



Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022







Voorwoord

2022 heeft opnieuw laten zien dat onze deelnemingen van onschatbare waarde zijn voor Nederland. Ondanks grote uitdagingen droegen de deelnemingen bij aan de ontwikkeling van onze economie en speelden ze een belangrijke rol bij het verwezenlijken van essentiële onderdelen van het kabinetsbeleid.

Het zijn turbulente tijden. Naast onzekerheid over onze veiligheid, heeft de oorlog in Oekraïne ook invloed op andere terreinen. De energiecrisis, snel stijgende prijzen en hogere rentes hebben grote gevolgen voor de economie. Veel sectoren hebben bovendien last van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen zijn ook van invloed op de Nederlandse deelnemingen en hun activiteiten.

Ondanks al deze uitdagingen hebben de deelnemingen een essentiële bijdrage geleverd aan het beperken van de gevolgen van de energiecrisis. Zo heeft Gasunie door de snelle realisatie van extra LNG-capaciteit er mede voor gezorgd dat we minder afhankelijk zijn van Russisch gas. TenneT deed een groot aantal investeringen in het Nederlandse en Duitse elektriciteitsnet op land als ook op zee. Daarmee hebben TenneT en Gasunie, ondanks de energiecrisis, belangrijke stappen gezet om de transitie naar een duurzaam energiesysteem te versnellen.

2022 was ook het jaar waarin we afscheid namen van de meeste COVID-19 maatregelen. Dit zorgde voor een verder herstel van de Nederlandse economie, en gaf een sterke impuls aan deelnemingen in contact-intensieve sectoren zoals NS en KLM. Tegelijkertijd zijn verschillende deelnemingen nog steeds herstellende van de langdurige gevolgen van de pandemie, zoals NS.

Afgelopen jaar heeft het kabinet de nieuwe Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 vastgesteld. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat in deze nota hoog op de agenda. Deelnemingen hebben een voorbeeldfunctie en ik vind het belangrijk dat ze daarnaar handelen door rekening te houden met het effect van hun activiteiten op mensen, de maatschappij en het milieu. Ik verwacht daarom dat deelnemingen vooroplopen in de klimaattransitie. Een mooi voorbeeld hiervan is NWB Bank, die in april 2022 als eerste Nederlandse bank haar klimaatactieplan publiceerde. Ook Invest-NL draagt steeds vaker bij aan de transitie naar een duurzame economie, door te investeren in innovatieve, groene bedrijven. Daarnaast vind ik diversiteit en inclusie een belangrijk thema. Diversiteit in een organisatie geeft meer verbeeldingskracht. Dit zorgt voor meer innovatie, productiviteit en – uiteindelijk – financiële robuustheid.

Dit alles was niet mogelijk zonder alle medewerkers, bestuurders en commissarissen van de deelnemingen. Ik wil hen hartelijk danken voor hun toewijding en harde werk het afgelopen jaar. De wijze waarop zij de deelnemingen door een zware tijd hebben geloodst, geeft vertrouwen in de toekomst.



Staatsdeelnemingen 2022

De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Deze bedrijven worden staatsdeelnemingen genoemd. Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2022 hebben de staatsdeelnemingen weer op diverse manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.

Air France-KLM

Air France-KLM heeft in 2022 een overeenkomst getekend voor de aankoop van motoren voor de nieuwe Airbus A320 neo vloot. Deze motoren genereren 15% minder CO₂ en 50% minder geluid.

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

KLM

KLM is tezamen met Thalys in 2022 een pilot gestart, waardoor passagiers op het traject Brussel-Amsterdam een gecombineerde trein-vliegreis kunnen boeken.

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

Schiphol

Schiphol Group neemt twee TaxiBots in gebruik. Dit zijn sleepvoertuigen waarmee vliegtuigen kunnen taxiën zonder hun motor te gebruiken. Schiphol is de eerste Europese luchthaven waar TaxiBots worden gebruikt.

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

Invest NL

Invest-NL legt de focus op het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een CO₂-neutrale en circulaire economie. Het innovatieve MKB (start-ups en scale-ups) vervult hierin een cruciale rol.

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

Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij lanceerde in 2022, samen met de KNVB en een aantal voetbalclubs, het programma 'TOTO Rugdekking' om bewustwording te creëren over de risico's van online kansspelen.

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

Invest International

Invest International heeft 232 projecten in portfolio, bedient 140 middel- en kleinbedrijven en 66% van het portfolio draagt bij aan klimaatactie.

Aandeel **51%**
Omzet **€ 23 miljoen**

COVRA

In 2022 vierde COVRA haar 40^e verjaardag. Ter ere daarvan heeft COVRA het boek "40 jaar COVRA" uitgebracht, een korte geschiedenis van het Nederlands radioactief afval.

Aandeel **100%**
Omzet **€ 19 miljoen**

Havenbedrijf Rotterdam

Bij de nieuwbouw van een tweetal containerkades worden ECONcrete blokken aangebracht. Deze fungeren als kunstmatige riffen om de biodiversiteit onder water te stimuleren.

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

BNG Bank

In 2022 heeft BNG Bank onder het Sustainable Finance Framework van de bank een record-bedrag van € 5,9 miljard aan obligaties uitgegeven, zowel door nieuwe emissies als door het verhogen van enkele bestaande emissies.

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





Gasunie

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

Gasunie heeft in recordtempo een LNG-terminal gerealiseerd in Eemshaven en daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan de leveringszekerheid in Nederland.

UCN

Aandee **100%**
Omzet **€ 121 miljoen**

Met het uranium dat Urenco in 2022 heeft verrijkt kan 780.000 GWh aan elektriciteit worden geproduceerd.

Thales

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

In 2022 bestond Thales Nederland 100 jaar.

TenneT

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

In 2022 werden twee offshore projecten, Hollandse Kust Zuid (alpha and beta) opgeleverd. Dit brengt TenneT haar totale geïnstalleerde vermogen op zee op 9,9 GW.

NS

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

Met 5,4 miljoen ritten zijn er nog nooit zoveel OV-fiets ritten geweest als in 2022.

Holland Casino

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

Als eerste casino in Nederland heeft Holland Casino Utrecht een duurzaamheidskeurmerk voor het realiseren van duurzame gebouwen met minimale milieu-impact behaald.

NWB Bank

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

NWB Bank heeft in april 2022 als eerste Nederlandse bank haar klimaatactieplan gepubliceerd. De bank committeert zich in lijn met klimaatdoelstellingen van Parijs aan een kredietportefeuille die per saldo geen CO₂-uitstoot veroorzaakt in 2050. Daarbij streeft de bank ernaar dat in 2035 haar kredietportefeuille energiepositief is.

FMO

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

FMO heeft de ambitie om met de 2030 strategie € 10 mld. te investeren in verkleinen van de ongelijkheid (SDG 10) en € 10 mld. in klimaatactie (SDG 13)

NIO

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

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen.



