verduurzamen door te investeren in nieuwe wind en zonneparken.

2021 in vogelvlucht

Op 26 april 2021 is Bonaire Branstof Terminals opgericht. Voor zowel investering in veilige brandstofoverslagen als voor duurzame elektriciteitsproductie heeft Bonaire Branstof Terminals € 20 miljoen startkapitaal op de balans. In 2021 is een aanvang genomen met het voorbereiden van de vergunningaanvragen voor een nieuwe brandstofterminal op het vliegveld voor de levering van benzine, diesel en kerosine, de meest gebruikte brandstoffen op het eiland. Onderdeel van het vergunningproces zijn de natuuronderzoeken en het indienen van de Startnotie van de MER op 1/10/21 bij het OLB. Curoil, de huidige distribiteur van brandstoffen op Bonaire is de beoogd uitbater van de nieuwe terminal. BBT werkt samen met Curoil voor de totstandkoming van deze terminal. Daartoe is een samenwerkingsovereenkomst met Curoil uitonderhandeld. Daarnaast is een proces doorlopen om vreemd vermogen aan te trekken voor de financiering van de activiteiten. BBT heeft een Letter of Intent (LOI) afgesloten met twee partijen om de financiering te leveren.

Juridische status en eigendom
Bonaire Branstof Terminals is een besloten vennootschap met de Nederlandse staat (vertegenwoordigd door het ministerie van EZK) als enige aandeelhouder. Het doel van de vennootschap is het tot stand brengen, in stand houden, (doen) beheren en (doen) exploiterenn van veilige brandstofopslag- en overslagvoorzieningen en de daarbij behorende infrastructuur op twee locaties op Bonaire. De activiteiten zijn gericht op de leveringszekerheid van brandstof op Bonaire, en in het bijzonder gericht op de lange termijn.

Publiek belang
Bonaire Branstof Terminals borgt als eigenaar de veiligheid en beschikbaarheid van branstofoverslag op Bonaire. Dit is een essentiële bijdrage aan de leveringszekerheid van brandstoffen, die vooralsnog van belang zijn voor het functioneren van de Bonairiaanse maatschappij. Hiernaast richt Bonaire Branstof Terminals zich op verduurzaming van de elektriciteitsproductie, wat tot een vermindering van de behoefte aan brandstof en aan overslag(capaciteit) leidt.

Buitenlandse activiteiten
Bonaire Branstof Terminals heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
Aangezien Bonaire Brandstof Terminals recent is opgericht, zal zij pas in het volgende jaarverslag rapporteren over corporate governance.

Strategie
BBT draagt bij aan de transitie naar een duurzame energievoorziening. Een energievoorziening die niet alleen betrouwbaar, betaalbaar en veilig is, maar straks ook meer en meer duurzaam.

Raad van Bestuur
De directie bestaat uit een statutair algemeen directeur (man).
De directeur is bij oprichting aangetreden.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. ir. J.W. van Hoogstraten	CEO	(gedetacheerd vanuit EBN)	-	-	-	-	-	-	-	-

De heer Van Hoogstraten is gedetacheerd vanuit EBN.

Raad van Commissarissen
De Raad Van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit één lid. De RvC is bij oprichting aangetreden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. W. Wattenbergh	Voorzitter	10	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij Bonaire Brandstof Terminals

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De cijfers van Bonaire Brandstof Terminals van 2021 worden pas in het volgende boekjaar vastgesteld.

Investeringen

In 2021 heeft Bonaire Branstof Terminals niet geïnvesteerd in infrastructuur omdat deze projecten nog in de planfase zijn. Dit geldt zowel voor brandstofoverslag als voor duurzame elektriciteitsproductie.

Vooruitblik 2022

De focus voor de realisatie van de nieuwe brandstofterminal zal in 2022 de Front End Engineering & Design activiteiten worden doorlopen. Ook zal de Milieu Effect Rapportage (MER) worden opgesteld. Beide activiteiten zijn van belang voor de vergunningverlening. Bevoegd gezag voor de milieuvergunning is Rijks Waterstaat (RWS) en voor de Natuur- en Bouw-verginning is dat het OLB. Daarnaast zullen voor het eind van jaar de commerciële overeenkomsten met Curoiul voor de operationele fase worden afgesloten.

BBT heeft vanuit de Tweede Kamer een verduurzamingsopdracht gekregen om bij te dragen aan de verduurzaming van de energievoorziening op Bonaire. Daartoe zal BBT in 2022 commerciële afspraken maken met Contour Global, de elektriciteitsproducent om voor 50% te participeren in een nieuw zonnepark, grootschalige batterij opslag en de vervanging van het bestaande windpark door grotere wind turbines. De ambitie is om het zonnepark en de batterijopslag al in 2022 op te leveren.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	20,351	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	20,283	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	0,084	-	-	-	-	-
Inkomsten	-	-	-	-	-	-
Winst	-0,018	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	100%	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	-	-	-	-	-

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 250.000	-
Overname / participatie		-

DC-ANSP

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aircraft movements in Curacao FIR	67.722	45.593	105.979	127.177	133.674	139.642
Aantal werknemers (fte)	94	93	94	87	86	83

Beschrijving
Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC-ANSP) is sinds 2005 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan, dat zich boven het territorium van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt. DC-ANSP verleent luchtvaartdiensten aan het vliegverkeer in de Flight Information Region (FIR) Curaçao. Ook levert DC-ANSP naderings- en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en Bonaire. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vluchtinlichtingendiensten, alarmeringsdiensten, adviesdiensten voor het luchtverkeer en de luchtverkeersleiding in de genoemde gebieden. DC-ANSP had in 2021 94 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Ook in 2021 was de impact van COVID-19 op het vliegverkeer nog goed merkbaar. Hoewel een voorzichtig herstel heeft plaatsgevonden, en het aantal door DC-ANSP afgehandelde vluchten in 2021 beduidend is gestegen ten opzichte van 2020 (van ruim 45 duizend naar ruim 65 duizend, een stijging van bijna 50%), was de hoeveelheid vliegverkeer nog altijd ruim een derde lager dan in 2019, voor de pandemie. Omdat DC-ANSP er ook in is geslaagd de kosten onder controle te houden, is het uiteindelijke, negatieve financiële resultaat beperkt (€ 0,1 miljoen, in vergelijking met een negatief resultaat van € 2 miljoen in 2020). Hierbij moet worden opgemerkt dat ook bij een beduidend lager verkeersniveau, DC-ANSP de verantwoordelijkheid heeft in het volledige luchtruim luchtverkeersleidingsdiensten aan te blijven bieden, om de veiligheid van het luchtverkeer te garanderen en essentiële luchtverbindingen in stand te houden. Deze verantwoordelijkheid betekent wel dat de kosten niet volledig in lijn met de lagere inkomsten kunnen worden gereduceerd, wat heeft geleid tot negatieve financiële resultaten gedurende de COVID-periode.

Juridische status en eigendom
DC-ANSP is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht.
DC-ANSP heeft drie aandeelhouders:
- Land Curaçao: 75,3% van de aandelen;
- Land Sint Maarten: 18,75% van de aandelen; en
- Staat der Nederlanden: 7,95% van de aandelen.

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

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

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

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

Strategie
Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC-ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC-ANSP toegewezen luchtruim. DC-ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2022-2026. Het business plan moet leiden tot een verbetering van de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC-ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bewaakt de voortgang bij het bereiken van deze doelen.

Vooruitblik 2022
Het jaar 2022 zal voor een belangrijk deel in het teken staan van het verdere herstel van de luchtvaart na de impact van COVID-19. Hoewel dit herstel voorlopig duidelijk zichtbaar is, blijft het ook fragiel. Voor DC-ANSP is het daarbij ook belangrijk de focus weer op de toekomst te richten, en door te zetten met noodzakelijke investeringen die al voor de pandemie zijn geïdentificeerd. Het investeringsplan blijft van essentieel belang om de kwaliteit en veiligheid van de dienstverlening ook in de toekomst te garanderen.

Raad van Bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. M. Albertus - Verboom	Algemeen Directeur				-	230	225	238	236	194
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur				-	115	99	102	104	92

Raad van Commissarissen

De RvC bestond eind 2021 uit vijf personen. Op resp. 17 maart en 21 oktober zijn er twee nieuwe leden benoemd voor een periode van vier jaar. Mevr. S. Willems treedt op als voorzitter.

Raad van Commissarissen

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. S. Willems	Voorzitter	6	10	10	9	-	-
dhr. R. Celestijn *(toegetreden per 17 maart 2021)*	Lid	5	-	-	-	-	-
dhr. D. Richardson *(toegetreden per 21 oktober 2021)*	Lid	5	-	-	-	-	-
mw F. Constantia	Lid	5	3	-	-	-	-
dhr. N. Lokman	Lid	5	3	-	-	-	-

Zeggenschap bij DC-ANSP

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

Vermogenspositie, rendement en dividend[11]

De omzet van DC-ANSP is gestegen met 41%, naar een bedrag van € 9,8 miljoen, ten opzichte van het exceptioneel lage niveau van 2020 als gevolg van de COVID-19 pandemie. Het afgehandelde verkeer nam toe met 48%. De operationele kosten zijn gedaald met 0,2%. Bij operationele kosten van € 10,2 miljoen leidde dit tot een operationeel verlies van € 0,4 miljoen en een nettoverlies van € 0,1 miljoen (2020: verlies € 2,2 miljoen). Het eigen vermogen steeg naar € 14,6 miljoen (stijging van 6%), terwijl het vreemde vermogen daalde tot € 7,3 miljoen (daling van 4%). Het rendement op het eigen vermogen was gezien het kleine verlies zeer beperkt negatief. Er is geen dividend uitgekeerd.

Investeringen

Er is voor € 780.000 aan noodzakelijke investeringen gedaan in 2020 voor o.a. hard- en software, communicatie- en navigatieapparatuur.

Veel investeringen zijn echter uitgesteld. Hierbij is het criterium gebruikt dat investeringen uitgesteld worden indien dit geen effect heeft op de operationele capaciteit of de veiligheid.

Noodzakelijke investeringen in het centrale IT systeem voor verlening van de luchtverkeersdiensten, de verkeerstoren op de luchthaven van Curaçao, en de Area Control Centre faciliteit zijn ingepland voor de periode 2021 – 2025.

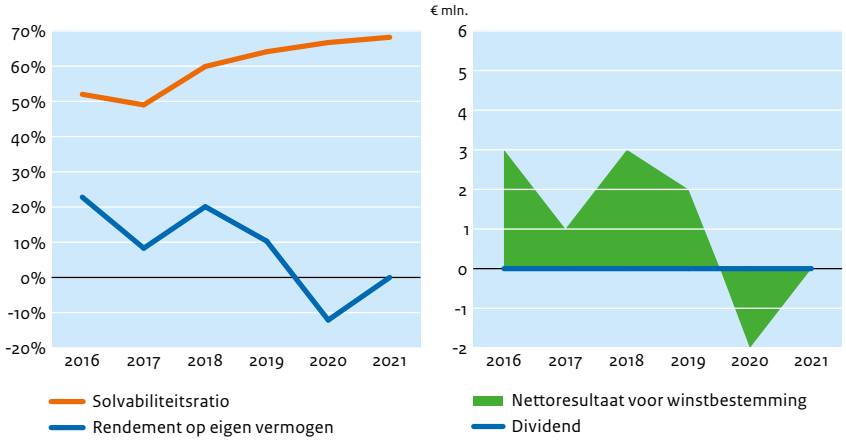
11 DC-ANSP bepaalt de omzet in Antilliaanse guldens (ANG). Uitgedrukt in EUR treedt een beperkte verstoring in de genoemde cijfers op als gevolg van een verandering in de wisselkoers t.o.v. 2020.

Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	22	21	30	26	27	28
Eigen vermogen	15	14	19	16	13	15
Vreemd vermogen	7	7	11	11	14	13
Inkomsten	10	6	15	16	15	15
Winst	0	-2	2	3	1	3
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	68,2%	66,7%	64,1%	59,9%	49,0%	52,0%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	-12,1%	10,3%	20,1%	8,3%	22,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Bedragen zijn geconverteerd van Antilliaanse gulden naar euro volgens de in het betreffende jaar geldende wisselkoers. Op 31-12-2021 was de wisselkoers 1 ANG = € 0,49. Op 31-12-2020 was dit 1 ANG = € 0,45.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	-	-

DNB

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Bankbiljetten in omloop (€ miljoen)	83.266	77.342	69.491	64.419	61.258	58.929
Kosten prudentieel toezicht (€ miljoen)	211	198	183	175	157	150
Aantal werknemers (fte)	1.987	1.882	1.813	1.816	1.762	1.703

Beschrijving DNB
De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is in 1814 opgericht. Zij is de centrale bank, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit van Nederland. In 2021 had DNB 1.987 fte in dienst. De activiteiten van DNB volgen primair uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie, de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) en de Europese Centrale Bank (ECB), de Bankwet 1998 en de Wet op het financieel toezicht.

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

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

2021 in vogelvlucht
De aandacht van DNB was ook in 2021 gericht op de transformatie naar een nieuw evenwicht, na de COVID-19 crisis, die veel langer aanhield dan verwacht. Mede door haar bijdrage aan het krachtig ingrijpen van Nederlandse en Europese overheden en van de Europese Centrale Bank werd de schade zoveel mogelijk ingedamd. Daarnaast ging het reguliere werk door; ten aanzien van de wettelijke taken van DNB, maar ook aan de renovatie van Westeinde 1. Waar passend blikt DNB terug, bijvoorbeeld met de publicatie van het onderzoek naar haar slavernijverleden en de doorwerking daarvan en de externe evaluatie van het faillissement van verzekeraar Conservatrix. Verder is de blik vooruit gericht, zoals op de noodzakelijke verduurzaming van onze economie, en andere uitdagingen; bijvoorbeeld de sterk opgelopen inflatie, stijgende rentes, een oververhitte woningmarkt, onevenwichtigheden op de arbeidsmarkt en digitalisering.

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

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

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

Corporate governance
DNB is een naamloze vennootschap. Op grond van de Bankwet 1998 is het structuurregime niet van toepassing op DNB. Het dagelijkse bestuur is in handen van de directie. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen DNB en op het beleid van de directie ter uitvoering van haar nationale taken.