Inhoud

Voorwoord	3
1 Inleiding	9
2 Belangrijke gebeurtenissen van 2022	10
3 Staatsdeelnemingen	12
3.1 Publiek aandeelhouderschap	12
3.2 Portefeuille staatsdeelnemingen	12
3.3 Evaluatie aandeelhouderschap	14
4 Goed ondernemingsbestuur	15
4.1 Zeggenschap	15
4.2 Benoemingen	19
4.3 Beloningen	22
4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	24
5 Strategie, Investeringen en Internationale activiteiten	29
5.1 Strategie	29
5.2 Investeringen	31
6 Financiële positie	35
6.1 Hoofddoelen	35
6.2 Rapportages	36
6.3 Doelstellingen voor financiële indicatoren	36
6.4 Credit rating	39
6.5 Dividend	40
7 Deelnemingen onder de loep	43
<i>Air France-KLM</i>	46
<i>BNG Bank</i>	51
<i>COVRA</i>	56
<i>FMO</i>	61
<i>Gasunie</i>	66
<i>Havenbedrijf Rotterdam</i>	71
<i>Holland Casino</i>	76
<i>Invest International</i>	81
<i>Invest-NL</i>	86
<i>KLM</i>	91
<i>Nederlandse Loterij</i>	96
<i>NIO</i>	101
<i>NS</i>	103
<i>NWB Bank</i>	108
<i>Schiphol</i>	113
<i>SRH</i>	118
<i>TenneT</i>	120
<i>Thales</i>	125
<i>UCN</i>	130



7.2	Beleidsdeelnemingen	136
	BOM	137
	Bonaire Brandstof Terminals	141
	DC-ANSP	145
	DNB	149
	EBN	153
	GasTerra	157
	Groefonds Flevoland	161
	InnovationQuarter	164
	INSTEX	168
	Intravacc	172
	Investeringsfonds Zeeland	176
	LIOF	180
	NOM	184
	Oost NL	188
	Prorail	192
	ROM InWest	196
	ROM Regio Utrecht	200
	Saba Bank	204
	SSCS	208
	Winair	212
8	Toelichting definities en gebruikte afkortingen	216





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 2022 heeft vervuld.

Deelnemingen zijn ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is. Er zijn drie soorten deelnemingen:

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 en een andere minister de beleidsrol.
2. Beleidsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de aandeelhoudersrol en beleidsrol bij dezelfde minister zijn belegd.
3. Bij voorbaat tijdelijke deelnemingen: dit geldt voor 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 haar rol als aandeelhouder in 2022 heeft ingevuld. Hoofdstuk 2 gaat in op belangrijke gebeurtenissen in 2022. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de reden van publiek aandeelhouderschap en de portefeuille staatsdeelnemingen. 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. Hoofdstuk 6 beschrijft onder andere de hoofddoelen van het beleid voor de financiële positie, wijze van rapporteren en belicht belangrijke financiële indicatoren van de deelnemingen. Informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 7, gevolgd door informatie over alle afzonderlijke beleidsdeelnemingen. Hoofdstuk 8 bevat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

2 Belangrijke gebeurtenissen van 2022

Nieuwe Nota Deelnemingenbeleid met meer aandacht voor het publieke belang

De Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022¹ (Nota 2022) is de opvolger van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 (Nota 2013). Het publiek belang staat, nog meer dan voorheen, centraal. Daarnaast is er aandacht voor MVO, brede diversiteit en investeringen in de energietransitie. Ook zijn kaders opgesteld voor het aangaan en afstoten van deelnemingen, voor branchevreemde en buitenlandse activiteiten en voor een breder perspectief op de financiële positie van deelnemingen.



Belangrijke rol voor deelnemingen in energietransitie en leveringszekerheid door oorlog in Oekraïne

2022 stond voor een groot deel in het teken van de energiecrisis die veroorzaakt werd door de oorlog in Oekraïne en de voortgang ten aanzien van projecten rondom de energietransitie. Bij Gasunie is met man en macht gewerkt aan de borging van de leveringszekerheid en betaalbaarheid van aardgas in Nederland en Europa. Zo heeft Gasunie met de EemsEnergyTerminal en uitbreiding van de Gate-terminal de LNG-importcapaciteit in Nederland verdubbeld. De oorlog heeft het belang van de energietransitie nogmaals

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/01/nota-deelnemingenbeleid-rijksoverheid-2022>

onderstreept. Daarom heeft Gasunie ook in 2022 veel werk verzet op het gebied van waterstof (principebesluit voor de aanleg van het landelijke netwerk), warmte (aanleg WarmtelinQ), groen gas en CO₂-transport en -opslag (Porthos).

TenneT heeft in 2022 volop geïnvesteerd in de energietransitie. Door de energietransitie wordt de vraag naar elektriciteit steeds groter. Hierdoor is er in sommige regio's in Nederland sprake van netcongestie. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden is onder andere een nationale taskforce opgericht. Ook het regionale netbeheer is belangrijk voor de energietransitie. Het ministerie van Financiën heeft de eerste stappen gezet om de kapitaalbehoefte van regionale netbeheerders op de lange termijn te garanderen.

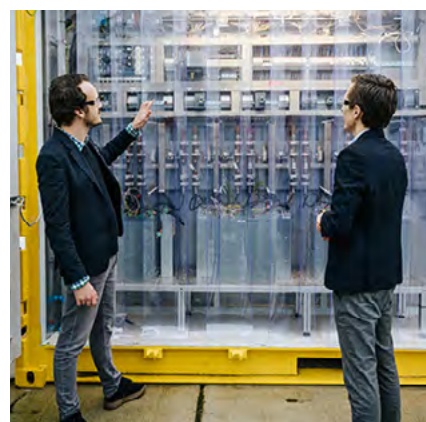


Invest-NL en Invest International raken op stoom

Invest-NL en Invest International zijn opgericht om het Nederlandse bedrijfsleven in Nederland en het buitenland te stimuleren en de energietransitie te versnellen. In 2022 kwamen beide deelnemingen goed op stoom. Het portfolio van Invest-nl is in 2022 met € 160 miljoen toegenomen naar een totale omvang van € 617 miljoen. In het oog springende investeringen zijn Elestor, een ontwikkelaar van systemen voor langdurige energieopslag en

Exasun, een bedrijf dat dakbedekking met geïntegreerde zonnecellen maakt. Invest-NL investeert ook in jonge innovatieve bedrijven, zoals Haermonics, SeaQurrent en Thorizon, en in enkele fondsen.

Invest International heeft afgelopen jaar € 250 mln. gecommitteerd. Dit onderstreept de vraag vanuit de markt. Banken en andere marktpartijen verwijzen actief door en werken samen met Invest International. Dit laat zien dat de deelneming aanvullend aan de markt opereert. In het vierde kwartaal heeft Invest International daarnaast een faciliteit voor kleinere financieringen gelanceerd om de MKB-propositie voor ondernemers in het buitenland te verbreden.



Vervoerssector krabbelt op na COVID-19 in 2022

In de eerste maanden van het jaar zat Nederland nog in een lockdown. Mede hierdoor was het aantal reizigerskilometers bij NS over 2022 slechts 76% vergeleken met 2019. Na de moeilijke start van het jaar kreeg NS, mede door het aanhoudende hoge ziekteverzuim als gevolg van COVID-19, te maken met personeelstekorten waardoor de dienstregeling afgeschaald moest worden. Deze afschalingen hebben vooral in september en oktober tot veel

hinder voor de reizigers geleid. NS heeft daarna besloten om het aanbod beter in lijn te brengen met het nieuwe reizigersgedrag na COVID-19. Hierdoor leverde NS vanaf het eind van 2022 weer een betrouwbare dienstverlening en zijn de prestatie-indicatoren «Zitplaatskans in de spits» en «Aantal drukke treinen» weer op het oude niveau.

Het herstel na de pandemie zette zich in 2022 voort met een sterke groei in passagiersaantallen op Schiphol ten opzichte van 2021 (+106%). Dit herstel had ook een keerzijde: wachtrijen op Schiphol. Om de wachtrijen te verkleinen en onveilige situaties te voorkomen, heeft Schiphol in de tweede helft van 2022 het aantal vertrekkende reizigers beperkt. Er is ook een nieuw sociaal akkoord gesloten om op korte termijn de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van medewerkers op Schiphol te verbeteren.

kansspelaanbieders, reclame en passende wet- en regelgeving. Als verantwoorde aanbieders van kansspelen willen Nederlandse Loterij en Holland Casino spelers naar een legaal en gecontroleerd aanbod leiden. In 2023 evalueert de staat haar aandeelhouderschap in beide deelnemingen.



Kansspelmarkt: het eerste volledige jaar met online kansspelen en start evaluatie aandeelhouderschap

In 2022 waren Nederlandse Loterij en Holland Casino voor het eerst een volledig kalenderjaar actief in de markt voor online kansspelen met online (live) sportweddenschappen en online casinospelen. 2022 was ook een jaar dat online kansspelen volop aandacht kreeg in het maatschappelijk debat. Daar ging het over voorkomen van kansspelverslaving, de maatschappelijke rol van de

3 Staatsdeelnemingen

Deelnemingen zijn ondernemingen waarin de staat aandelen houdt. Om publieke belangen te borgen oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van die ondernemingen. Hoe de staat dit aandeelhouderschap op hoofdlijnen invult, wordt beschreven in de Nota 2022. In dit jaarverslag wordt gerapporteerd over de concrete invulling van het aandeelhouderschap in 2022. Dit hoofdstuk beschrijft allereerst de kenmerken van publiek aandeelhouderschap, vervolgens wordt ingegaan op de portefeuille staatsdeelnemingen en tot slot komt de evaluatie van het aandeelhouderschap aan bod.

3.1 Publiek aandeelhouderschap

Met een deelneming kiest de overheid voor publiek aandeelhouderschap. Deelnemingen hebben daardoor drie belangrijke kenmerken: (i) het zijn ondernemingen, (ii) vormgegeven als vennootschap, (iii) met de staat als (al dan niet enige) aandeelhouder.

Met de keuze voor een deelneming beoogt de staat op een doelmatige, zakelijke manier de activiteiten die bijdragen aan de borging van publieke belangen te organiseren. Een deelneming voorziet bedrijfsmatig in een product of dienst. Deelnemingen krijgen de ruimte om te ondernemen en in te spelen op de behoeften van klanten en de maatschappij. Een belangrijke reden om te kiezen voor een deelneming is de prikkel om te streven naar efficiëntie. Deze prikkel is inherent aan bedrijfsmatige uitvoering door een vennootschap.

Activiteiten die deelnemingen uitvoeren staan op afstand van de overheid en de politiek. De betrokkenheid van de staat komt voort uit het bezit van (een deel van) de aandelen. Aan deze aandelen zijn zeggenschapsrechten verbonden. Deze zeggenschap is ingekaderd door het vennootschapsrecht. Dit betekent dat de staat als aandeelhouder niet gaat over de dagelijkse bedrijfsvoering en aansturing van deze ondernemingen. Deelnemingen staan weloverwogen op afstand. De expertise ligt bij de deelneming en moet ook daar worden benut.

Deelnemingen hebben een publieke aandeelhouder. De staat verschilt met name van private aandeelhouders door de primaire reden voor het aandeelhouderschap; namelijk de bijdrage die dat aandeelhouderschap kan leveren aan de borging van een publiek belang. Publiek aandeelhouderschap brengt bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheden voor deelnemingen en hun aandeelhouder met zich mee. De staat verwacht van deelnemingen een voorbeeldrol in brede zin. Op een publieke aandeelhouder rust de verantwoordelijkheid om de aandeelhoudersbevoegdheden zodanig in te zetten dat deelnemingen die voorbeeldrol ook kunnen uitvoeren.

3.2 Portefeuille staatsdeelnemingen

Het uitgangspunt van het deelnemingenbeleid is dat de staat een deelneming aangaat voor de periode waarin het staatsaandeelhouderschap noodzakelijk is voor de borging van de publieke belangen. In de praktijk betekent dat dat de meeste deelnemingen worden aangegaan voor de langere termijn.

In de Nota 2013 zijn drie categorieën deelnemingen geïntroduceerd: permanente, niet-permanente en bij voorbaat tijdelijke deelnemingen. Met de Nota 2022 is het aantal categorieën teruggebracht tot twee categorieën, namelijk reguliere deelnemingen en bij voorbaat tijdelijke deelnemingen.

Voor deelnemingen in de categorie 'niet-permanent' zag het kabinet in 2013 in principe geen toegevoegde waarde (meer) van het aandeelhouderschap van de staat. De voorheen als



niet-permanente aangemerkte deelnemingen zijn in 2022 om verschillende redenen echter nog steeds deelnemingen. Dit zorgde voor onduidelijkheid en creëerde een uitzonderingspositie voor deze deelnemingen bij het uitvoeren van het deelnemingenbeleid. Om onduidelijkheid over de status van deze deelnemingen te voorkomen is met de Nota 2022 het onderscheid ten opzichte van de ‘permanente’ deelnemingen verdwenen: een deelneming is een reguliere deelneming tot het moment dat de deelneming daadwerkelijk is afgestoten.

De tweede categorie betreft de bij voorbaat tijdelijke deelnemingen. Hierin vallen de deelnemingen die in staatshanden zijn gekomen als gevolg van de financiële crisis. Hierna wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen bij de staatsdeelnemingen die als ‘bij voorbaat tijdelijk’ zijn aangemerkt.

Tabel 3.1 Categorieën aandeelhouderschap en verdeling portefeuille staatsdeelnemingen.

	Reguliere staatsdeelnemingen	Bij voorbaat tijdelijke staatsdeelnemingen
Uitleg	<p>De deelnemingen waarvan dit kabinet het van belang acht dat de staat hierin zijn aandelen aanhoudt.</p> <p>Als uit de periodieke evaluatie (zie paragraaf 3.3) blijkt dat staatsaandeelhouderschap in een deelneming voor de borging van de publieke belangen niet noodzakelijk is en bijvoorbeeld (op termijn) kan worden geborgd met wet- en regelgeving, kan de staat besluiten tot afstoten van de deelneming. De deelneming blijft ook in dat geval een reguliere deelneming, totdat de eventuele aanpassingen van wet- en regelgeving zijn gerealiseerd en de daadwerkelijke afstoting heeft plaatsgevonden.</p>	<p>Een bij voorbaat tijdelijke deelneming is een deelneming die de staat doorgaans aangaat in een crisissituatie. Een crisis kan dusdanige ontwrichting tweebrengen waardoor een voor Nederland essentieel bedrijf in de problemen komt en traditionele instrumenten zoals wet- en regelgeving op dat moment niet volstaan.</p>
Deelnemingen	Air France-KLM, BNG Bank, COVRA, FMO, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, Holland Casino, Invest International, Invest-NL, KLM, Nederlandse Loterij NS, NWB Bank, Schiphol, TenneT, Thales en UCN	ABN AMRO en de Volksbank, via NLFI

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 ABN AMRO en de Volksbank. Het belang van de staat in ABN AMRO bedraagt aan het einde van 2022 56,3%. In het Commissiedebat Staatsdeelnemingen van 26 januari 2022 en de Kamerbrief van 9 februari 2022 is het voornemen om het belang in ABN AMRO af te bouwen bevestigd.²

Het voornemen van het kabinet is dan ook dat het belang in ABN AMRO zo snel als verantwoord mogelijk naar de markt wordt gebracht. De minister heeft in dat kader bij de Tweede Kamer op 10 februari 2023 de start van een *dribble-out* verkoopprogramma schriftelijk aangekondigd, dat als doel heeft het belang in ABN AMRO op termijn tot net onder de 50% terug te brengen.³

De staat is daarnaast via NLFI 100% aandeelhouder van de Volksbank. Een besluit over de toekomst van de Volksbank is op dit moment niet aan de orde. In een brief aan de Tweede Kamer 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. Gelijktijdig heeft de minister een verkenning naar toekomstopties en de mogelijkheden voor de borging van het maatschappelijk karakter aan de Tweede Kamer gestuurd.⁴

² Kamerstukken II, 2022/23, 31 789, nr. 104.