DNB past op vrijwillige basis de principes en best practice-bepalingen uit de Corporate Governance Code zoveel als mogelijk toe en rapporteert daarover op haar website.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		78,1	-	63,5	-	186	170
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	2.916	4.603	4.866	5.281	6.083	5.737
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		60-40	60-40	60-40	61-39	61-39	61-39
Verzuim***		3,50	3,52	3,48	3,10	2,99	2,83

* DNB compenseert haar CO_2 uitstoot door het inkoop van CO_2-credits, hierdoor stoot DNB per saldo geen CO_2 uit.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

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

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

Vooruitblik 2022
Ook in 2022 houdt DNB aandacht voor de weg uit de COVID-19 crisis. Hoewel het herstel in Nederland krachtig is, traden daarbij nationaal en internationaal onevenwichtigheden op. DNB blijft binnen haar mandaat alles doen om eraan bij te dragen dat zoveel mogelijk permanente economische schade wordt voorkomen. Daarbij verdienen bijvoorbeeld hervorming van de arbeidsmarkt en woningmarkt, en implementatie van het pensioenakkoord, bijzondere aandacht. De herstelfase na de COVID-19 crisis biedt een uitgelezen momentum om de transitie naar een klimaat neutrale economie te versnellen. DNB levert hieraan graag haar bijdrage, bijvoorbeeld door als toezichthouder aandacht te vragen voor beheersing van klimaatrisico's bij financiële instellingen en door haar eigen reserves in lijn te brengen met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Ondanks dat de directe effecten van de COVID-19 crisis begin 2022 naar de achtergrond verdwenen, namen de onzekerheden juist toe door de vrijwel gelijktijdig toegenomen geopolitieke spanningen ten gevolge van de militaire inval van Rusland in Oekraïne. Onder de schaduw van het hierdoor veroorzaakte menselijke leed, zal DNB in het (inter)nationale financiële bestel bijdragen aan beperking van de doorwerking van deze onzekerheden.

Raad van Bestuur

De directie bestaat op grond van de Bankwet 1998 uit een president en ten minste drie en ten hoogste vijf directeuren. De leden van de directie worden bij koninklijk besluit benoemd. Per 1 april 2021 trad de heer S. Maijoor toe tot de directie, met in zijn portefeuille onder meer toezicht banken. De salarissen en de toezeggingen omtrent het pensioen alsmede regelingen omtrent vergoeding van onkosten van de directieleden dienen op grond van de Bankwet 1998 te worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen en goedgekeurd door de minister van Financiën. De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. K.H.W. Knot	President	425	0	26	425	434	421	417	423	427
mw. E.F. Bos	Directeur	414	0	25	414	423	411	237	-	-
mw. N.C. Stolk	Directeur	219	0	25	219	226	210	210	181	-
dhr. O.C.H.M. Sleijpen	Directeur	247	0	25	247	239	-	-	-	-
dhr. S. Maijoor	Directeur	260	0	19	260	-	-	-	-	-
dhr. J. Swank	Directeur	157	0	13	157	340	343	349	354	354

Raad van Commissarissen

De RvC dient op grond van de Bankwet 1998 te bestaan uit ten minste zeven en ten hoogste tien leden. Leden van de RvC worden benoemd door de aandeelhouder; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris). De heer P. Blom werd in 2021 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Op voordracht van de RvC stelt de algemene vergadering van aandeelhouders het bedrag en de wijze van indexering van de jaarlijkse vergoeding van de leden van de RvC vast. De WNT is van toepassing.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	31	30	29	28	27	27
mw. M.A. Scheltema	Vicevoorzitter	21	20	19	19	18	18
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	21	20	19	5	-	-
mw. A.G. Nijhof	Lid	21	20	19	19	18	18
dhr. F. Sijbesma	Lid	21	20	19	19	18	28
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	21	20	19	19	18	9
mw. C.M. van Praag	Lid	21	5	-	-	-	-
dhr. P. Blom	Lid	7	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij DNB

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het balanstotaal ultimo 2021 bedraagt € 509.892 miljoen (2020: € 452.055 miljoen). Net als vorig jaar wordt de stijging in het balanstotaal met name verklaard door de monetaire beleidsmaatregelen van de ECB. Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2021 € 43.030 miljoen (2020: € 41.334 miljoen) en bestaat uit kapitaal en reserves, herwaarderingsrekeningen en de Voorziening voor Financiële Risico's.

De winst over het boekjaar 2021 bedraagt € 15 miljoen (2020: € 15 miljoen), dit bedrag is volledig uitgekeerd aan de staat (2020: € 15 miljoen).

Investeringen

De betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringen van DNB wordt bepaald door de wettelijk en/of verdragsrechtelijk verankerende onafhankelijkheid van DNB zoals deze geldt voor de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie aan haar opgedragen taken en plichten, en voor de uitvoering van de taken die haar als zelfstandig bestuursorgaan zijn opgedragen. Ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan zijn bepaalde bevoegdheden op grond van de wet bij de minister van Financiën belegd.[12]

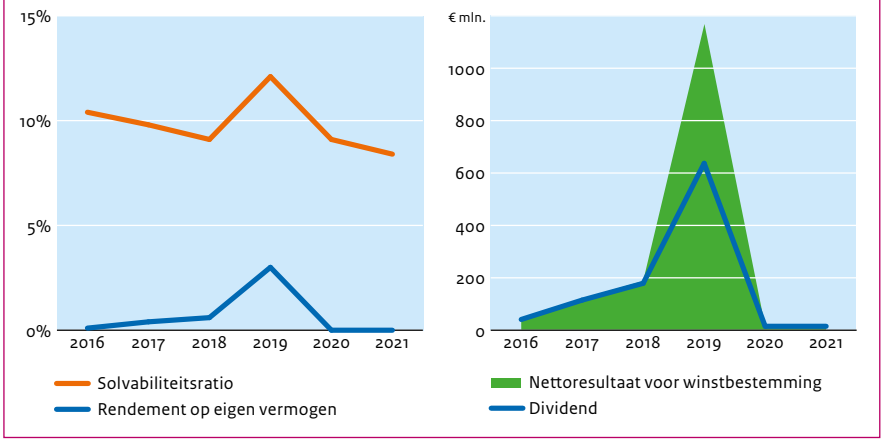
12 In de in 2019 geactualiseerde visie Toezicht op afstand en het bijbehorende Toezichtarrangement wordt uitgebreid ingegaan op de bevoegdheden van de minister ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan (Kamerstukken II 2018-2019, 32648, nr. 15).

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	509.892	452.055	301.087	347.017	309.992	290.326
Eigen vermogen*	43.030	41.334	36.390	31.648	30.460	30.276
Vreemd vermogen*	466.862	410.721	264.697	315.369	279.532	260.050
Inkomsten	522	527	1.609	597	503	422
Winst	15	15	1.176	188	121	43
Dividend	15	15	637	179	115	41
Ontvangen door staat	15	15	637	179	115	41
Solvabiliteitsratio	8,4%	9,1%	12,1%	9,1%	9,8%	10,4%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	3,5%	0,6%	0,4%	0,1%
Pay-out ratio	100%	100%	54%	95%	95%	95%

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

Financiële gegevens



EBN

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal winningsvergunningen aan land	34	34	34	33	33	33
Aantal winningsvergunningen op zee	105	105	115	113	110	109
Aantal opsporingsvergunningen	36	39	40	39	44	46
Afzet gas (m^3)	8	8	12	14	16	20
Aantal werknemers (fte)	147	118	108	98	79	75

Beschrijving
Energie Beheer Nederland (EBN) speelt al bijna zestig jaar een centrale rol in de energiewinning in Nederland. In publiek-private samenwerkingen zet EBN haar kennis, kunde en (financiële) slagkracht in voor een duurzaam, betaalbaar en betrouwbaar energiesysteem. In het kader van de energietransitie zijn de rol, positie en activiteiten van EBN veranderd. Mede door het sluiten van het Groningengasveld verschuift de focus van olie en gaswinning naar het verduurzamen van de zogeheten gaswaardeketen. EBN had in 2021 147 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
Het energiesysteem van Nederland is gevoelig voor internationale ontwikkelingen. Krapte op de internationale gasmarkt zorgde in 2021 voor hoge gasprijzen en een relatief lage vulgraad van de Nederlandse gasopslagen aan het begin van de winter. De bijzonder hoge gasprijs zorgde voor een hoge omzet van € 3,0 miljard (2020: € 1,2 miljard) en een nettowinst van € 656 miljoen (2020: verlies van € 365 miljoen). Ook in 2021 is een ruime voorziening getroffen voor de kosten die gemoeid zijn met de aardbevingsschade.

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

Publiek belang
EBN is primair gericht op de uitvoering van de in de Mijnbouwwet opgedragen publieke taken in het kader van de opsporing en winning van koolwaterstoffen en het gasgebouw. EBN speelt een belangrijke rol bij de opslag en verkoop van Nederlands aardgas . Deze activiteiten zijn van groot belang voor de Nederlandse economie.

EBN is partner in een groot aantal samenwerkingsverbanden met energiemaatschappijen. EBN is de grootste aandeelhouder in gashandelsonderneming GasTerra en op die manier betrokken bij de verkoop van aardgas. EBN neemt deel in aardwarmteprojecten met als doel om de ontwikkeling daarvan te versnellen en versterken. Daarnaast neemt het deel in projecten die de ontwikkeling van CO2-opslag stimuleren, en het verkent andere duurzame alternatieven zoals groen gas, waterstof en energieopslag. Er is een toenemend besef dat de overheid de regierol in de energietransitie moet nemen. Als publiek bedrijf kan EBN daaraan bijdragen.

Buitenlandse activiteiten
EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
EBN heeft een directie en een Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		84,2	n.v.t	82,3	-	185	172
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	n.n.b	558	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		61-39	-	-	-	-	-
Verzuim***		3,5	-	-	-	-	-

* Dit betreft de uitstoot in 2020. De uitstoot van 2021 is nog niet beschikbaar. Dit betreft alleen scope 1. Wij rapporteren nog niet op scope 1,2 en 3.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie

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

Vooruitblik 2022

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

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. J.W. van Hoogstraten	Algemeen Directeur	293	39	21	332	332	299	294	283	240

Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit vijf leden, waarvan twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. J.G. Huijskens	Voorzitter	24,5	24,5	24,5	24	20	20
dhr. J.W.E. Weck	Lid	20	20	20	20	20	20
mw. E.M. Kneppers-Heijnert	Lid	20	20	20	20	20	20
dhr. W.S. de Vries	Lid	20	20	20	20	17	-
mw. C.G. Gehrels	Lid	2	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij EBN

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 heeft EBN een netto winst gemaakt van € 656 miljoen als gevolg van de bijzonder hoge gasprijzen in de markt. De winst is volledig ten gunste van het eigen vermogen gebracht waardoor de solvabiliteit is gestegen van 6,6% naar 13,5% ultimo 2021. In de Algemene Vergadering van 30 maart 2021 is het nieuwe dividendbeleid vastgesteld voor de boekjaren 2021 t/m 2025. Gestreefd wordt naar een solvabiliteit van minimaal 25% en dat het meerdere als dividend aan de staat wordt uitgekeerd, zodanig dat na uitkering een solvabiliteit van 25% resteert.
Het rendement van EBN bedroeg over 2021 91,0% over het gemiddeld eigen vermogen.

Investeringen

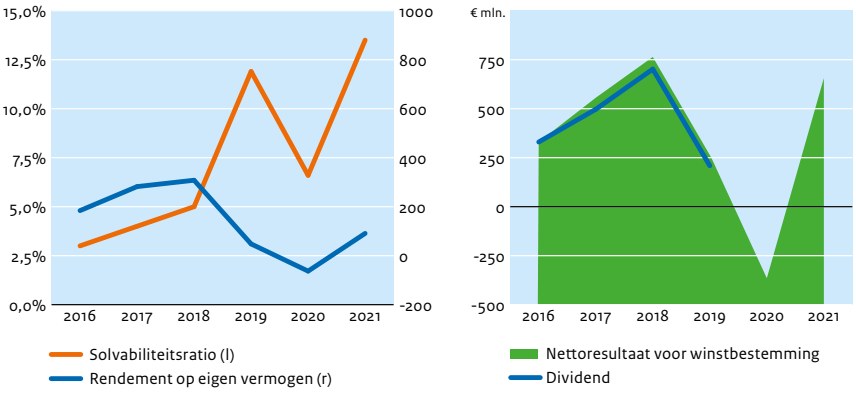
In 2021 zijn geen investeringen aan de aandeelhouder ter instemming voorgelegd boven de statutair vastgelegde grens van € 200 miljoen. EBN heeft statutair van de aandeelhouder in het kader van het Porthos project goedkeuring gekregen voor: 1) deelname in de op te richten joint venture structuur, 2) ondertekening van de Transport Capacity and Storage Space Agreement (TSA) met de vier klanten van Porthos, en 3) een budgetbeslissing m.b.t. de thans ingeschatte pre Final Investment Decision (FID) kosten (EBN-deel) van maximaal € 78,8 miljoen tot aan FID.

Het Porthos project is een Carbon, Capture and Storage (CCS) project, waarbij CO_2 in de regio Rotterdam wordt afgevangen van emitters, wordt getransporteerd en permanent wordt opgeslagen in lege gasvelden in de Noordzee. Het is een samenwerking tussen EBN, Gasunie en het Havenbedrijf Rotterdam.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	7.780	5.899	6.525	5.890	5.548	5.636
Eigen vermogen	1.048	392	775	279	217	178
Vreemd vermogen	6.732	5.507	5.750	5.612	5.331	5.458
Inkomsten	2.956	1.198	2.206	2.673	3.015	3.094
Winst	656	-365	255	764	556	333
Dividend	-	-	209	702	497	303
Ontvangen door staat	-	-	209	702	497	303
Solvabiliteitsratio	13,5%	6,6%	11,9%	5%	4%	3%
Rendement op eigen vermogen	91%	-63%	48%	308%	282%	184%
Pay-out ratio	0%	0%	82%	92%	89%	91%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Gasterra

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Gasverkoop Nederland (€ miljoen)	7.630	2.667	5.552	6.346	3.924	3.555
Gasverkoop overig Europa (€ miljoen)	5.479	2.740	3.231	4.760	5.633	6.250
Afzet Nederland (miljard m^3)	24	22	32	32	24	23
Afzet buitenland (miljard m^3)	20	19	19	24	33	41
Aantal werknemers (fte)	110	121	131	141	152	158

Beschrijving
GasTerra is actief in de handel en levering van aardgas in Nederland en het buitenland. De onderneming is op 1 juli 2005 opgericht toen de N.V. Nederlandse Gasunie juridisch gesplitst werd in een transportbedrijf en een handelsonderneming. Daarbij bleven de infrastructuur (de gasleidingen) en alle transport gerelateerde activiteiten achter bij Gasunie, terwijl het nieuwgevormde GasTerra alle gashandelsactiviteiten voortzette. GasTerra had 110 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
De situatie op de gasmarkt was in 2021 ongekend. Het jaar begon normaal, maar na de zomer was sprake van een enorm hoog prijsniveau. Dit heeft de gehele energiesector voor enorme uitdagingen geplaatst.
De omzet van het bedrijf steeg weliswaar naar ruim € 13 miljard, maar daar staat tegenover dat de inkoopkosten minstens net zo hard zijn gestegen.

GasTerra zorgde in 2021 wederom dat de bergingen voor laagcalorisch gas in de zomer voldoende werden gevuld en dat de inzet van de bergingen en het Groningenveld gedurende het jaar dusdanig is dat leveringszekerheid voor de laagcalorische-gas markt geborgd is en de NAM aan de winningsinstructie van de minister van EZK kan voldoen.

Juridische status en eigendom
GasTerra is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. De aandeelhoudersstructuur is als volgt:
- de Nederlandse staat 10%
- EBN 40%
- Shell Nederland 25%

- Esso Nederland 25%

Het ministerie van EZK vervult de aandeelhoudersrol namens de staat.

Publiek belang

De publieke belangen van GasTerra richten zich op het planmatig beheer van de nationale bodemschatten. GasTerra vervulde een publieke taak met betrekking tot de uitvoering van het kleinevelden-beleid van de Nederlandse overheid en had een wettelijke verplichting om het gas uit kleine velden desgevraagd af te nemen van de producenten tegen marktconforme voorwaarden. Met ingang van 1 januari 2022 is deze taak komen te vervallen.

Buitenlandse activiteiten

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

Corporate governance

GasTerra wordt bestuurd door een directie en heeft een Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		69	-	64	-	168	163
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		73-27	-	-	-	-	-
Verzuim***		1,89	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie

In 2020 is een afbouwplan opgesteld dat toewerkt naar beëindiging van GasTerra's bedrijfsactiviteiten op 31 december 2024. Het staat vast dat aardgas een andere rol krijgt in de toekomstige energievoorziening. GasTerra vindt het belangrijk dat in de transitie naar een klimaat neutrale energievoorziening aardgas bij voorkeur wordt ingezet waar duurzame bronnen nog geen werkbaar alternatief zijn. GasTerra blijft vooralsnog werken aan verduurzaming door de productie van groen gas te bevorderen, bij te dragen aan onderzoek naar waterstof en met de inzet van kennis en financiële middelen een actieve rol te spelen in het bewustwordingsproces rond dit thema.

Vooruitblik 2022

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

Raad van Bestuur

De directie bestaat uit een statutair directeur (vrouw). Deze wordt bijgestaan door twee directeuren en tezamen vormen zij de directie.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
drs. A.J. Krist	Statutair Directeur	364	43	31	407	387	342	395	275	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van GasTerra telt acht leden, waaronder één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter				-	-	-
mw. J.M.W.E. van Loon	Lid				7	7	7
dhr. R.G. de Jongh	Lid				5	5	4
dhr. A.F. Gaastra	Lid				7	7	2
dhr. T.W. Langejan	Lid				5	5	3
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid				7	7	6
dhr. R.M. de Jong	Lid				7	7	3
dhr. L. Zirar	Lid						
dhr. Ir. F.A.E. Schittecatte *(tot 1 april 2019)*	Lid					5	-
	Totaal	**58,1**	**58,1**	**58,1**	**56,6**	**43**	**25**

Zeggenschap bij GasTerra

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Door de hoge gasprijzen steeg de omzet naar ruim € 13 miljard, maar daar staat tegenover dat de inkoopkosten minstens net zo hard gestegen zijn. De winst na belastingen is zodanig dat deze jaarlijks € 36,0 miljoen bedraagt. De prijs van het door NAM aan GasTerra geleverde Groningengas wordt namelijk zodanig bepaald dat GasTerra jaarlijks een winst realiseert van € 36,0 miljoen na belastingen. Dit is vastgelegd in de Overeenkomst Vaststelling Transferprijzen Gronings Aardgas, die is gesloten tussen NAM, EBN, Shell, ExxonMobil en de staat der Nederlanden. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat.

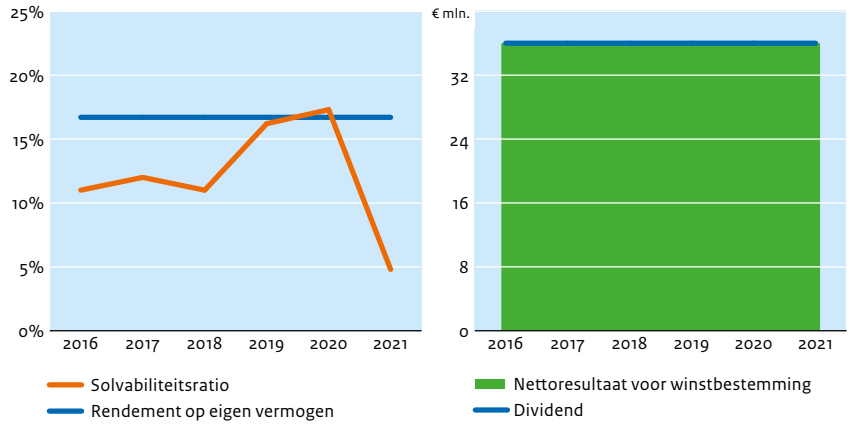
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	4.528	1.247	1.332	1.960	1.802	1.995
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	4.312	1.031	1.116	1.744	1.586	1.779
Inkomsten	13.144	5.454	8.832	11.153	9.601	9.865
Winst	36	36	36	36	36	36
Dividend	36	36	36	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	4,8%	17,3%	16,2%	11%	12%	11%
Rendement op eigen vermogen	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	-	-

Groeifonds Flevoland

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Groeifonds Flevoland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Lelystad
Staatsdeelneming sinds	2021
Website	www.horizonflevoland.nl/groeifonds-flevoland
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	1	-	-	-	-	-
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	0,6	-	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen) excl. COL	0,6	-	-	-	-	-
Aantal werknemers (fte)	0	-	-	-	-	-

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

2021 in vogelvlucht
Afgelopen jaar stond in het teken van de oprichting van Groeifonds Flevoland. Met de lancering van deze nieuwe financierings-faciliteit op 7 juni 2021 is het bestaande financieringsinstrumentarium voor het Flevolandse MKB uitgebreid. Zo voorziet het Groeifonds Flevoland in een grotere ticketsize en in het benodigde werkkapitaal voor het opschalen van ondernemingen. Tevens is met de storting van de fondsversterkende middelen de mogelijkheid ontstaan om ondernemers na COVID-19 verder te helpen.

Het najaar van 2021 is niet alleen gebruikt om de formele kaders en uitwerkingen vast te stellen, ook zijn de eerste stappen gezet op operationeel niveau. Groeifonds Flevoland verstrekte in 2021 haar eerste financiering aan een bedrijf uit Almere met een mooie propositie voor Smart Mobility.

Juridische status en eigendom
Groeifonds Flevoland is een besloten vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (50%) en de provincie Flevoland (50%). Namens de staat vervult het ministerie van EZK de aandeelhoudersrol.

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

Buitenlandse activiteiten
Groeifonds Flevoland investeert niet in buitenlandse ondernemingen.

Corporate governance
Aangezien Groeifonds Flevoland recent is opgericht, zal zij pas in het volgende jaarverslag rapporteren over corporate governance.

Raad van Bestuur
Groeifonds Flevoland wordt bestuurd door Horizon B.V.

Raad van Commissarissen
Groeifonds Flevoland heeft geen Raad van Commissarissen.

Zeggenschap
Het bestuur van Groeifonds Flevoland is in handen van Horizon B.V. De vennootschap zelf heeft geen RvC ingesteld en heeft ook geen medewerkers in dienst. Besluiten t.a.v. het beheer van het Groeifonds, zoals gedefinieerd in de statuten van het fonds, worden genomen door de AvA. Dit geldt dus ook voor het benoemen, schorsen en ontslaan van het bestuur/bestuurders.

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 bedroeg het resultaat van Groeifonds Flevoland € 173.499 negatief. De financiële doelstelling van het fonds is 100% revolverend te worden, inclusief het terugverdienen van de beheervergoeding en inflatiecorrectie. De revolverendheid wordt beoordeeld in een meerjarig perspectief o.b.v. een bewezen methodiek. De maximale risicobereidheid van het fonds voor een duurzame waardevermindering van het gestorte aandelenkapitaal is maximaal 25% op basis van 95% betrouwbaarheid en voor een periode van 1 en 5 jaar vooruit.

Bij Groeifonds Flevoland moet rekening gehouden worden met de recente oprichtingsdatum en er dus nog geen volwassen investeringsportefeuille is opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

Investeringen

Het ministerie van EZK en de provincie Flevoland hebben een investeringsreglement vastgesteld. Groeifonds Flevoland verstrekt converteerbare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximum investeringsbedrag van € 1,5 miljoen. Investeringsproposities worden door een investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

Vooruitblik 2022

De uitdaging voor Groeifonds Flevoland is om een mooie portefeuille op te bouwen met kansrijke proposities. Groeifonds Flevoland werkt aan de groei en ontwikkeling van startups, scale-ups en het innovatieve MKB, die een belangrijk onderdeel vormen van een sterk en toekomstbestendig economisch ecosysteem en daarmee aan de welvaart in brede zin in Flevoland. Het thema Energietransitie en Duurzaamheid en het thema Landbouw, Water en Voedsel staan hierbij voorop.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	14	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	13	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	1	-	-	-	-	-
Inkomsten	-	-	-	-	-	-
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-1,3%	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	-	-	-	-	-

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 1,5 miljoen	Investeringen en participaties in het buitenland zijn statutair uitgesloten.

InnovationQuarter

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	46	41	33	32	24	19
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	40	35	34	22	17	9
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	13	16	13	5	8	4
Aantal werknemers (fte)	92	76	66,8	61,6	58,1	48,5

Beschrijving
InnovationQuarter (IQ) is een ROM. IQ is op 23 september 2013 opgericht en heeft als werkgebied de provincie Zuid-Holland.
De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. IQ richt zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland. IQ had in 2021 92 fte in dienst (2020: gemiddeld 76 fte).

2021 in vogelvlucht
2021 was het achtste volledige jaar van IQ. IQ draagt bij aan de versterking van de innovatiekracht van de regio door onder meer open innovatiefaciliteiten te realisteren en innovatieve ondernemers gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten samen te brengen. IQ heeft in 2021 haar participatieportfolio verder uitgebouwd. Verder heeft IQ ook in 2021 nog uitvoering gegeven aan de Corona-OverbruggingsLeningen (COL) om ondernemers die door COVID-19 zijn getroffen aan krediet te helpen.

Juridische status en eigendom
IQ is een besloten vennootschap. De Nederlandse staat heeft een aandeel van 45,1% en het aandeelhouderschap wordt ingevuld door het ministerie van EZK. De overige aandelen zijn in handen van de provincie Zuid-Holland, de gemeentes Rotterdam, Den Haag, Leiden, Delft, Dordrecht en Westland, het Leids Universitair Medisch Centrum, het Erasmus Medisch Centrum, de Universiteit van Leiden en de Technische Universiteit Delft.

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

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

Corporate governance
IQ wordt bestuurd door een directie en heeft een Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		21,9	-	34,4	-	142	137
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		51%-49%	52%-48%	51%-49%	52%-48%	51%-49%	58%-42%
Verzuim***		3,5	1,9	2,2	1,5	0,8	1,3

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie
IQ is een jonge organisatie, met focus op het financieren van vernieuwende en snelgroeiende bedrijven, het assisteren van buitenlandse ondernemingen bij het vestigen in Zuid-Holland en het organiseren van samenwerking tussen innovatieve ondernemers, kennisinstellingen en de overheid. IQ richt zich in Zuid-Holland op negen prioritaire sectoren, waaronder Energie, Circulair en Cybersecurity.

Vooruitblik 2022
In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Raad van Bestuur

IQ staat onder leiding van één directeur (man). De bezoldiging van de directeur past binnen het beloningsbeleid. Dit houdt in dat bij benoeming van een directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) ligt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. R. Zonneveld	Directeur	171	13	-	184	179	177	167	163	157

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2021 uit vijf leden, waarvan drie vrouwen en twee mannen. Bij de benoeming van alle leden van de RvC zijn de aandeelhouders betrokken geweest.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. Van Lier Lels	Voorzitter	15	15	15	1,6	-	-
mw. B. van der Maarel *(tot 9 april 2021)*	Lid	3	11	11	11	11	11
dhr. P. van Zunderd *(tot 26 november 2021)*	Lid	10	11	11	10	10	11
dhr. K. de Koning	Lid	11	11	11	11	11	10
dhr. L Brand	Lid	11	11	11	8,5	-	-
mw. E. de Kreij *(vanaf 9 april 2021)*	Lid	8	-	-	-	-	-
mw. M. Weijnen *(vanaf 9 april 2021)*	Lid	7	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij InnovationQuarter

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 bedroeg de omzet van IQ € 12,7 miljoen en bedroeg het verlies € 3,6 miljoen. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij pas acht jaar bestaat en er dus nog geen volwassen investeringsportefeuille is opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

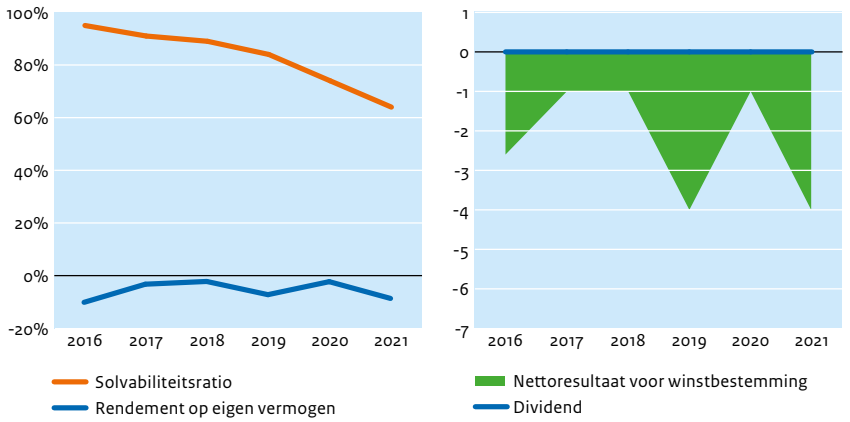
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	72	68	62	63	62	28
Eigen vermogen	46	50	52	56	56	26
Vreemd vermogen	26	18	10	7	6	2
Inkomsten	13	11	10	9	7	5
Winst	-4	-1	-4	-1	-1	-3
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	64%	74%	84%	89%	91%	95%
Rendement op eigen vermogen	-8,33%	-1,96%	-6,90%	-1,88%	-2,92%	-9,81%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

INSTEX

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	INSTEX
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Parijs
Staatsdeelneming sinds	2020
Website	https://instex-europe.com/
Belang Nederlandse staat	4,21%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	0	-	-	-	-	-
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	0	-	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	0	-	-	-	-	-
Aantal werknemers (in fte)	7	-	-	-	-	-

Beschrijving

Het Instrument in Support of Trade Exchanges (INSTEX), het *Special Purpose Vehicle* voor Iran waarmee legitieme handel tussen de EU en Iran wordt gefaciliteerd, is op 31 januari 2019 opgericht door Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. INSTEX werkt met een clearing en settlement-mechanisme waarbij geen betalingen naar Iran plaatsvinden, maar Europese betalingsvorderingen vloeiend uit exporten en importen naar en van Iran tegen elkaar worden weggestreept.

Nederland heeft zich op 21 januari 2020 samen met België, Denemarken, Noorwegen, Finland en Zweden aangemeld als aandeelhouder.

2021 in vogelvlucht

INSTEX is in 2021 op beperkte schaal operationeel gebleken. Het functioneren van INSTEX hangt in grote mate af van een aantal factoren die buiten de invloedsfeer liggen van het bedrijf: de onderhandelingen in Wenen over het Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA, het nucleair akkoord met Iran), de mogelijke verdere opheffing van enkele VS sancties, de medewerking van Europese commerciële banken en het vanuit de Iraanse autoriteiten faciliteren van exporten naar Europa via STFI (Special Trade and Finance Instrument, het Iraanse spiegelmechanisme van INSTEX).