³ Kamerstukken II, 2022/23, 31 789, nr. 109.

⁴ Kamerstukken II, 2021/22, 33 532, nr. 91.



De minister heeft de Tweede Kamer op 22 februari en 26 mei 2023 geïnformeerd over dat het kabinet - vooruitlopend op de afronding van de strategie-implementatie door de Volksbank - een richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank wil nemen.^{5,6}

In dit besluit gaat de minister primair in op de eventuele noodzakelijkheid voor de overheid om (mogelijke) publieke belangen die samenhangen met de Volksbank te borgen. Afhankelijk van de uitkomst van die overweging gaat de minister in het besluit tevens in op welke toekomstoptie(s) en/of governance model(len) uit de verkenning van 6 juli 2021 daarbij passen.

3.3 Evaluatie aandeelhouderschap

Het uitgangspunt is om minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke deelneming te evalueren, om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of later te evalueren. Onderstaande tabel bevat de evaluatieplanning voor deelnemingen. De afgeronde evaluaties deelt de minister met de Tweede Kamer.

Deelneming	'22/'23	'23/'24	'24/'25	'25/'26	'26/'27	'27/'28	'28/'29
Air France-KLM			X				
BNG Bank					X		
COVRA		X					
FMO			X				
Gasunie				X			
Havenbedrijf Rotterdam						X	
Holland Casino	X						
Invest International							X
Invest-NL					X		
KLM			X				
Nederlandse Loterij	X						
NS		X					
NWB Bank					X		
Schiphol			X				
TenneT					X		
Thales		X					
UCN				X			

De eerste deelnemingen waarvan het aandeelhouderschap in het jaar 2023 is geëvalueerd volgens de uitgangspunten van de Nota 2022 zijn Holland Casino en Nederlandse Loterij. De evaluaties richten zich op de vraag of het beheer van de deelneming de gewenste toegevoegde waarde heeft. Onderzocht is in hoeverre het aandeelhouderschap heeft geleid tot borging van de publieke belangen van de deelnemingen, te weten het beschermen van de consument, het tegengaan van kansspelverslaving en het tegengaan van aan kansspel gerelateerde criminaliteit en fraude.⁷

⁵ Kamerstukken II, 2022/23, 33 532, nr. 93.

⁶ Kamerstukken II, 2022/23, 32 013, nr 283.

⁷ Kamerstukken II, 2022/23, 28165, nr. 395.



4 Goed ondernemingsbestuur

De staat als aandeelhouder stuurt aan op goed ondernemingsbestuur. De raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder(s) zijn de belangrijkste spelers binnen de governance van een onderneming. Een goede interactie tussen deze organen draagt bij aan een effectieve borging van de publieke belangen. Bij goed ondernemingsbestuur gaat het erom hoe een onderneming verantwoord wordt geleid en hoe het bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid aan belanghebbenden, waaronder de eigenaren (aandeelhouders), werknemers, afnemers en de samenleving als geheel. Ook op dit punt wil de staat als aandeelhouder een verschil maken. Dit hoofdstuk gaat in op de statuten en Corporate Governance Code. Ook is er aandacht voor de rol van de staat bij de benoemingen en vaststelling van de beloning van bestuurders en commissarissen. Ten slotte gaat dit hoofdstuk in op MVO.

4.1 Zeggenschap

Het beheer van deelnemingen begint bij de juiste verdeling van zeggenschap tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder(s). Een goede rolverdeling tussen die drie organen draagt bij aan goed ondernemingsbestuur en legt daarmee de basis voor een effectieve borging van de publieke belangen die met de deelnemingen zijn gemoeid. De bevoegdheden worden in de eerste plaats bepaald door boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Daarnaast is de zeggenschapsverdeling verder uitgewerkt in de statuten van de deelnemingen. Tot slot bevat de Corporate Governance Code (hierna: de Code) een aantal principes die beogen aan te geven wat binnen de wettelijke kaders *best practice* is.

De Code heeft als doel om binnen beursgenoteerde vennootschappen een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* te bewerkstelligen. De Code probeert dit te bereiken door principes te formuleren die de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouders reguleren. De Code geeft een standaard voor goed ondernemingsbestuur, die beursgenoteerde vennootschappen verplicht moeten toepassen of waarvan zij afwijkingen moeten uitleggen. De staat verwacht dat ook de deelnemingen de Code, voor zover relevant en toepasbaar, toepassen of afwijkingen uitleggen. In 2022 is de Code herzien. Deze is in werking getreden vanaf boekjaren beginnend op- of na 1 januari 2023. Deelnemingen worden geacht de herziene Code te hebben geïmplementeerd aan het einde van 2023.

In tabel 4.1 is een overzicht opgenomen van deelnemingen die afwijken van de tot eind 2022 geldende Code, inclusief toelichting.⁸

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.

⁸ Thales is niet in dit overzicht opgenomen. Thales Nederland is 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.



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 het Appointments and Governance Committee 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	
-	-
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 herbenoemingstermijnen 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 Corporate Governance Code en zal bij een volgende revisie worden aangepast. Op 23 april 2020 heeft geen van de commissarissen langer zitting in de RvC dan acht jaar.
2.2.4 Opvolging	Deze bepaling schrijft voor dat er een geschreven plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen beschikbaar moet zijn. Bij FMO wordt het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit regelmatig besproken in de RvC en wordt hier rekening mee gehouden in de profielschetsen voor leden van de RvB en RvC. Het RvC aftredschema 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 meerderheidsaandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
2.8.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheidsaandeelhouder 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 meerderheidsaandeelhouder van FMO, de Staat der Nederlanden.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	De toelichting op de agenda van de AvA wordt niet gepubliceerd op de website maar naar alle aandeelhouders van FMO gestuurd.
Gasunie	
2.3.2. Instellen commissies	De RvC heeft geen afzonderlijke Remuneratiecommissie. Dit is belegd bij de gecombineerde Belonings- & selectie/benoemingscommissie. Dit vindt zijn rechtvaardiging in het feit dat Gasunie als deelneming een eigen remuneratietechniek kent, waarbij het beloningsbeleid periodiek wordt herijkt.
Havenbedrijf Rotterdam	
3.1.3. Beloning executive committee	De vennootschap kent een Directieteam waarin naast de Algemene directie leden van het senior management plaatsnemen. In het directieteam wordt overleg gevoerd over de belangrijke besluiten. Het Directieteam wordt tevens geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Besluitvorming vindt in Directieteam plaats conform reglement Adir indien ten 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 beloningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. De RvC stelt een remuneratierapport op. Het remuneratierapport wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.



Best practice bepaling	Toelichting
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Geen plaatsing op de website. Samenvatting remuneratie wordt opgenomen in het jaarverslag.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Gedeeltelijke toepassing. De Vennootschap kent een bij de aard van de Vennootschap passende procedure, conform de afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
4.1.4. Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Gedeeltelijke toepassing. De vennootschap kent een bij de aard van de vennootschap passende procedure, conform de afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
Holland Casino	
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Door de toegenomen (maatschappelijke) aandacht voor en het belang van bezoldiging, worden bezoldiging, selectie en benoemingen van het Bestuur 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 remuneratiecommissie binnen de RvC van Holland Casino.
3.2 Vaststelling beloning bestuur	Idem.
3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie	Idem.
3.2.2 Visie bestuurders eigen beloning	Idem.
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 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 herbenoemingstermijnen 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	RvC-goedkeuring voor de benoeming van de secretaris van de vennootschap 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 deelnemingen.
3.4.1 Remuneratierapport	Onderdelen iii, iv en v zijn niet opgenomen omdat deze niet relevant zijn voor Invest International.
KLM	
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 RvC van 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.



Best practice bepaling	Toelichting
3.2.3 Ontslagvergoeding	In afwijking van de Code, is de maximale ontslagvergoeding voor directieleden die vanuit het bedrijf worden benoemd gesteld op 2 jaar.
Nederlandse Loterij	
2.2.4 Opvolging	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 bij 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 belangrijkste elementen van de overeenkomst met bestuurders (functie, aanvang, remuneratie) is terug te vinden in het jaarverslag en niet op de website.
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	
-	-
NWB Bank	
2.1. Samenstelling en omvang	Ten aanzien van de onafhankelijkheid van leden van de directie en raad van commissarissen is gekozen om criteria uit de EBA Guidelines toe te passen.
3.2. Beloningsbeleid bestuur	Omdat NWB Bank geen variabele beloningen meer kent, worden in dat kader ook geen scenario-analyses uitgevoerd.
4.1. De algemene vergadering	Er is niet geformaliseerd dat de voorgedragen directieleden en commissarissen aanwezig moeten zijn tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd.
4.2 Informatieverschaffing en voorlichting	Er is geen beleid vastgesteld voor bilaterale contacten met aandeelhouders. NWB Bank heeft een beperkt aantal aandeelhouders.
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.
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 TenneT raad van commissarissen 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 deelnemingen 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 mede afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft.

Bijna alle deelnemingen vallen onder het verlicht structuurregime. Dit betekent dat de algemene vergadering van aandeelhouders het recht heeft om bestuurders te benoemen. Uitzondering hierop zijn BNG Bank, FMO en Schiphol. Deze deelnemingen vallen onder het volledig structuurregime, waarbij de RvC bestuurders benoemt. In de praktijk kan van een verlicht structuurregime sprake zijn als een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Wie welke bevoegdheden heeft voor **deze bedrijven met een verlicht structuurregime** staat in de tabellen 4.2 en 4.2 De exacte bevoegdhedenverdeling per deelneming zijn terug te vinden in de factsheets in hoofdstuk 7 Deelnemingen onder de loep.

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.

Het benoemen van capabele bestuurders en commissarissen is van belang voor een effectieve borging van de publieke belangen die met een deelneming gemoeid zijn. Daar komt bij dat deelnemingen actief zijn in een maatschappelijk complexe omgeving. De publieke belangen en maatschappelijke context stellen extra eisen aan de competenties en eigenschappen van de betreffende bestuurders en commissarissen. Mede hierom hecht de staat als aandeelhouder aan een actieve, vroegtijdige en nauwe betrokkenheid bij benoemingen. Figuur 4.2.3. laat het stappenplan zien dat wordt doorlopen.



Figuur 4.4 *Stappenplan benoemingen voor commissarissen en bestuurders bij vennootschappen met geen of een verlicht structuurregime waarbij de staat als aandeelhouder doorslaggevende invloed heeft.*

Stap	Onderwerp	Toelichting
1	Startmoment met raad van commissarissen	Het ministerie en de raad van commissarissen maken afspraken over de planning, doorlooptijden en eventuele aandachtspunten.
2	Profielschets	De raad van commissarissen stelt een profielschets op en stemt de profielschets af met het ministerie.
3	Longlist	De raad van commissarissen stelt een longlist op en bespreekt de longlist met het ministerie.
4	Shortlist voorleggen aan bewindspersoon	De raad van commissarissen stelt een shortlist op met benoembare kandidaten, inclusief onderbouwing van de geselecteerde kandidaten. De shortlist wordt voorgelegd aan de bewindspersoon.
5	Voorkeurskandidaat	De raad van commissarissen bepaalt wie de voorkeurskandidaat wordt en draagt deze persoon voor aan de aandeelhouder door middel van een voordrachtsbrief.
6	Kennismaking en voordracht	Het ministerie voert een kennismakingsgesprek met de voorkeurskandidaat.
7	Voordracht bewindspersoon	De bewindspersoon wordt gevraagd akkoord te gaan met de benoeming.
8	Benoeming	De voorgedragen kandidaat wordt benoemd.

De staat vindt het van belang dat de samenstelling van een raad van bestuur en een raad van commissarissen divers en evenwichtig is. Een divers en evenwichtig samengestelde raad draagt bij aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces en kan een positieve invloed hebben op kansengelijkheid. De staat verwacht van deelnemingen dat zij minimaal aan de geldende diversiteitsstandaarden voor beide organen voldoen. De Wet inzake evenwichtige man/vrouw-verhouding schrijft voor dat een raad van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen voor ten minste een derde deel uit vrouwen en voor ten minste een derde deel uit mannen bestaat. De staat past dit minimum ook toe op de deelnemingen, en dan zowel op de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Dit betekent dat bij deelnemingen zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur voor ten minste een derde uit vrouwen en ten minste een derde uit mannen dient te bestaan. Aan dit vereiste kan niet worden voldaan als een raad van commissarissen of een raad van bestuur uit slechts één persoon bestaat. Om die reden wordt bij deelnemingen waarvan de raad van bestuur of raad van commissarissen uit één persoon bestaat gekeken naar beide organen gezamenlijk om vast te stellen of de deelneming aan dit vereiste voldoet. Dit laatste is in de huidige portefeuille alleen van toepassing op COVRA en UCN.

De staat zal vanuit zijn rol als aandeelhouder onverminderd aandacht blijven vragen voor meer vrouwelijke bestuurders en commissarissen en zich inzetten voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van de deelnemingen. Ook zal er in de toekomst bij benoemingen meer aandacht zijn voor brede diversiteit in de raden van bestuur en raden van commissarissen van deelnemingen. Diversiteit beperkt zich namelijk niet tot genderdiversiteit, maar ziet ook op aspecten als culturele achtergrond, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperkingen.

Alle veertien deelnemingen voldeden eind 2022 aan de vereiste van ten minste 33% vrouwen in de raad van commissarissen. Na correctie voor deelnemingen met slechts één bestuurder voldoen zeven van de elf deelnemingen aan de vereiste van ten minste 33% vrouwen in de raad



van bestuur. Als niet gecorrigeerd wordt voor deelnemingen met slechts één bestuurder, maar bij de betreffende deelnemingen naar beide organen gezamenlijk wordt gekeken, dan voldoen negen van de veertien deelnemingen: COVRA voldoet omdat beide organen gezamenlijk bestaan uit drie mannen en twee vrouwen, UCN en Invest-NL voldoen, omdat beide organen gezamenlijk bestaan uit drie mannen en twee vrouwen, respectievelijk vier mannen en twee vrouwen (tabel 4.4 en 4.5). Bij de raden van bestuur die bestaan uit zowel statutaire als titulaire bestuurders wordt wat betreft de man/vrouw verhouding over het totaal gerapporteerd. Voor de raden van bestuur die nog niet aan het minimumvereiste voldoen geldt dat de eerstvolgende benoeming een vrouw dient te zijn.