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

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

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

Corporate governance

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		57-43	-	-	-	-	-
Verzuim***		0	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

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

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond ultimo 2021 uit vier leden, twee vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. M. Bock	CEO				-	-	-	-	-	-
dhr. S. Fallon	CFO				-	-	-	-	-	-
mw. M. Loewe	COO				-	-	-	-	-	-
mw. R. Rubini	CBO				-	-	-	-	-	-

* Vanwege de politieke onderhandelingen in Wenen de afgelopen jaren (JCPOA onderhandelingen), is INSTEX nog maar beperkt operationeel. INSTEX heeft dan ook nog geen jaarverslag gepubliceerd met daarin eventuele vermeldingen over beloningen.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2021 uit drie leden, allen man.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. M. Juilliard	Lid	-	-	-	-	-	-
dhr. M. Klor-Berchtold	Lid	-	-	-	-	-	-
dhr. D. Thomas	Lid	-	-	-	-	-	-

Zeggenschap

Zeggenschap bij INSTEX

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

Vermogenspositie, rendement en dividend
Niet van toepassing.

Investeringen
Niet van toepassing.

Vooruitblik 2022
INSTEX blijft de mogelijkheden onderzoeken om legitieme handel met Iran te faciliteren. INSTEX zal eventuele beleidsvoorstellen op dit terrein voorleggen aan de aandeelhouders.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	6,34	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	5,92	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	0,42	-	-	-	-	-
Inkomsten	-2,08	-	-	-	-	-
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	0,06	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	0,93	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	-

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Overname / participatie	-	-

Intravacc

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Intravacc B.V.
Bedrijfssector	Biotechnologie
Vestigingsplaats	Bilthoven
Staatsdeelneming sinds	2021*
Website	www.intravacc.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers*

	2021*	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	0	-	-	-	-	-
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	0	-	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	0,5	-	-	-	-	-
Aantal werknemers (fte)	119	-	-	-	-	-

* Intravacc B.V. is pas vanaf 1-1-2021 een beleidsdeelneming. De datum van oprichting van Intravacc B.V. is 01-02-2019.

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

Op 1 januari 2021 werd Intravacc een operationele B.V. en een tijdelijke beleidsdeelneming van het ministerie van VWS; in afwachting van een nadere afweging door het nieuwe kabinet over het op afstand plaatsen van Intravacc. Deze overgang gaf Intravacc de mogelijkheden om haar activiteiten voor de ontwikkeling van vaccins verder te professionaliseren en eenvoudiger samen te werken met private partijen.

2021 in vogelvlucht
De focus lag dit jaar o.a. op de transformatie van Intravacc naar een commerciële Contract Development & Manufacturing Organisation (CDMO). Zo werd gestart met de inrichting van een Business Development team en de scheiding van de onderzoeksafdeling en de productontwikkelingsafdeling, zodat binnen tijd, kwaliteit en budget geleverd kan worden.

Dit jaar is onder meer gewerkt aan het ontwikkelen van een innovatief neusspray-

vaccin tegen COVID-19. In het voorjaar publiceerde Intravacc goede resultaten over de preklinische (dier)proeven van dit nieuwe vaccin. Ook is gewerkt aan het verbeteren en versterken van het OMV platform (dat gebruikt kan worden om vaccins te ontwikkelen).

Eind 2021 werd een nieuwe pilot productiefaciliteit opgeleverd. Deze faciliteit is geschikt om kandidaat-vaccins onder GMP-condities te produceren ter ondersteuning van klinische fase I/II studies.

Juridische status en eigendom
Intravacc is sinds 1 januari 2021 een besloten vennootschap met de staat als 100% aandeelhouder. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vervult de aandeelhoudersrol.

Publiek belang
Intravacc levert een bijdrage aan de vaccinontwikkeling. Het ministerie van VWS beziet op welke wijze publieke belang rond vaccinontwikkeling geborgd kunnen worden en welke bijdrage Intravacc in de toekomst daarbij heeft.

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

Corporate governance
AangezienIntravacc recent is opgericht, zal zij pas in het volgende jaarverslag rapporteren over corporate governance.

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

Raad van Bestuur

In 2021 had Intravacc één bestuurder, een man. Per 1 januari 2022 is de RvB uitgebreid. Deze bestaat sindsdien uit één man en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. J. Groen	CEO	186	42	31	228	-	-	-	-	-
mw. N. Laarakker*	CFO									

* Benoemd per 1 januari 2022

Raad van Commissarissen

De RvC bestond in 2021 uit drie leden, waarvan een vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. N. Oudendijk	President-commissaris	31	-	-	-	-	-
dhr. B. Bruins	Lid	21	-	-	-	-	-
mw. K. Dorrepaal	Lid	21	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij Intravacc

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Doet bindende voordracht leden RvB aan de AvA.	Benoemt leden RvB op basis van bindende voordracht van de RvC of ontneemt bindende karakter bij besluit; na nieuwe voordracht RvC waarvan bindend karakter door AvA wordt ontnomen is AvA vrij in benoeming.
	Schorsen	Bevoegd tot schorsen.	Bevoegd tot schorsen na raadplegen RvC.
	Ontslaan	Doet niet bindend voorstel tot ontslag aan AvA.	Bevoegd tot ontslaan op basis van niet-bindend voorstel RvC of op eigen initiatief na raadpleging RvC .
	Bezoldigingsbeleid	Doet een voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan de AvA.	Stelt het bezoldigingsbeleid op voorstel van RvC vast en kan RvC verzoeken om een voorstel te doen. Indien RvC niet binnen drie maanden na ontvangst van een dergelijk verzoek een voorstel heeft gedaan, of indien de AvA het voorstel afwijst, dan is de AvA vrij in tot het vaststellen van een bezoldigingsbeleid nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast nadat AvA 14 dagen van tevoren is geïnformeerd over de hoogte van de bezoldiging.	Wordt 14 dagen voor het vaststellen of wijzigen van de bezoldiging geïnformeerd.
Commissaris	Benoemen	Doet voordracht aan AvA.	Benoemt op voordracht RvC of wijst voordracht af.
	Schorsen	Bevoegd tot schorsen.	
	Ontslaan commissaris	Verzoekt de Ondernemingskamer namens de vennootschap.	Verzoekt de Ondernemingskamer namens de vennootschap .
	Ontslaan gehele RvC	Geen mogelijkheid tot ontslaan gehele RvC.	Mogelijkheid tot opzeggen vertrouwen nadat RvB OR om standpunt heeft gevraagd. Gevolg: onmiddellijk ontslag.
	Bezoldiging	Kan op verzoek van de AvA een voorstel tot bezoldigingsbeleid doen.	Stelt bezoldiging vast met inachtneming van vastgesteld bezoldigingsbeleid. Kan RvC verzoeken een voorstel te doen voor een bezoldigingsbeleid.

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 bedroeg de omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van Intravacc € 29 miljoen en is een nettowinst van € 2 miljoen gerealiseerd. Het rendement van Intravacc op het eigen vermogen was positief (10%) in 2021.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021*	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	43	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	37	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	7	-	-	-	-	-
Inkomsten	29	-	-	-	-	-
Winst	2	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	85%	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	10%	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	-	-	-	-	-

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

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	Investeringsdrempel € 8,5 miljoen.	Alle besluiten.
(Des)investering	Investeringsdrempel is tenminste een vierde van het geplaatst kapitaal met de reserves.	Investeringsdrempel is tenminste een vierde van het geplaatst kapitaal met de reserves.

Investeringsfonds Zeeland

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Investeringsfonds Zeeland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Vlissingen
Jaar van oprichting	2014
Website	www.impulszeeland.nl/nl/innovatie-in-zeeland
Belang Nederlandse staat	47,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018
Aantal participaties ultimo	20	15	12	11
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	10,7	4,7	3,6	3,1
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	6,3	1,05	2	5
Aantal werknemers (in fte)	0	0	0	0

Beschrijving
Investeringsfonds Zeeland (IFZ) is het investeringsvehikel van de ROM N.V Economische Impuls Zeeland (Impuls Zeeland) en is opgericht in 2014. IFZ is sinds 2018 een beleidsdeelneming. De kernactiviteiten van IFZ zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal door participaties in ondernemingen. Hierbij richt IFZ zich vooral op innovatieve startups, scale-ups en het innovatieve MKB in de topsectoren van Zeeland. Dat doet zij niet door rechtstreekse participatie in ondernemingen, maar via enkele fondsen en programma's. IFZ had ultimo 2021 geen personeel in dienst. De 6 fte die werkzaamheden verrichten voor Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn namelijk bij Impuls Zeeland in dienst.

2021 in vogelvlucht
In 2021 zijn door de fondsen meerdere aanvragen ontvangen en gehonoreerd waardoor nieuwe belangen zijn verworven en leningen zijn verstrekt. Verder kenmerkte 2021 zich door de pandemie en de continuering van de uitvoering van het instrument COL door IFZ. De COL is een samenwerkingsverband tussen het ministerie van EZK, het ministerie van Financiën, TechLeap en alle ROM's. In 2021 is een kapitaalinjectie van totaal € 20 miljoen (in vier tranches, te weten 2021-2023) in de fondsen overeengekomen vanuit het traject Wind in de Zeilen. Tevens is een kapitaalinjectie van € 5,4 miljoen overeengekomen vanuit Fondsversterking ROM's. Dit bedrag wordt ontvangen in drie tranches (2021-2023).

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

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

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

Corporate governance
IFZ heeft een directie, maar geen Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		50-50	-	-	-	-	-
Verzuim***		3,01	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Betreft de percentages van Impuls (36 medewerkers), omdat IFZ geen medewerkers in dienst heeft.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie
IFZ richt zich op het investeren in Zeeuwse innovatieve startups en MKB-bedrijven, vanuit het doel economische structuurversterking voor Zeeland. In 2020 is door Impuls Zeeland een strategisch meerjarenplan opgesteld, waarin de investeringsactiviteiten van IFZ zijn verweven. Kernthema's zijn: een toekomstbestendige en leefbare delta helpen creëren, het ondersteunen bij CO_2-reductie en verduurzaming in het MKB en de maakindustrie in Zeeland.

Vooruitblik 2022
De komende jaren richt IFZ zich op bedrijven die het Zeeuwse ecosysteem versterken en op de Zeeuwse Topsectoren, waaronder duurzame energieprojecten. IFZ zal – gezien de meerjarenstrategie – bedrijven en innovatieprojecten steeds meer selecteren op potentiële economische en maatschappelijke impact. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Tevens loopt een traject om de deelneming van EKZ in IFZ 'om te hangen' naar een deelneming in moedermaatschappij Impuls Zeeland. Het streven is deze besluitvorming in 2022 te realiseren.

Raad van Bestuur

IFZ staat onder leiding van één directeur (man). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een directeur op holding niveau de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het CAO Rijk ligt.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018
dhr. J.D. ten Voorde*	Directeur	169	3	31	172	167	162	157

* In het jaarverslag van IFZ wordt niet over de beloning van de directeur gerapporteerd. Impuls is geen staatsdeelneming en we leggen daarom verantwoording af over beloning bestuurder via de WNT in de jaarrekening van Impuls. Opgenomen in de cijfers, zijn de cijfers WNT zoals opgenomen in de jaarrekening van Impuls.

Raad van Commissarissen

IFZ heeft geen Raad van Commissarissen.

Zeggenschap bij IFZ

Wat?		Wie?
		AvA
Bestuur	Benoemen	Benoemt leden van de directie na advies van de RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan	Zelfstandig en direct ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid	Stelt bezoldiging van de RvB vast.
	Bezoldiging	

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 bedroeg de omzet van IFZ € 0,73 miljoen (2020: € 0,59 miljoen) en is een klein verlies van circa € 0,15 miljoen gerealiseerd (2020: verlies van € 0,26 miljoen). In 2021 bedroeg de omzet van Impuls € 5,6 miljoen (2020: € 6,0 miljoen) en is het resultaat van Impuls € 0,14 miljoen positief (2020: € 0,06 miljoen positief)

Als normrendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020.

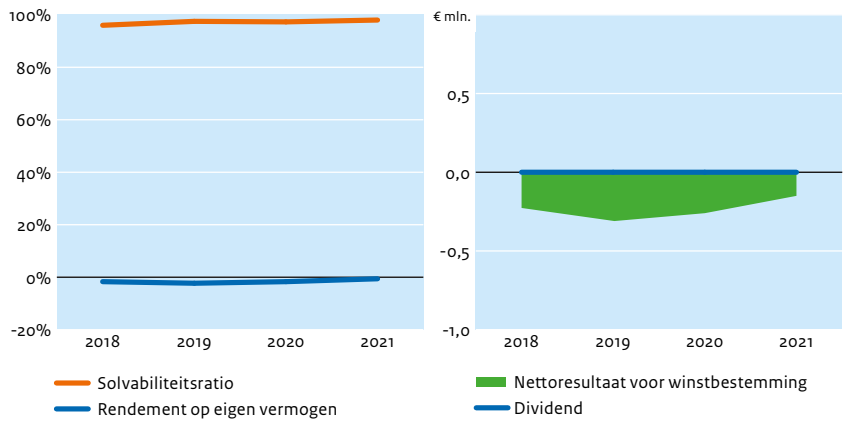
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018
Totaal activa	32,21	17,19	13,69	14,11
Eigen vermogen	31,58	16,73	13,35	13,55
Vreemd vermogen	0,63	0,45	0,35	0,56
Inkomsten	0,73	0,59	0,84	0,22
Winst	-0,15	-0,26	-0,31	-0,23
Dividend	-	-	-	-
Ontvangen door staat	7,7	5	-	-
Solvabiliteitsratio	98,0%	97,3%	97,5%	96%
Rendement op eigen vermogen	-0,6%	-1,7%	-2,3%	-1,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