Het aandeel vrouwelijke bestuurders bij deelnemingen was 33%, bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 14,8%. Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij deelnemingen was 44%, bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 37,6% (tabel 4.6). Deze cijfers laten zien dat een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van de deelnemingen nog niet is bereikt.

Zowel commissarissen als bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Alleen in uitzonderlijke situaties en met een goede onderbouwing kan een commissaris of bestuurder na twee termijnen van vier jaar opnieuw worden herbenoemd.

Tabel 4.5 Diversiteit deelnemingen binnen RvB en RvC op 31 december 2022^{9,10,11}

	Vrouwen en mannen >30% in raad van bestuur						Man/vrouw	Vrouwen en mannen >30% in raad van commissarissen						Man/Vrouw
	2018	2019	2020	2021	2022	2018		2019	2020	2021	2022			
BNG Bank	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
COVRA	1	1	1	1	1		-	✓	✓	✓	✓			
FMO	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
Gasunie	-	✓	✓	✓	-		✓	-	✓	✓	✓			
Havenbedrijf Rotterdam	-	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
Holland Casino	-	-	-	-	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
Invest International	-	-	-	✓	✓		-	-	-	✓	✓			
Invest-NL	-	1	1	1	✓		-	1	✓	✓	✓			
Nederlandse Loterij	-	-	-	-	-		✓	✓	✓	✓	✓			
NS	✓	✓	✓	✓	-		✓	✓	✓	✓	✓			
NWB Bank	✓	✓	✓	✓	-		-	✓	✓	✓	✓			
Schiphol	✓	✓	✓	✓	-		-	-	-	✓	✓			
TenneT	✓	✓	-	✓	✓		-	✓	✓	✓	✓			
UCN	1	1	1	1	1		✓	✓	✓	✓	✓			
Staatsdeelnemingen voldaan aan wettelijk streefpercentage >30%	6	8	7	9	7		8	10	12	14	14			

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

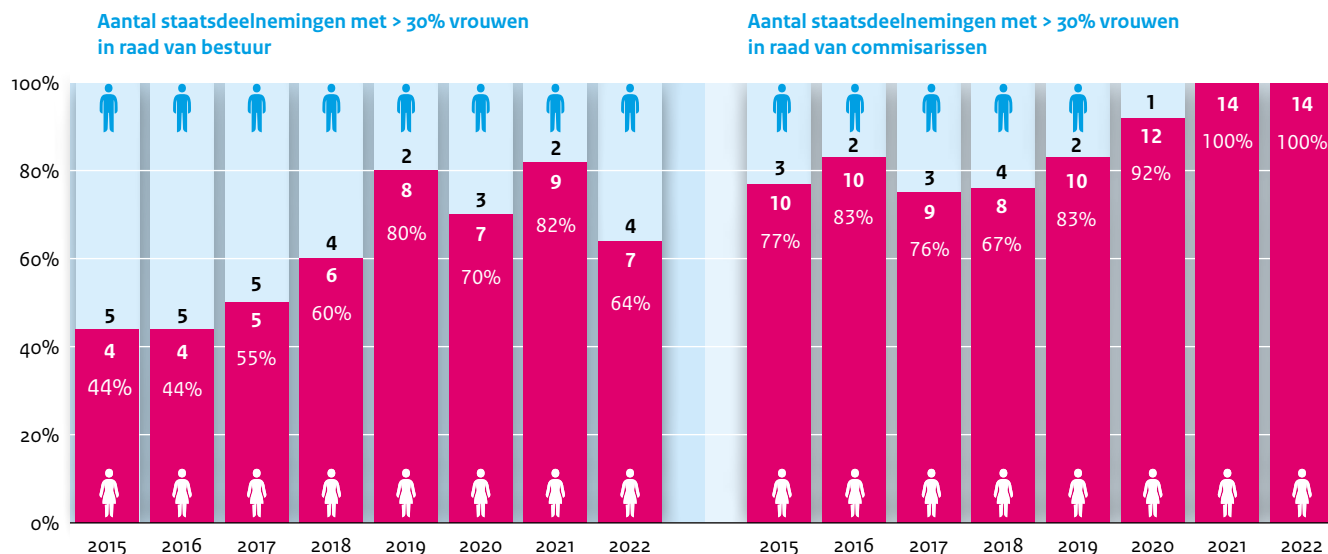
1 Deelneming heeft slechts één statutair bestuurder of commissaris waardoor feitelijk niet kan worden voldaan aan de grens van 30%.

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

10 Een vinkje (✓) betekent dat tenminste 33% van de leden van het betreffende orgaan (RvB/RvC) van de deelneming vrouw is.

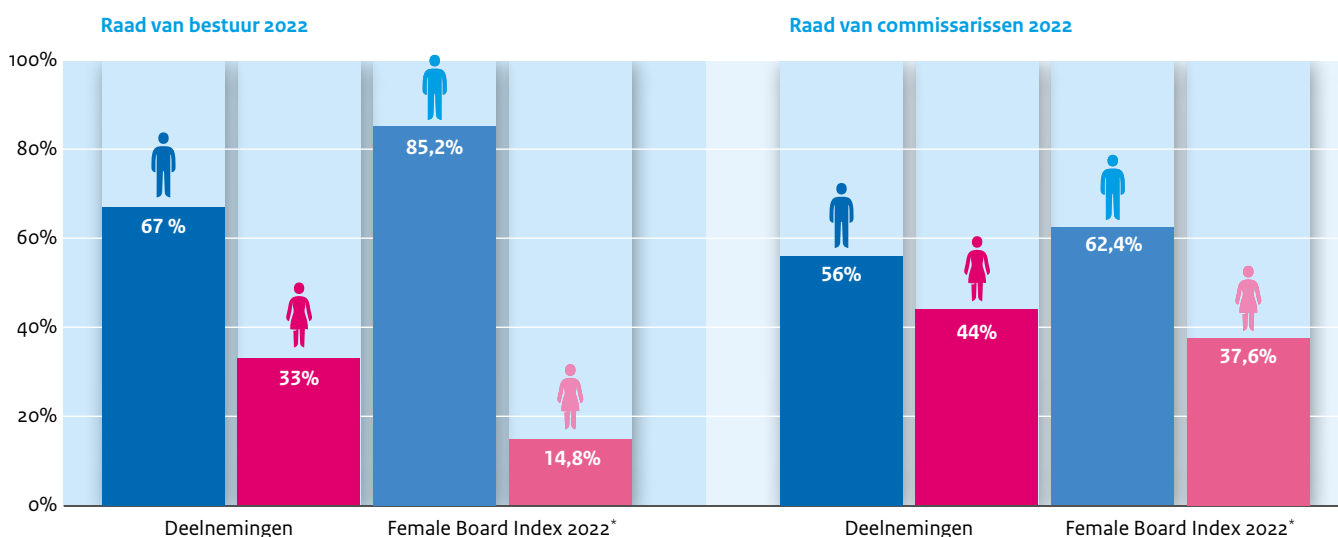
11 Een cijfer 1 betekent dat de deelneming slechts één statutair bestuurder heeft waardoor niet kan worden voldaan aan de grens van 33%. Voor deze deelnemingen wordt gekeken naar de raad van bestuur en raad van commissarissen gezamenlijk.

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 deelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen¹²



4.3 Beloningen

De aandeelhouder stelt voor de bestuurders van deelnemingen een beloningsbeleid 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 deelnemingen rondom de beloning van de raad van bestuur en raad van commissarissen.

¹² 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/femaleboardindex2022.pdf>.



Tabel 4.8 Beloning en beloningsbeleid bestuurders

Wie?	Wat?	
	Beloningsbeleid	Beloning
RvC	Doet voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA.	Stelt beloning vast nadat AvA veertien dagen van tevoren geïnformeerd is over de hoogte van de beloning
AvA	Stelt beloningsbeleid 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 beloningsbeleid vast te stellen nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.	Heeft veertien dagen de tijd om te kijken of beloning in lijn is met het beloningsbeleid; kan de RvC informeren over eventuele afwijkingen voorafgaand aan de vaststelling.

Tabel 4.9 Beloning en beloningsbeleid commissarissen

Wie?	Wat?	
	Bezoldigingsbeleid	Bezoldiging
RvC	-	Voorstel aan AvA, plus adviesrecht aan AvA
AvA	-	Stelt beloning 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 beloningsbeleid vast te stellen nadat deze de RvC hierover om advies heeft gevraagd.

Het beloningsbeleid moet een deelneming in staat stellen om gekwalificeerde en deskundige bestuurders en commissarissen aan te trekken. Voor het leiden van ondernemingen is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring van belang. Het kabinet vindt een gematigd beloningsbeleid passend gelet op het deels publieke karakter van een deelneming en het maatschappelijke kapitaal dat een deelneming beheert. Voor deelnemingen worden daarom bestuurders en commissarissen gezocht die een grote intrinsieke motivatie hebben en die een goed gevoel hebben voor de rol die deelnemingen innemen in de maatschappij.

In de periode 2015-2021 is het beloningsbeleid voor bestuurders van alle deelnemingen herijkt. Het kabinet vindt de huidige beloningsniveaus passend en is van mening dat de herijking van het beloningsbeleid voor de raden van bestuur de afgelopen periode voor de deelnemingen tot de gewenste uitkomst heeft geleid: beloningsmaxima die deelnemingen in staat stellen geschikte bestuurders te vinden en die maatschappelijk verantwoord zijn. Alleen in zeer uitzonderlijke situaties kan er aanleiding zijn om opnieuw het gesprek met de deelneming aan te gaan over verhoging of verlaging van het beloningsbeleid.

In tabel 4.0 staat de beloningsverhouding per deelneming. 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. De verschillen tussen de deelnemingen zijn onder andere te verklaren door de aard van de werkzaamheden.



Tabel 4.10 Beloningsverhouding per deelneming

Staatsdeelneming ¹³	2020	2021	2022
BNG Bank	4,3	4,0	4,2
COVRA	3,0	3,0	3,2
FMO	3,5	3,5	3,5
Gasunie	5,2	5,1	5,0
Havenbedrijf Rotterdam	6,4	6,4	6,3
Holland Casino	5,0	4,5	4,4
Invest International	-	-	2,3
Invest-NL	2,4	2,5	2,6
KLM	7,6	8,1	7,7
Nederlandse Loterij	3,2	3,5	3,6
NS	8,0	7,7	7,4
NWB Bank	4,1	3,9	3,9
Schiphol	7,0	6,2	6,2
TenneT	6,2	5,8	5,9

4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De staat verwacht van deelnemingen dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor mensen, de maatschappij en het milieu, voor zover deze worden beïnvloed door de activiteiten van de deelneming. Deelnemingen dienen op het gebied van MVO ambitieus te zijn en een voorbeeldrol te vervullen in hun sector.

MVO-beleid

Van deelnemingen verwacht de staat dat ze zoveel mogelijk aansluiten bij breedgedragen internationale richtlijnen ten aanzien van i) het opstellen en implementeren van MVO-beleid en ii) transparantie en rapportage. Daarnaast dienen de deelnemingen in ieder geval drie tot zes concrete doelstellingen te formuleren op het gebied van de thema's mensenrechten, veilige werkomgeving, klimaat & milieu en financiële transparantie & anti-corruptie. De deelnemingen hebben bij hun concrete MVO-doelstellingen aansluiting gezocht bij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De verwachtingen en uitgangspunten uit de Nota 2022 zijn uitgewerkt in een handboek MVO, dat later dit jaar verschijnt op Rijksoverheid.nl.

De Nederlandse staat monitort haar MVO-beleid door het inzetten van haar aandeelhouders-bevoegdheden en instrumenten opgesteld door derden, zoals de Transparantie Benchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de Charter Diversiteit van de Sociaal Economische Raad.

Uitvoering in 2022

In 2022 is aan de deelnemingen gevraagd zich te concentreren op het implementeren van het nieuwe MVO-beleid van de Nederlandse staat. Dit staat beschreven in de Nota 2022. Deelnemingen is in dat kader verzocht om zich aan te melden voor de SBTi (Science Based Targets initiative)¹⁴ en de Charter Diversiteit.

¹³ 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.

¹⁴ Het Science Based Targets initiative (SBTi) helpt bij het opstellen van emissiereductiedoelen en valideert deze.



In het handboek MVO is een lijst opgenomen waarover de staat als aandeelhouder verwacht te rapporteren in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen en via het Dashboard. Het jaar 2022 stond met name in teken van de (verdere) ontwikkeling en vervolgens de implementatie van het MVO-beleid door de Nederlandse staat en haar deelnemingen. Daarom kan in dit Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022 nog niet integraal gerapporteerd worden over de resultaten van deze implementatie. De Nederlandse staat verwacht in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2023 te rapporteren over de naleving van de Charter Diversiteit en de voortgang op de SBTi.

(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	De OESO-richtlijnen zijn aanbevelingen die door 44 regeringen aan multinationale ondernemingen worden gedaan. Hierbij gaat het om kwesties zoals hoe om te gaan met ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid (zie ook www.oesorichtlijnen.nl).
GRI-standaard	Het Global Reporting Initiative ¹⁵ is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaggeving. Onderwerpen als biodiversiteit, fiscaliteit, afval, diversiteit en veiligheid komen binnen GRI aan bod. Daarnaast vraagt GRI periodiek een materialiteitsanalyse uit te voeren die overigens ook in de CSRD terugkomt (met een focus op impact materialiteit).
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR)	De ‘UN Guiding Principles on Business and Human Rights’ ¹⁶ van de Verenigde Naties geven breed gedragen richtsnoeren voor overheid en bedrijfsleven hoe inbreuken op mensenrechten, rechtstreeks of in productieketens, te voorkomen en aan te pakken.
Corporate Governance Code	De Corporate Governance Code zijn Nederlandse gedragsregels die voor beursgenoteerde bedrijven wettelijk verankerd zijn. Ze zien toe op goed bestuur dat de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden beschermt. In 2022 is deze code geactualiseerd, onder andere met betrekking tot MVO.
Tax Governance Code	De Tax Governance Code is een fiscale gedragscode opgesteld door VNO-NCW. ¹⁷ De code heeft tot doel meer inzicht te geven in de belastingstrategie van grote internationale ondernemingen en wat zij betalen in de landen waar ze actief zijn. Dit draagt bij aan een beter maatschappelijk debat over belastingen.