LIOF

Algemene gegevens staatsdeelneming

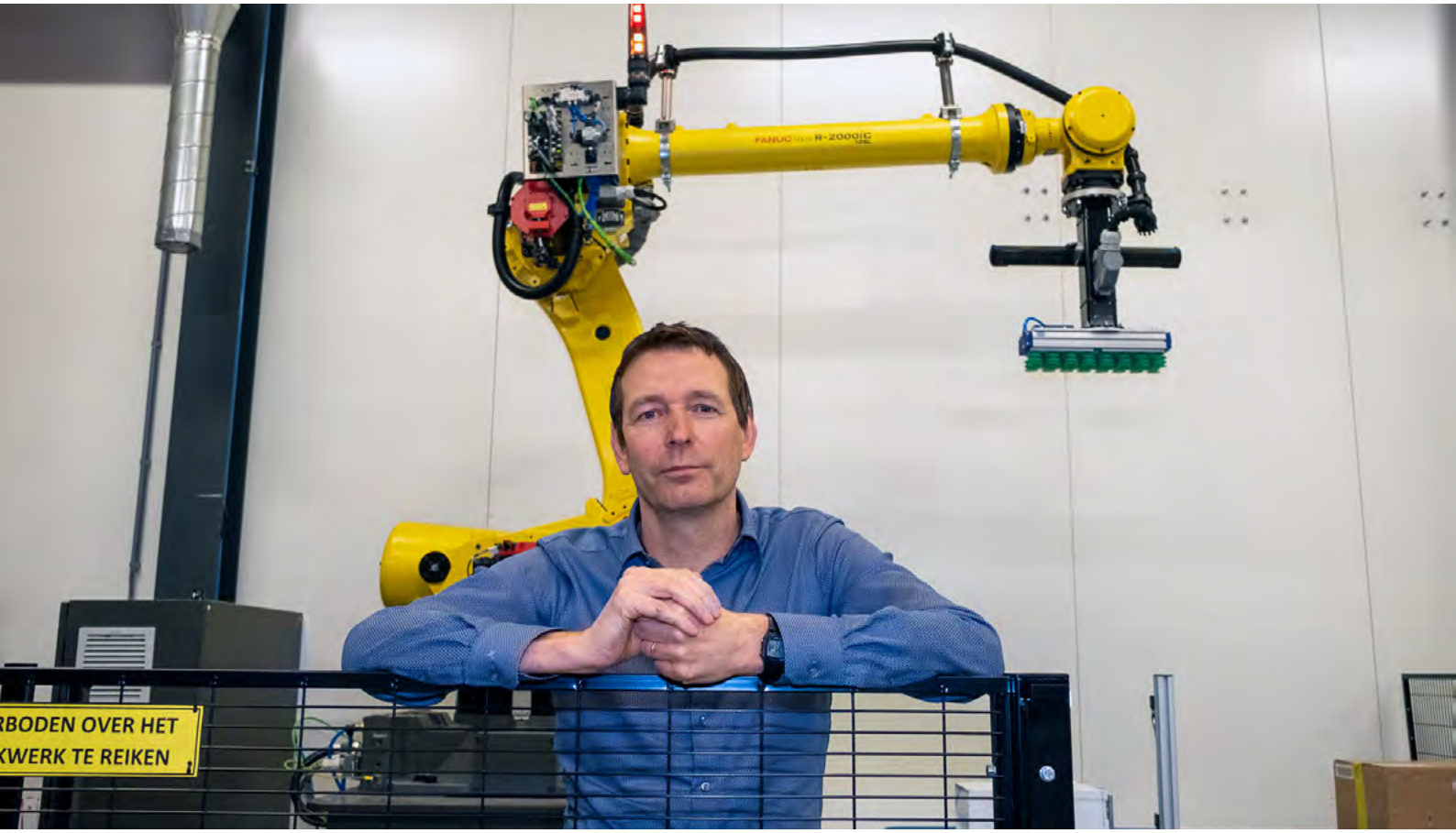
Naam staatsdeelneming	N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Website	www.liof.nl
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	69	78	77	83	83	89
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	82	78	73	70	79	81
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	16	7,2	12,5	9	8	8
Aantal werknemers (fte)	52	47	46	46	40	40

Beschrijving
N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) is een ROM. LIOF is opgericht in 1975. De kerntaak van LIOF is zorgen voor meer en duurzame bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van Limburg. LIOF had over 2021 52 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
LIOF heeft in 2021 een positief resultaat van € 2,0 miljoen gerealiseerd, voornamelijk als gevolg van weinig afwaarderingen in de portefeuille en één grotere exit met een resultaat van € 3,0 miljoen. LIOF Participatiefonds heeft voor € 15,1 miljoen in veertien bedrijven geïnvesteerd (2020: € 6,3 miljoen in 24 bedrijven), deze gecommitteerde investeringen in 2021 omvatten een drietal fonds-in-fonds financieringen ter hoogte van € 10,8 miljoen. LIOF heeft in 2021 voor in totaal € 2,2 miljoen (in tien bedrijven) aan COL gelden uitgezet. De Business Development afdeling heeft haar targets op Foreign investment development ruimschoots gehaald en ook de targets op het gebied van innovatieondersteuning en Business development zijn ofwel in aantal projecten of in financiële omvang gehaald (score van 73% tot 171%).



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

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

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

Corporate governance
LIOF wordt bestuurd door een directie en heeft een Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		60,4	-	52,1	-	152	153
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		58-42	-	-	-	-	-
Verzuim***		3,8	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie
LIOF zet kennis, kapitaal en netwerk in om de Limburgse economie te laten groeien. LIOF stelt zo het bedrijfsleven in staat om succesvol te ondernemen, te innoveren en nieuwe, internationale, markten te ontsluiten. Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten en investeringen, stelt LIOF de volgende maatschappelijke opgaves centraal op weg naar een duurzame en innovatieve economie in Limburg, namelijk: energie, circulariteit, gezondheid en digitalisering. De strategie sluit aan op het beleid van EZK en Provincie Limburg, alsmede op de SDG's.

Vooruitblik 2022
Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten, nieuwe banen en investeringen neemt LIOF meer en meer een breder maatschappelijk rendement en perspectief in overweging. LIOF richt zich op de transities Gezondheid, Circulariteit, Energie en Digitalisering en de bijbehorende SDGs (3, 7, 8, 9 en 12). Met ingang van 1 april 2022 is er een nieuw vroege fase financieringsfonds opgericht als deelneming van LIOF en grotendeels gefinancierd door de Provincie en RVO, het Limburg Startup Capital Fund.

Raad van Bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. M.A. van Elk	Statutair Directeur	176	7	22	183	183	173	167	134	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond eind 2021 uit drie leden, onder wie één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. R. van Leen	Voorzitter/Lid	16	16	13	8	-	-
dhr. H. Jennissen	Lid	12	11	11	8	-	-
mw. S. Croonenberg	Lid	12	11	7	-	-	-

Zeggenschap bij LIOF

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

LIOF heeft een omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van € 10,1 miljoen behaald in 2021 en een positief resultaat van € 2,0. Dit jaar wordt geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Het rendement van LIOF op het eigen vermogen was positief (2,1 %). Als norm voor het rendement gold voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. De verwachting is dat deze norm ook zal gelden voor de evaluatieperiode 2021-2025.

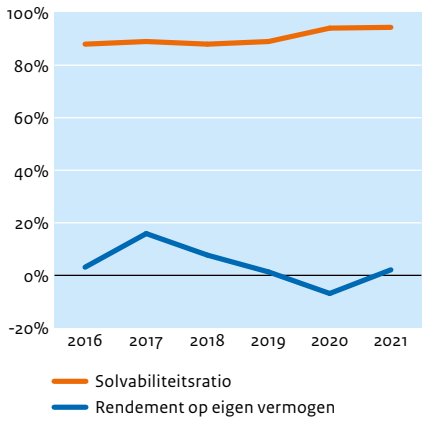
Investeringen

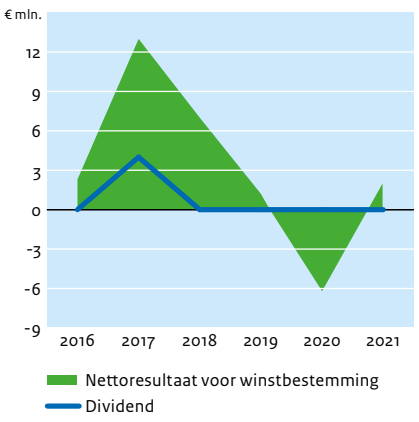
Het ministerie van EZK heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	112,5	92,2	104,5	104	99	86
Eigen vermogen	106,2	86,8	93	92	89	76
Vreemd vermogen	6,3	5,4	11,5	13	11	11
Inkomsten	10,1	1	8,9	14	20	9
Winst	2	-6,2	1,2	7	13	2
Dividend	-	-	-	-	4	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	2	-
Solvabiliteitsratio	94,4%	94,1%	89,0%	88%	89%	88%
Rendement op eigen vermogen	2,1%	-6,9%	1,3%	7,7%	15,9%	3,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	31%	0%

Financiële gegevens





Investeringsdrempels voor de AvA

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

NOM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Website	www.nom.nl
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	72	81	84	81	82	81
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	27	32	54	65	65	70
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	6,4	5,5	10,9	10	8	4
Aantal werknemers (fte)	54	49	49	45	44	41

Beschrijving

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) is een ROM. De NOM is in 1974 opgericht. De kerntaak van de NOM is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn gericht op de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in de topsectoren in Noord-Nederland. De NOM had in 2021 52 (2020: 49) fte in dienst.

2021 in vogelvlucht

Het jaar 2021 staat bij de NOM in het teken van mooie ontwikkelingen en mijlpalen. De interne organisatie is veranderd en effectiever ingericht en is er focus aangebracht op een succesvollere conversie van leads. De NOM ziet zes sterkten voor Noord-Nederland: slimme maakindustrie, groene chemie, energietransitie, voedselproductie 2.0, gezond leven en watertechnologie. Hierin neemt de NOM een voortrekkersrol en een heeft een duidelijke visie op een duurzamer, gezonder en slimmer Noord-Nederland. In 2021 zijn er mooie resultaten behaald, waaronder een historisch hoog resultaat van € 40,2 miljoen (2020: € 4,7 miljoen). Enkele hoogtepunten in 2021 zijn het opzetten van de Smart Industry Hub Noord-Nederland voor alle noordelijke bedrijven in de maakindustrie en de procesindustrie, de komst van SHINE Medical naar Veendam en de focus op het worden van de circulaire kunststoffencluster van Europa. Daarnaast heeft de NOM een aanvullende agiostorting ontvangen van haar aandeelhouders om Noord-Nederland te ondersteunen in het herstel na COVID-19. In 2021 heeft de NOM 18 COL aanvragen goedgekeurd en ruim € 3,2 miljoen kunnen verstrekken.

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

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

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

Corporate governance
De NOM heeft een directie en een Raad van Commissarissen.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		69,8	-	61,5	-	178	180
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		57-43	-	-	-	-	-
Verzuim***		0,025	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

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

Vooruitblik 2022
De NOM wil in 2021 en de daaropvolgende jaren aan de hand van KPI's haar rol als ROM breder inzichtelijk maken dan voorheen, onder andere door het meten van de impact van haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in R&D, de verwachte omzet en werkgelegenheid. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Raad van Bestuur

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. D. Boonstra	Directeur	153		23	153	152	152	-	-	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen telt vier leden, waarvan twee mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. G. Lankhorst	Voorzitter	15	8	-	-	-	-
mw. S.E. Korthuis	Lid	6	11	11	11	11	11
dhr. B.P. Woldring	Lid	11	11	11	11	11	11
mw. A.M.C. Kuks	Lid	-	-	11	11	11	5,5
dhr. J. Kruse *(non voting member)*	Vz IC	15	11	11	11	11	11
mw. P. Rengers-Loudon	Lid	5	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij NOM

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat van de NOM bedroeg € 40,2 miljoen positief in 2021 bij een omzet van € 50,9 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan het ministerie van EZK. Het rendement (resultaat ten opzichte van gemiddeld eigen vermogen) van de NOM lag op 28,6% in 2021. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2021-2025

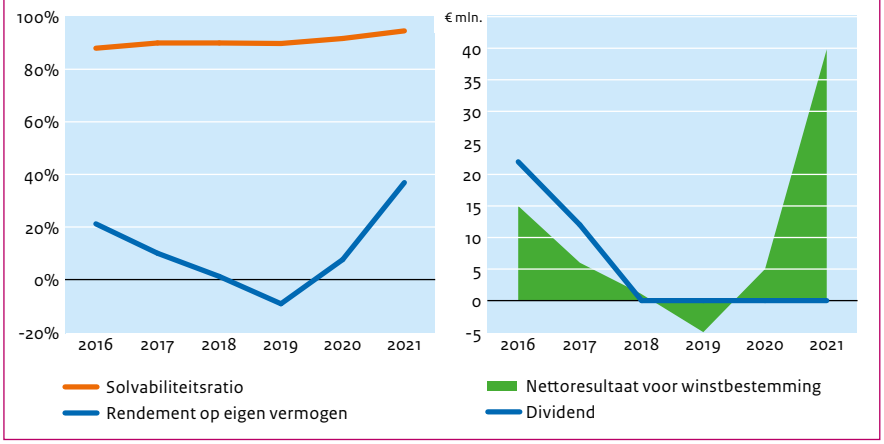
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	148	84	61	67	65	74
Eigen vermogen	140	77	54	60	59	65
Vreemd vermogen	8	8	6	7	6	9
Inkomsten	48	12	9	13	17	19
Winst	40	5	-5	1	6	15
Dividend	-	-	-	-	12	22
Ontvangen door staat	-	-	-	-	12	10
Solvabiliteitsratio	94,6%	91,7%	89,8%	90%	90%	88%
Rendement op eigen vermogen	36,9%	7,6%	-9,2%	1,2%	10,0%	21,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	194%	152%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Oost NL

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Overheidsbetrekkingen
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2003
Website	www.oostnv.nl
Belang Nederlandse staat	54,6%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	65	65	66	69	78	86
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	49	56	54	45	46	47
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	7,9	10,9	14	9	5	3
Aantal werknemers (fte)	144	127	120	106	98	89

Beschrijving
Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is een ROM. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij en de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij en heeft als werkgebied de provincies Gelderland en Overijssel. De kernactiviteiten van Oost NL zijn de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen.

2021 in vogelvlucht
Met toegenomen fondsmiddelen en aangescherpte plannen werkte Oost NL in 2021 aan oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen. We hebben in 2021 in samenspraak met partners een nieuw Meerjarenplan 2022-2025 gerealiseerd, onder de titel 'Impact voor Oost-Nederland, met elkaar'. Daarin staat meer expliciet dan in het verleden dat we onze maatschappelijke impact vooropstellen. Onze belangrijke stakeholders geven ons vertrouwen.
Het afgelopen jaar bleek dit uit een forse kapitaalstorting in het Participatiefonds Oost NL door de drie grootaandeelhouders, de nieuwe fondsen, waarvan Perspectieffonds Gelderland één van grote omvang. Hoewel 2021 ook een COVID-19-jaar was, zijn we in staat geweest onze doelstellingen te realiseren.

Juridische status en eigendom
Oost NL is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (54,6%), de provincie Gelderland (29,8%) en de provincie Overijssel (13,2%), Universiteit Twente (2,4%) en de Regio Twente (1 aandeel). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van EZK vervuld.

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

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

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		59	-	51,6	-	128	135
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		54-46	-	-	-	-	-
Verzuim***		2,46	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie
Voor Oost NL geldt dat de focus voor de activiteiten op het gebied van participaties uitsluitend gericht dient te zijn op de nationale topsectoren en de regionale speerpunten. Het is niet mogelijk om participaties aan te gaan die hiertoe niet behoren. Kernambitie van Oost NL is het versterken van de concurrentiekracht en het innovatievermogen van het bedrijfsleven in Oost-Nederland.

Raad van Bestuur

Oost NL staat onder leiding van een directeur (vrouw). Het uitgangspunt van het beloningsbeleid is dat bij een nieuwe benoeming van een nieuwe directeur de bezoldiging op het niveau van schaal 18 van het CAO Rijk ligt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. W.E.M. de Jong	Directeur	146	-	22	146	90	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond eind 2021 uit vijf leden, waarvan drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter	15	15	15	15	15	15
mw. B.G.M. Lemstra	Lid	11	11	11	7	-	-
mw. C.E. Habes	Lid	11	11	11	11	11	11
dhr. D.J. Klein Essink	Lid	11	11	11	11	6	-
dhr. G.J. Edelijn	Lid	11	11	4	-	-	-

Zeggenschap bij Oost NL

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 heeft Oost NL een omzet van € 10,2 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een verlies van € 8,5 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2021-2025.

Investeringen

Het ministerie van EZK heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair krediet worden aangetrokken. Investeringen door Oost NL in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 5 miljoen is niet nodig.

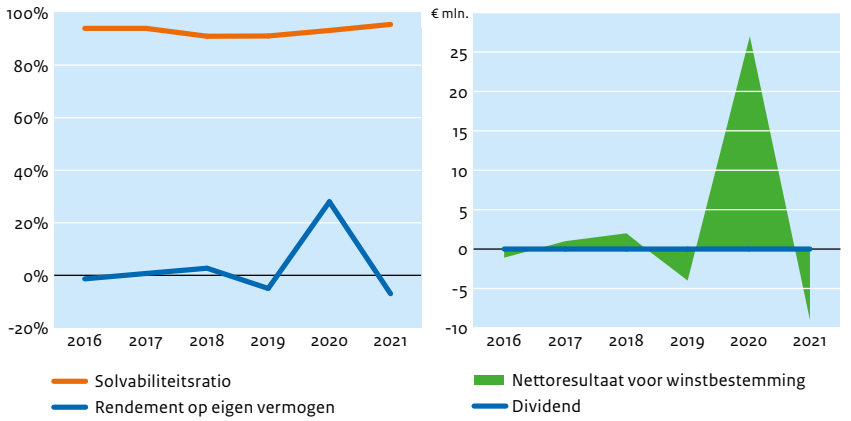
Vooruitblik 2022

Oost NL zal zich blijven focussen op het helpen verzilveren van groeikansen van start-ups en bestaande bedrijven in Oost-Nederland. Duurzame regionale ontwikkeling en het adresseren van maatschappelijke uitdagingen vormen een belangrijke graadmeter voor de activiteiten van Oost NL. In het kader van de oprichting van Invest-NL zal het Rijk in samenspraak met de regio streven naar een optimale samenwerking tussen Invest-NL en de ROM's.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	154	117	90	94	89	87
Eigen vermogen	147	109	82	86	84	81
Vreemd vermogen	7	9	8	8	5	5
Inkomsten	10	54	17	19	16	13
Winst	-9	27	-4	2	1	-1
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	95,5%	93,2%	91,1%	91%	94%	94%
Rendement op eigen vermogen	-7%	28%	-5%	2,7%	0,7%	-1,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

ProRail

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Geleverde treinpaden*	97,5%	98,5%	98,5%	98%	98%	98%
Aantal werknemers (fte)**	4.760	4.572	4.473	4.414	4.289	4.069

* Op de regel 'Geleverde treinpaden' stond in 2019 op 99,00%. Dit moet 98,5% zijn.
** In 2019 is per abuis een verkeerd aantal medewerkers opgenomen. Dit aantal was niet 4.706 maar 4.473.

Beschrijving ProRail
ProRail B.V. is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur in Nederland. Voor dit beheer heeft de staat eind 2014 een concessie verleend aan ProRail voor een periode van tien jaar, van 2015 tot 2025. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor:

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

2021 in vogelvlucht
ProRail heeft, ondanks COVID-19, in 2021 goed gepresteerd. Er is hard gewerkt aan de verbetering, verbouwing en verduurzaming van de spoorinfrastructuur en alle doelstellingen, zoals afgesproken met het ministerie van IenW zijn gehaald. Het positieve beeld wordt bevestigd in de stationsbelevingsmonitor: de waardering van reizigers voor de stations was nog nooit zo hoog als in 2021. Financieel gezien is er in 2021 een negatief resultaat van € 85 miljoen, die voor rekening van IenW komt. Het grootste deel ervan is te wijten aan het verschil tussen de verleende subsidie in 2021 en de werkelijke kosten van de door subsidieverlener opgedragen taken. Over 2021 is de omzet uit de gebruiksvergoeding ten opzichte 2020 gestegen met € 9 miljoen tot € 343 miljoen. ProRail ontvangt van vervoerders deze vergoeding voor het gebruik van de hoofdspoorweginfrastructuur.

Juridische status en eigendom
ProRail is een besloten vennootschap: ProRail B.V. De Nederlandse staat is via Railinfratrust B.V. 100% aandeelhouder van ProRail. Het aandeelhouderschap is ondergebracht bij het ministerie van IenW. Begin 2020 is een

wetsvoorstel ingediend waarmee ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). De plenaire behandeling van dit wetsvoorstel is voorzien voor het voorjaar van 2022.

Publiek belang

De belangen die zijn gemoeid met het Nederlandse spoor liggen met name in de bereikbaarheid van Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De hoofdspoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de mobiliteitsketen in Nederland.
Met ProRail zijn onder meer de volgende publieke belangen gemoeid:

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid; en
- De rechtmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur.

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:

- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Toekomstbeeld OV 2040;
- Beheerconcessie 2015-2025; en
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- Wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden uit hoofde van het vennootschapsrecht en statutaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het ministerie van IenW als aandeelhouder.

Buitenlandse activiteiten

ProRail heeft geen buitenlandse activiteiten. Wel werkt ProRail samen met internationale sectorpartners (zoals EIM en RNE) en in samenwerkingsverbanden.

Corporate governance

Tweemaal per jaar vindt de AvA plaats waar, indien relevant, benoemingen van de leden van de RvB en RvC, de jaarrekening en overige actuele thema's worden besproken. Bij ProRail is het verlichte structuurregime van toepassing, waardoor de aandeelhouder de leden van de RvB benoemt.

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		58	-	48	-	171	161
Global Reporting Initiative (GRI)*		√	√	√	√	√	√
CO_2 uitstoot**	Scope 1	n.n.b.	4,48	-	-	-	-
	Scope 2	n.n.b.	0,725	-	-	-	-
	Scope 3	n.n.b.	0,21	-	-	-	-
Diversiteit***		70-30	-	-	-	-	-
Verzuim****		4,4	4,0	4,2	-	-	-

** De regel over Global Reporting Initiative (GRI) stond in 2019 en 2018 op niet van toepassing. Dit klopt niet, ProRail houdt de GRI (core option) aan bij haar jaarverslaglegging.
** incl. 2,06 kiloton emissie vanwege verbranding Biogas.
*** Man vrouw verhouding over hele organisatie is 71,8% vs. 28,2%. In het MT is de verhouding 58,1% man en 41,9% vrouw.
****Verzuim is vorige jaren niet opgenomen, maar wordt wel jaarlijks over gerapporteerd in jaarverslag. Derhalve t/m 2019 aangevuld.

Strategie

In 2018 heeft de aandeelhouder de strategische richting van ProRail goedgekeurd. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk. Daarvoor heeft ProRail de volgende ambitie vastgesteld:

- Verbindt: ontwikkelen van capaciteit voor de mobiliteit van de toekomst;
- Verbetert: mobiliteit per spoor zo betrouwbaar mogelijk maken, nu en in de toekomst;
- Verduurzaamt: spoormobiliteit zo duurzaam mogelijk maken.

De ambities, visie en initiatieven van ProRail sluiten aan bij de taken en ambities uit de Spoorwegwet, de Lange Termijn Spooragenda 2, de Beheerconcessie 2015-2025 en het Toekomstbeeld OV 2040.

Vooruitblik 2022

De werkzaamheden van ProRail bestaan onder meer uit beheer, onderhoud, vernieuwing en nieuwbouw van de hoofdspoorweginfrastructuur. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden moeten de veiligheid en kwaliteit steeds geborgd zijn. ProRail wordt voor het uitvoeren van haar wettelijke taken gefinancierd door het ministerie van IenW vanuit het Infrastructuurfonds. Hiermee zijn de financiële middelen gewaarborgd voor het uitvoeren van activiteiten, ook voor 2022. Op korte termijn zijn verschillende thema's die de aandacht van ProRail vragen, zoals: de capaciteit bij verkeersleiding, veiligheid, goederen, strategie en de operatie. Daarnaast staat aandacht voor een zorgvuldige implementatie van de voorgenomen omvorming tot zbo op de bestuurlijke agenda in 2022. Verder zal de aandacht gaan naar het vasthouden van de goede prestaties en de manier van werken, zoals het hybride werken.

Raad van Bestuur

De topstructuur van ProRail bestaat uit een drieledige RvB. De kerntaak van de RvB is het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer betekent dat de RvB verantwoordelijk is voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen van ProRail, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In april 2021 is toenmalig CFO de heer H. van Leeuwen teruggetreden en per 1 november is mevrouw M. van Velthuizen-Lormans benoemd als CFO.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
mw. M. Van Velthuizen-Lormans *(per 1 november 2021)*	CFO	65	-	3	65	-	-	-	-	-
dhr. J. Voppen	CEO/COO	199	-	16	199	193	189	178	184	140
mw. A. Rietstra	COO	202	-	16	202	196	15	-	-	-

Raad van Commissarissen

De RvC bestaat uit zes commissarissen en houdt toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken bij ProRail. De RvC geeft ook advies aan de RvB. De RvC-leden zijn benoemd voor een periode van vier jaar, met een maximum van twaalf jaar. In 2021 hebben geen wisselingen in de RvC plaatsgevonden.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. J.G.M. Alders	President-commissaris	48	47	44	44	43	42
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	43	43	40	40	39	38
mw. A.C.W. Sneller	Lid	34	34	32	31	39	38
dhr. L.M. Sondag	Lid	34	34	32	31	39	38
dhr. T.R. Bercx	Lid	34	34	22	-	-	-
dhr. C.J.A.M. Romme	Lid	34	34	11	-	-	-

Zeggenschap bij ProRail

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bij benoeming: bindende voordracht van ten minste twee personen. Bij herbenoeming: bindende voordracht van ten minste één persoon.	Leden van de RvB worden benoemd door de AvA. De AvA bepaalt het aantal leden van de RvB
	Schorsen	Kan de bestuurders te allen tijde schorsen.	Kan bestuurders te allen tijde schorsen en ontslaan. Indien een bestuurder is geschorst kan deze schorsing te allen tijde worden opgeheven door de AvA.
	Ontslaan	Mogelijkheid tot voorstel aan de AvA.	De AvA kan bestuurders ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het beleid op het terrein van de bezoldiging van het bestuur vast. Indien de AvA het vastgestelde beleid wil wijzigen treedt zij in overleg met de RvC ter beschikking.
	Bezoldiging	Bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld door de RvC binnen het door de AvA vastgestelde beleid.	
Commissaris	Benoemen	Voordacht aan de AvA.	Commissarissen worden benoemd door de AvA. De OR heeft voor ⅓ deel een versterkt aanbevelingsrecht en voor ⅔ deel een 'gewoon' aanbevelingsrecht. De AvA heeft een aanbevelingsrecht.
	Schorsen	Een commissaris kan geschorst worden door de RvC.	
	Ontslaan commissaris	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC, de OR of de AvA.	De Ondernemingskamer kan een commissaris ontslaan op verzoek van de RvC, de OR of de AvA.
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan het vertrouwen in de RvC opzeggen nadat de OR en het bestuur in kennis zijn gesteld. Het besluit heeft ontslag van de RvC tot gevolg.
	Bezoldiging		De AvA stelt de bezoldiging van de RvC vast.

Vermogenspositie, rendement en dividend

ProRail ontvangt voor de uitvoering van haar taken subsidie uit het Infrastructuurfonds van het ministerie van IenW. Voor derdenwerken ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

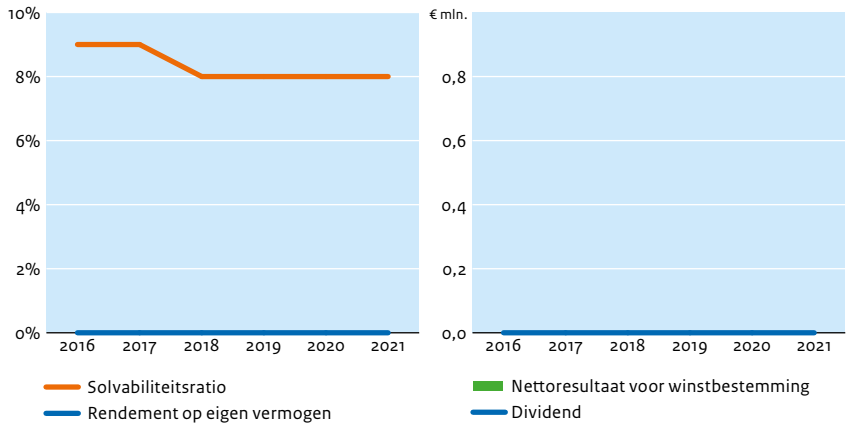
Investeringen

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

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	20.170	19.775	19.500	19.065	18.710	18.820
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.605
Vreemd vermogen	18.567	18.171	17.896	17.461	17.106	17.215
Inkomsten	1.426	1.367	1.300	1.263	1.286	1.254
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	8%	8%	8%	8%	9%	9%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen
Overname / participatie	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen

ROM InWest

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	ROM InWest B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Haarlem
Staatsdeelneming sinds	2021
Website	www.rominwest.nl
Belang Nederlandse staat	49,9%

Beschrijving
Als ROM InWest helpen we ondernemers bij het versterken van de regionale en circulaire economie in Noord-Holland. We ondersteunen niet alleen een innovatief en sterk MKB, maar stimuleren ook versnelling van de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Dat doen we met inzet van menskracht, netwerk en middelen. Ontbrekende elementen in het ecosysteem vullen we aan met een beschikbaar fondskapitaal van circa € 160 miljoen. We creëren een thuisbasis voor de uitvoering van Rijksregelingen en helpen ondernemers door het uitvoeren van business development in de regio, door middel van samenwerking binnen het ecosysteem. Ook trekken we (herstel)middelen aan van de EU, het Rijk en Invest-NL.

2021 in vogelvlucht
2021 was het oprichtingsjaar van ROM InWest, er is hard gewerkt om de komst van ROM InWest mogelijk te maken, de aandeelhouders te laten participeren, Business Development in te richten, de fondsen op te richten en samenwerkingen aan te gaan binnen het bestaande landschap. ROM InWest is formeel opgericht/ van start gegaan per 7 oktober 2021.

Juridische status en eigendom
ROM InWest is een Besloten Vennootschap met als aandeelhouders het ministerie van EZK (49,9%) en InWest Regio (50,1%). InWest Regio B.V. bestaat uit deelnemers als de Provincie Noord-Holland, Gemeente Amsterdam, STAK Noord Holland Noord en individuele MRA gemeenten.

Publiek belang
In algemene zin richten de ROM's zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. De participatiebedrijven/ROM's hebben te maken met enerzijds een algemeen, landelijk kader waaraan alle ROM's zich confirmeren en anderzijds een regionaal verschillend beleidskader.