Verslaggeving is een belangrijk instrument om de bewustwording voor MVO bij deelnemingen te bewerkstelligen. In dit kader verwacht de staat dat de deelnemingen zich houden aan de richtlijnen op het gebied van transparantie en rapportage uit tabel 4.12 volgens een ‘pas toe of leg uit’-principe.

¹⁵ www.globalreporting.org

¹⁶ www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

¹⁷ https://www.vno-ncw.nl/sites/default/files/25580_20220219_vno-ncw_tax_governance_code_nl_-_1_v4.pdf



Tabel 4.12 Standaarden

Richtlijn /standaard	Beschrijving
Transparantie-benchmark	De Transparantiebenchmark is een tweejaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving van Nederlandse ondernemingen. De Transparantiebenchmark geeft geen oordeel over de maatschappelijke prestaties zelf. De score laat zien hoe transparant een bedrijf is in de communicatie over MVO. Het is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
Charter Diversiteit	Het Charter Diversiteit is in Nederland een initiatief van de Sociaal Economische Raad (SER). Ook in de rest van Europa wordt een dergelijk instrument gebruikt. Het Charter Diversiteit richt zich op vijf dimensies van diversiteit: sekse, leeftijd, etnisch-culturele achtergrond, seksuele- en genderdiversiteit (LHBTI+), en arbeidsvermogen. In het Charter Diversiteit omschrijft de organisatie de concrete uitdagingen op het gebied van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Door het ondertekenen committeert de organisatie zich aan het aanpakken van die uitdagingen. De deelneming moet na ondertekening het Charter Diversiteit een Plan van Aanpak (PvA) indienen dat met behulp van een vertrouwelijke online enquête de resultaten van het diversiteits- en inclusie beleid monitort. De deelnemingen delen het Plan van Aanpak, waarin alle vijf elementen van Diversiteit worden behandeld. In het volgende jaar wordt aandacht besteed aan de resultaten op gebied van de 5 elementen van diversiteit per deelneming.
Science Based Targets initiative (SBTi)	Het SBTi is een internationaal erkend initiatief en de meest gebruikte standaard voor het committeren aan klimaatdoelstellingen in lijn met een maximale temperatuurstijging van 1.5°C. Deelnemingen stellen op wetenschap gebaseerde emissiereductie doelstellingen op (in lijn met het Green House Gas Protocol en de richtlijnen van SBTi). Hierdoor verschaffen bedrijven en financiële instellingen een duidelijk afgebakend, extern gevalideerd en vergelijkbaar traject om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de naleving door middel van 'pas toe of leg uit' van de richtlijnen en standaarden. In de factsheets van de ondernemingen zelf is een toelichting opgenomen voor zover sprake is van afwijkingen van deze richtlijnen en standaarden. Het overzicht van de afwijkingen van de bepalingen uit de Corporate Governance Code is opgenomen in tabel(en) in hoofdstuk 4.1.

Richtlijn*	Air France KLIM	BNG Bank	COVRA	FMO	Gasunie	Havenbedrijf Rotterdam	Holland Casino	Invest-International	Invest-NL	KLM	Nederlandse Loterij	NS	NWB Bank	Schiphol	Tennet	Thales	UCN
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	o	✓	✓	✓	✓	✓	✗
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	✓	✓	✓	✓	✓	o	✓	✓	✓	✓	o	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Corporate Governance Code	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transparantiebenchmark	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
GRI-standaard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Science based target initiative	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Charter Diversiteit	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	o	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗

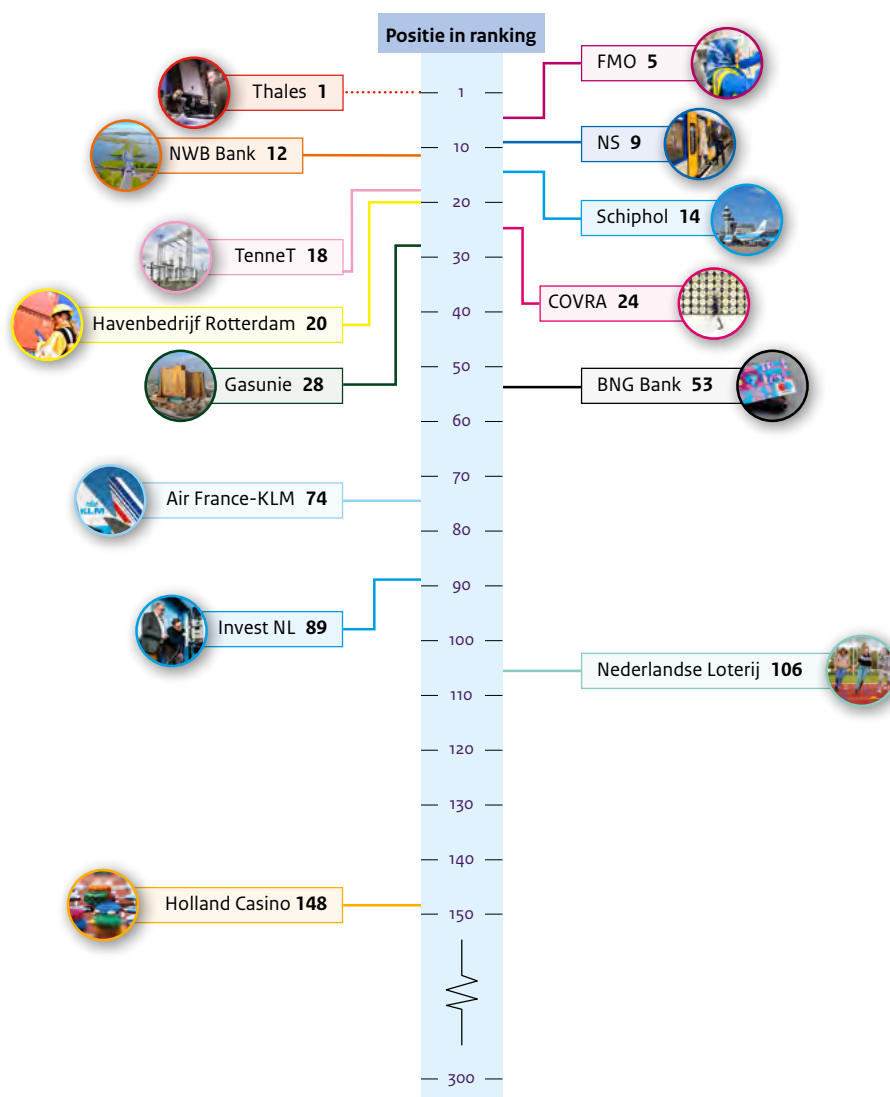
* ✓ = voldoet aan richtlijn
 ✗ = voldoet niet aan richtlijn
 o = toepassing wordt verkend of momenteel geïmplementeerd

De verscheidenheid van staatsdeelnemingen maakt het lastig 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.

De Transparantiebenchmark is een tweejaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving van (in beginsel) 500 Nederlandse grootste ondernemingen. De score laat zien hoe transparant een bedrijf is in de communicatie over MVO. De Transparantiebenchmark geeft geen oordeel over de maatschappelijke prestaties zelf. Een hoge score op de Transparantiebenchmark betekent dus niet dat een onderneming niet (meer) te maken heeft met maatschappelijke problemen, dilemma's en onenigheden. Het is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

De staat