Buitenlandse activiteiten
De pijler internationaliseren wordt op dit moment door samenwerkingspartners Amsterdam InBusiness en Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord opgepakt.

Corporate governance
Aangezien Rom InWest recent is opgericht, zal zij pas in het volgende jaarverslag rapporteren over corporate governance.

Strategie
ROM's zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. ROM InWest richt zich op het innoveren en investeren binnen de regio. Naast de opbouw van de organisatie en de teamvorming zal 2022 in het teken staan om de focus en strategie van ROM InWest verder te ontwikkelen in samenwerking met haar partners. Bij dit proces hoort het ontwikkelen van impact gedreven doelstellingen (KPI's).

Raad van Bestuur
In 2021 heeft de heer V. van Woerkom de rol van interim bestuurder ingevuld. Het bezoldigingsbeleid ligt op het niveau van schaal 18 CAO Rijk.

Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen is per 7 oktober 2021 benoemd, bestaande uit:

Raad van Commissarissen

($ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. J. de Zwaan	Voorzitter						
mw. D. van Boxtel	Lid						
dhr. K. Singh	Lid						

Zeggenschap bij ROM InWest

	Wat?	Wie? RvC	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen		De AvA benoemt de bestuurders
	Schorsen		De AvA kan het bestuur schorsen
	Ontslaan		De AvA kan het bestuur ontslaan
	Bezoldigingsbeleid		De AvA stelt het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging vast
	Bezoldiging		De AvA stelt het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging vast
Commissaris	Benoemen		De AvA benoemt de Commissarissen
	Schorsen		Iedere commissaris kan te allen tijde door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen bij een besluit genomen met een meerderheid van ten - minste twee derden (2/3e) van de uitgebrachte stemmen, die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen
	Ontslaan commissaris		Iedere commissaris kan te allen tijde door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen bij een besluit genomen met een meerderheid van ten - minste twee derden (2/3e) van de uitgebrachte stemmen, die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen
	Ontslaan gehele RvC		De AvA kan de gehele RvC ontslaan
	Bezoldiging		AvA telt bezoldiging vast

Vermogenspositie, rendement en dividend

Wegens verlengd boekjaar wordt er over 2021 gerapporteerd over de periode van 2022.

Investeringen

Wegens verlengd boekjaar wordt er over 2021 gerapporteerd over de periode van 2022.

Vooruitblik 2022

ROM InWest zal zich in 2022 enerzijds richten op de ondernemers in Noord-Holland om hen beter te leren kennen, Anderzijds op de verdere de opbouw en groei van de organisatie, de verdieping op de strategie, doelstellingen en de focus verder uitwerken in samenwerking met haar stakeholders.

Tevens heeft ROM InWest de ambitie om de eerste transacties onder zowel het MKB Fonds en Transitiefonds te sluiten. Ook zal er naar verwachting de COL portefeuille met betrekking tot Noord Holland voor beheer naar ROM InWest worden overgedragen.

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	De AvA moet instemmen bij een totale investeringsbehoefte van meer dan € 5 miljoen	-
Overname / participatie	De AvA moet de onderworpen besluiten van het bestuur goedkeuren voor het initieel verwerken en/of uitbreiden van deelnemingen in andere ondernemingen of rechtspersonen en het overnemen van andere ondernemingen of activiteiten indien deze van wezenlijke betekenis zijn voor de vennootschap	-

ROM Utrecht Region

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	ROM Regio Utrecht B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Utrecht
Staatsdeelneming sinds	2020
Website	www.ROMUtrechtregion.nl
Belang Nederlandse staat	46,6%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal participaties ultimo	3	-	-	-	-	-
Geïnvesteerd vermogen in participaties (€ miljoen)	1,3	-	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen) excl. COL	1,3	-	-	-	-	-
Aantal werknemers (fte)	31	-	-	-	-	-

Beschrijving
De ROM Utrecht Region is in 2020 opgericht door het ministerie van EZK, provincie Utrecht, de gemeenten Amersfoort, Hilversum en Utrecht, de Universiteit Utrecht en UMCU Utrecht.

De ROM investeert via het Participatiefonds in startups, scale-ups en innovatieve MKB-ers die bijdragen aan een gezondere leefomgeving, aan gezondere mensen en aan digitalisering. Naast investeren werkt de ROM aan het opbouwen van innovatie-ecosystemen en clusters, ondersteunt ze bedrijven in hun ontwikkeling met kennis en expertise, helpt ze bedrijven die hun zaken naar het buitenland willen uitbreiden en houdt ze zich bezig met het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar de regio Utrecht. De ROM had ultimo 2021 31 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
In 2021 was de ROM Utrecht Region nog volop in opbouw en zat nog midden in de COVID-19 pandemie. Desondanks heeft de ROM het overgrote deel van de doelstellingen behaald. Het aantal aangetrokken buitenlandse bedrijven is zelfs ruim hoger dan de gestelde doelstelling. Het marktaandeel in Nederland is daarmee gestegen van 6 naar 10%. Het team Innoveren heeft de eerste stappen gemaakt in het opbouwen van regionale innovatie-ecosystemen en daarvoor een standaardaanpak ontwikkeld. Ook zijn er externe middelen binnengehaald. Vanuit het Participatiefonds zijn de eerste investeringen gedaan en heeft er tegelijkertijd, op initiatief van het ministerie van EZK en i.s.m. de regionale overheden, een fondsuitbreiding plaatsgevonden. Ten slotte is er hard gewerkt aan de opbouw van de organisatie. ROM Utrecht Region is van 11,6 fte aan het begin van het jaar naar 31,5 fte aan het eind van 2021 gegaan.

Juridische status en eigendom
De ROM Utrecht Region is een besloten vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (46,59 %), provincie Utrecht (31,07 %), gemeente Amersfoort (5,83 %), gemeente Hilversum (3,88 %), de gemeente Utrecht (11,65 %), de Universiteit Utrecht (0,49 %) en UMC Utrecht (0,49 %). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van EZK vervuld.

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

Buitenlandse activiteiten
ROM Utrecht Region investeert vanuit haar eigen Participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit de ROM activiteiten op het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen (internationale acquisitie).

Corporate governance
Aangezien de Rom Utrecht Region recent is opgericht, zal zij pas in een volgend jaarverslag rapporteren over corporate governance.

Strategie
De ROM Utrecht Region richt zich op startups, scale-ups en innovatieve MKB'ers binnen de thema's gezonde leefomgeving, gezonde mensen en digitalisering. De ROM zoekt nadrukkelijk de samenwerking met partners in de regio en met de andere ROM's in het land. Het doel is het versterken van de economische structuur en innovatiekracht van bedrijven in de regio.

Raad van Bestuur

De ROM Utrecht Region staat onder leiding van een directeur die bij de start in juli 2020 is aangesteld. De functie is ingedeeld in schaal 18 van CAO Rijk.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. J.A. van den Born	Directeur	147		21	147	-	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2021 uit vijf leden, waarvan drie vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

($ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
mw. D.M.J.J. Monissen	Voorzitter	18	-	-	-	-	-
mw. D.C. Cheng	Lid	12	-	-	-	-	-
mw. W.E.M. Peper	Lid	12	-	-	-	-	-
dhr. M. Joachimsthal	Lid	12	-	-	-	-	-
dhr. L.Z. Middelkoop	Lid	12	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij ROM Utrecht Region

	Wat?	Wie? RvC	Wie? AvA
Bestuur	Benoemen	Draagt voor aan de AvA.	AvA benoemt de directie op schriftelijke voordracht van de RvC.
	Schorsen	Zelfstandig en direct schorsen.	Zelfstandig en direct schorsen.
	Ontslaan		Zelfstandig ontslaan.
	Bezoldigingsbeleid		Stelt generiek beloningsbeleid vast.
	Bezoldiging	Stelt bezoldiging vast binnen door AvA vastgesteld generiek beloningsbeleid.	
Commissaris	Benoemen		AvA benoemt RvC-leden, voorzitter wordt in functie benoemd.
	Schorsen		Kan RvC-leden schorsen.
	Ontslaan commissaris		Kan RvC-leden ontslaan.
	Ontslaan gehele RvC		
	Bezoldiging		Stelt bezoldiging vast binnen door AvA vastgestelde generieke beloningsbeleid.

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2021 heeft ROM Utrecht Region een omzet van € 6,3 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een winst van € 0,07 miljoen. Er is geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders. De cijfers zijn voorlopig omdat de jaarrekening in juni 2022 wordt vastgesteld door de aandeelhouders.

Investeringen

Het ministerie van EZK heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten gold in 2021 een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming, in de AvA van december 2021 is dat aangepast naar € 5 miljoen. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair krediet worden aangetrokken. Investeringen door ROM Utrecht Region in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 2,5 miljoen, en met ingang van december 2021 onder € 5 miljoen, is niet nodig.

Vooruitblik 2022

In 2022 worden de doelstellingen voor de drie kerntaken Innoveren, Investeren en Internationaliseren opgehoogd en aangescherpt. Verder leggen we nieuwe accenten als het gaat om het echt kennen en verbinden met ondernemers, het streven naar kwaliteit en het creëren van waarde met onze activiteiten, het denken in regionale innovatie-ecosystemen en het verder bouwen aan onze organisatie.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	57,8	57,9	-	-	-	-
Eigen vermogen	51,6	51,7	-	-	-	-
Vreemd vermogen	6,2	6,2	-	-	-	-
Inkomsten	6,8	6,6	-	-	-	-
Winst	0,07	0,03	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	89%	89%	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	0,2%	0,1%	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	-	-	-	-

Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen, m.i.v. 6 december 2021 € 5 miljoen	-
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 2,5 miljoen, m.i.v. 6 december 2021 € 5 miljoen	Investeringen en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

Saba Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Saba Bank Resources N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Saba
Jaar van oprichting	1976
Website	-
Belang Nederlandse staat	2,8%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

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

Juridische status en eigendom
Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die destijds het land de Nederlandse Antillen vormden. Krachtens het Rijksbesluit rechtsopvolging burgerlijke rechten en verplichtingen Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat 7,95% in die aandelen in Saba Bank Resources verkregen, welke destijds toebehoorden aan het land de Nederlandse Antillen. De desbetreffende aandelen betroffen 35% van het totale geplaatste aandelenkapitaal, zodat per saldo

het belang ven Nederlandse staat in Saba Bank Resources 2,78% bedraagt. Het vorenbedoelde pakket van 35% wordt thans in onverdeelde eigendom gehouden door de Nederlandse staat en de landen Curaçao (73,3%) en Sint Maarten (18,75%). Zolang dit pakket onverdeeld is, kunnen de gerechtigden daartoe slechts met unanimiteit de daaruit voortvloeiende rechten uitoefenen. De overige geplaatste aandelen in Saba Bank Resources worden gehouden door het land Sint Maarten en de openbare lichamen Saba en Sint Eustatius, elk voor een gelijk gedeelte. Het ministerie van EZK vervult namens de Nederlandse staat de aandeelhoudersrol.

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

Buitenlandse activiteiten
Saba Bank Resources heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
Saba Bank Resources heeft een directie en een Raad van Commissarissen.

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

Vooruitblik 2022
Het ministerie van EZK heeft de potentie van olie en gas van de Saba Bank en de Exclusieve Economische Zone laten onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat de kans op het aantreffen als zeer klein wordt ingeschat. Het ministerie van EZK zal in overleg met Saba Bank Resources bekijken wat dit betekent voor de toekomst van de vennootschap.

Raad van Bestuur

Saba Bank Resources staat onder leiding van één directeur.

RAAD VAN BESTUUR*

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
C. Gomes Casseres	Directeur	8,4	0	0	8,4	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6

* De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,8143)

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit zeven leden, waarvan één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

($ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
dhr. F. Hanze	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
dhr. J. Rollocks	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
dhr. H Smith	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
mw. U. Granger	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
dhr. D. Richardson	Lid	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4
dhr. E. Sams	Lid	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0

Zeggenschap bij Saba Bank

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

Investeringen

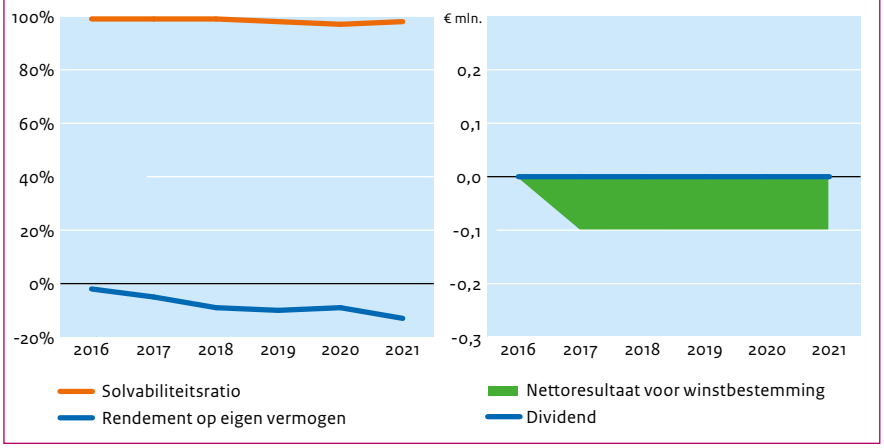
Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000[13] ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd.

Financieel overzicht

(USD miljoen)*	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1
Eigen vermogen	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1
Vreemd vermogen	-	-	-	-	-	-
Inkomsten	-	-	-	-	-	0,1
Winst	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	98%	97%	98%	99%	99%	99%
Rendement op eigen vermogen	-13%	-9%	-10%	-9%	-5%	-2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Cijfers in USD

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Nederland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	-	-

13 Valutakoers 1 ANG = € 0,5

SSCS

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Beschikbaarheidsgraad	99,95%	99,95%	99.95%	99,95%	99,95%	99,90%
Verkoopprijs index*	1	3	4	5	6	11
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0	0
Koers dollar – euro	0,8453	0,8715	0,8928	0,8709	0,8334	0,95043

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

Beschrijving SSCS
Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezelzeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de internationale zeekabelinfrastructuur op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts. Daarnaast wordt netwerkcapaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een telecomconcessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS heeft een machtiging van Agentschap Telecom verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers). SSCS heeft geen vaste medewerkers in dienst.

2021 in vogelvlucht
SSCS werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. De uitvoering van een herstelplan voor het repareren van kabelbeschadigingen is in 2021 door COVID-19 vertraagd en zal doorlopen in 2022. In 2021 is het door de aandeelhouder eerder goedgekeurde investeringsvoorstel geïmplementeerd. Dat heeft geleid tot een overeenkomst met EUTEL B.V. op Sint Eustatius. Het financiële voordeel daarvan ($ 10 per klant per maand) wordt met ingang van januari 2021 volledig doorgegeven aan de klanten van EUTEL. Er zijn geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.

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

Publiek belang
Saba en Sint Eustatius zijn kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Voor marktpartijen was het niet interessant deze eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecominfrastructuur.

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabelnetwerk aan te leggen waardoor deze eilanden via een glasvezelkabel zijn aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de door Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden. Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen communicatiebehoefte in het Caribisch gebied, mede gelet op de ligging in de 'hurricane zone'.

Met de ingebruikname van de zeekabel zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkooptarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet of aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

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

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

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als aandeelhouder veelvuldig contact met het bestuur. Er vindt overleg met de lokale overheden en operators plaats over verdere toename van gebruik op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met ministerie van EZK, het Agentschap Telecom en de Rijksdienst Caribisch Nederland over de verdere toename van gebruik van internet en met het ministerie van Defensie over het gebruik van het kabelsysteem en de dienstverlening van SSCS.

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

Vooruitblik 2022
In 2022 worden de resterende onderdelen van het door COVID-19 vertraagde herstelplan afgerond. Verder wordt voortdurend verkend welke mogelijkheden er binnen het werkdomein van SSCS zijn om de kosten voor de eindgebruikers verder te verlagen en hoe het aantal gebruikers van het kabelsysteem kan worden uitgebreid.

Raad van Bestuur

Het bestuur en de dagelijkse leiding van SSCS bestaat uit twee leden, beiden man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. W. Haan	Statutair directeur	141	0	0	141	141	143	139	134	128
dhr. N. Scheper	Directeur	81	0	0	81	81	82	80	77	55

Raad van Commissarissen

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

Zeggenschap SSCS

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

SSCS is financieel autonoom en heeft voldoende inkomsten waarmee de exploitatie kan worden afgedekt (kostendekkend). Er vinden geen dividenduitkeringen plaats. SSCS heeft geen winstoogmerk, waardoor eventuele opbrengsten die niet benodigd zijn voor de continuïteit van de dienstverlening, terugvloeien naar de gebruikers in de vorm van lagere tarieven. Als zodanig is er geen sprake van winst, wordt het rendement op eigen vermogen niet als sturingsmiddel gebruikt en worden er met SSCS ook geen afspraken over een normrendement gemaakt. Er is wel een financiële voorziening beschikbaar om het risico op een kabelbreuk af te dekken.

Het vermogen van SSCS bestaat uit de waarde van de aangelegde kabel en de apparatuur op de verschillende eilanden. Tegenover dit vermogen staan verschillende soorten contracten voor inkoop en levering van diensten.

Investeringen

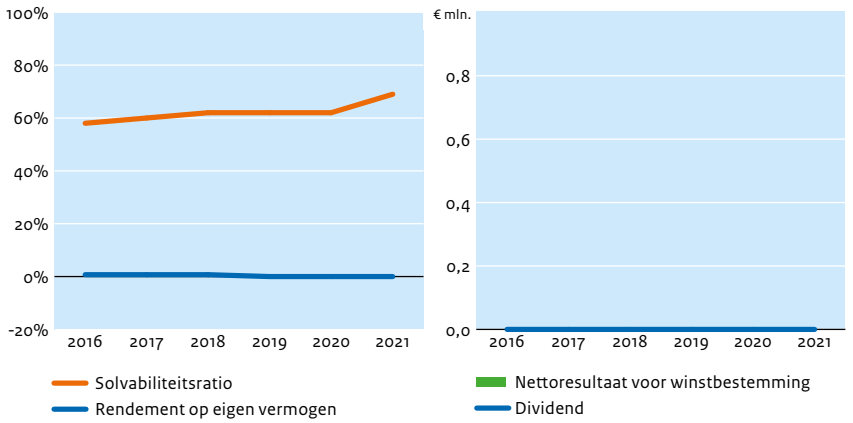
In 2021 is een kostendekkend investeringsvoorstel geïmplementeerd. Deze investering heeft geleid tot een overeenkomst met EUTEL B.V. op Sint Eustatius waardoor de inwoners en bedrijven die klant zijn bij EUTEL met ingang van 1 januari 2021 een korting van $ 10 krijgen op hun maandtarief.

Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	16	16	18	17	17	20
Eigen vermogen	11	11	11	11	10	12
Vreemd vermogen	5	5	7	6	6	8
Inkomsten	2	2	2	2	2	2
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	69%	69%	62%	64%	61%	58%
Rendement op eigen vermogen	0%	1%	1%	2%	0%	1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Betreft voorlopige cijfers over 2021. Deze cijfers zijn nog niet formeel vastgesteld.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

Winair

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Winair
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Sint Maarten
Jaar van oprichting	1961
Website	www.fly-winair.com
Belang Nederlandse staat	7,95%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Bezettingsgraad passagiers (%)	47%	48%	58%	56%	54%	56%
Aantal passagiers	100.205	92.394	294.488	184.475	187.761	216.882
Aantal werknemers	96	127	142	132	98	115

Beschrijving
Windward Islands Airways International N.V. (Winair) is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het Caribisch gebied, inclusief alle eilanden van de voormalige Nederlandse Antillen, waaronder de openbare lichamen Caribisch Nederland; Saba, Sint Eustatius en Bonaire. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, via geregelde-, ongeregelde en regionale chartervluchten en ook vracht. Winair had in 2021 gemiddeld 96 fte in dienst.

2021 in vogelvlucht
De COVID-19 pandemie heeft een grote impact gehad op de luchtvaartindustrie en de vooruitzichten voor een normalisering van het bedieningsniveau waren gedurende het jaar voor lange tijd ongewis. Dit gold ook voor de bedrijfsvoering van Winair. Om de liquiditeit te beschermen en de continuïteit te waarborgen, heeft Winair de in 2020 ingezette modus van kostenreductie doorgetrokken, waaronder de handhaving van een werktijdverkorting van 25% en de opheffing van een aantal toeslagen (tot en met 31 oktober 2021). Vanaf 1 november 2021 past Winair de door de overheid van Sint Maarten met Nederland afgesproken voorwaarden voor de liquiditeitssteun toe. Winair heeft tevens tot en met 30 september 2021 gebruik gemaakt van de loonkostenkostensubsidie (SSRP).

De Nederlandse staat is op 31 december 2020 een hypothecaire lening aangegaan met Winair, voor een bedrag van € 2,7 miljoen om de urgente crediteuren te kunnen betalen en zodoende de luchtverbindingen ten behoeve van Caribisch Nederland operationeel en actief te houden en een surséance of faillissement te voorkomen. In december 2021 heeft de Nederlandse staat onder dezelfde voorwaarden een aanvullend bedrag van $ 1,5 miljoen ter beschikking gesteld. Het jaar 2021 is uiteindelijk afgesloten met een verlies van € 1,1 miljoen.

Juridische status en eigendom
Winair is een naamloze vennootschap (N.V.). Winair heeft twee aandeelhouders:
- Land Sint Maarten: 92,05%
- Staat der Nederlanden: 7,95%

Namens de Nederlandse staat wordt de aandeelhoudersrol vervuld door het ministerie van IenW.

Publiek belang
Saba en Sint Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. De Nederlandse staat heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om regelmatige, betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius zo goed mogelijk te borgen. Door het aandelenbelang van 7,95% in Winair heeft de Nederlandse staat de mogelijkheid de ontwikkelingen te monitoren en met het bestuur van Winair te spreken over zaken die betrekking hebben op de duurzame verbinding naar Saba en Sint Eustatius. Winair was in 2021, de enige luchtvaartmaatschappij uit het Caribisch deel van het Koninkrijk die alle (ei) landen uit dit deel van het Koninkrijk bedient en heeft daardoor een belangrijke rol in de bereikbaarheid van de (ei)landen.

In een brief van 10 december 2021 aan de Tweede Kamer, heeft de toenmalige minister van IenW kenbaar gemaakt tot de constatering te zijn gekomen dat het aandelenbezit in Winair voor de toekomst niet als de beste optie gezien wordt om de bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius zo goed mogelijk te borgen. In de eerder aangehaalde Kamerbrief is aangegeven dat de mogelijkheid voor het instellen van een openbare dienstverlening (PSO) wordt verkend om de afhankelijkheid van de markt op deze minder rendabele lijnen op te heffen.
De verwachting is dat de verkenning en uitwerking van dit instrument twee jaar zal duren.

Buitenlandse activiteiten
Winair heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance
Winair heeft een directie en een Raad van Commissarissen. In de statuten worden taken en rollen van deze beide entiteiten omschreven

Corporate governance en MVO

		2021	2020	2019	2018	2017	2016
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO_2 uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		65-35	-	-	-	-	-
Verzuim***		4,6	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO_2-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
*** Percentage van totale verzuim.

Strategie
Winair is al meer dan 60 jaar actief in het Caribisch gebied. De missie van Winair is om een leidende, levensvatbare, betrouwbare en winstgevende regionale luchtvaartmaatschappij te zijn. Winair streeft naar het hoogste luchtvaartveiligheidsniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten en dienstverlening.

Vooruitblik 2022
COVID-19 lijkt in de achteruitkijkspiegel te verdwijnen en de vooruitzichten voor een normalisering van het bedieningenniveau op korte termijn zijn positief. De inreisbeperkingen worden wereldwijd, en daarmee ook in het Caribisch gebied drastisch versoepeld en de luchtvaartindustrie komt langzaam maar zeker weer volledig op gang. De omzet van Winair voor de eerste twee maanden van 2022 is ten opzichte van de eerste twee maanden van 2021 gestegen met 80%. De begroting voor 2022 toont een winst van ongeveer € 0,3 miljoen.

Raad van Bestuur

De directie bestaat uit twee personen. Beide man.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2021 (vast plus variabel)	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017	Totaal 2016
dhr. M.D. Cleaver	President & CEO	156	0	0	156	148	169	169	179	179
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	113	0	0	113	110	126	127	129	129

Raad van Commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen. Alle drie mannen. Het ligt in het voornemen de RvC in 2022 uit te breiden tot vijf leden (inclusief de voorzitter).

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2021	2020	2019	2018	2017	2016
dhr. G. Greaux	Voorzitter	14	16	20	20	18	18
dhr. R. Budike	Lid	8	10	12	12	11	11
dhr. H.P.T. de Jong	Lid	8	9	12	3	-	-

Zeggenschap bij Winair

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

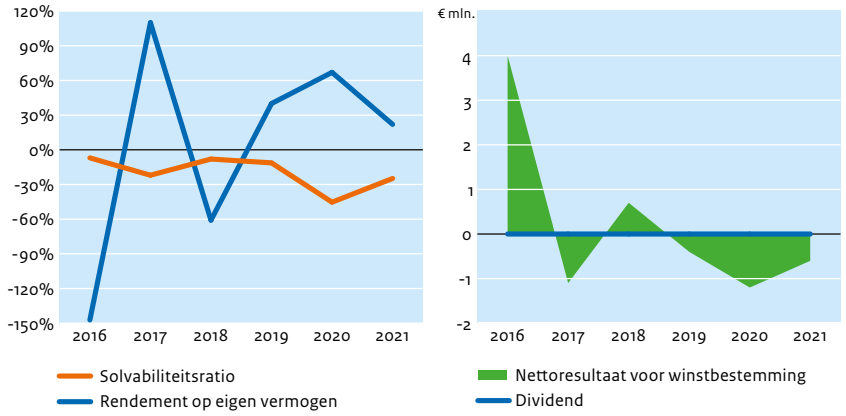
Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat toont een omzet van € 13,7 miljoen in 2021. Vergeleken met € 14,0 miljoen in 2020 is dit een daling van 2%. Winair heeft in 2021 een verlies vóór belastingen geleden van € 1,1 miljoen. Gezien het negatieve eigen vermogen zal geen dividend worden uitgekeerd.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal activa	12,3	5,3	10,6	10,1	6,9	8
Eigen vermogen	-3,5	-2,4	-1,2	-0,8	-1,5	-1
Vreemd vermogen	15,9	7,7	11,8	10,9	8,4	8
Inkomsten	13,7	14	36,6	26,8	21,1	24
Winst	-1,1	-1,2	-0,4	0,7	-1,1	4
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-28,5%	-45,3%	-11,3%	-8%	-22%	-7%
Rendement op eigen vermogen	37%	67%	40%	-60,9%	110,0%	-147,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

8. Toelichting definities en gebruikte afkortingen

Belang Nederlandse staat
Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

CEO
Chief Executive Officer, voorzitter van de Raad van Bestuur.

C(R)FO
Chief (Risk) & Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

CIO
Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

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

Code Banken
De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Code Banken bevat principes met betrekking tot de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het risicomanagement, audit- en beloningsbeleid. Op de Code Banken is het pas toe of leg uit-beginsel van toepassing. Banken vermelden in hun jaarverslag op welke wijze zij de principes in het voorafgaande jaar hebben toegepast en zetten, indien van toepassing, gemotiveerd uiteen waarom een principe eventueel niet (volledig) is nageleefd. De Code Banken is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning die is verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

COL
Corona-OverbruggingsLening.

Corporate Governance Code
De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

Credit rating
Een kredietbeoordeling (credit rating) beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voldoen en, nog belangrijker, dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poor's en Moody's. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

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

Eigen vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

(het ministerie van) EZK
Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

(het ministerie van) IenW
Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Global Reporting Initiative
De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidrapportage door alle organisaties. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming.

JCPOA
Het 'Joint Comprehensive Plan of Action' is het nucleair akkoord tussen de vijf permanente leden van de VN Veiligheidsraad en Duitsland met Iran en de Europese Unie van 14 juli 2015.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor mens, maatschappij en milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten.

Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
De Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) is een steun- en herstelpakket met tijdelijke financiële regelingen van de Rijksoverheid om ondernemers te helpen de economische en maatschappelijke gevolgen van COVID-19 te ondervangen.

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

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

Raad van Commissarissen (RvC)
Het orgaan dat bij bedrijven toezicht houdt op en adviezen geeft aan de Raad van Bestuur.

Rendement op het eigen vermogen
Indicator van de winstgevendheid van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het eigen vermogen. De ratio rendement op gemiddeld eigen vermogen wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het gemiddelde van het eigen vermogen van het betreffende jaar en het jaar daarvoor.

ROM
Regionale ontwikkelingsmaatschappij. De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's.

SDG
Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

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

Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap
Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die criteria zien onder meer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers. Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een 'gewone' vennootschap betreft de taken van de Raad van Commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de Raad van Commissarissen. Bij het structuurregime heeft de Raad van Commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenaamde verlicht structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft niet de Raad van Commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Transparantiebenchmark
De Transparantiebenchmark is een onderzoek van het ministerie van EZK naar de inhoud en kwaliteit van externe verslaggeving over maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

UNGP's
United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights

Vreemd vermogen
Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.

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

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

Fotocredits
BNG Bank: Jolanda Fisser
BOM: Melchert Meijer
DNB: Marieke Bijster
FMO: Opmeer Reports
GasTerra: Guus van der Linden
Groeifonds Flevoland: Mediatheek Rijksoverheid
Havenbedrijf Rotterdam: Kees Torn
IFZ: Pexels
Invest International: Freepik
KLM: Mark Wagtendonk
Oost NL: Istock
Prorail: Stefan Verkerk
ROM: Juri Hiensch, Felice Buonadonna
Saba: Karin Kloosterboer
Schiphol: Eigendom van de Royal Schiphol Group
TenneT: Babet Hogervorst
UCN: Christiaan Prenger
Winair: Richard Hazel

Vormgeving
Xerox | Osage

Uitgave
Ministerie van Financiën

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen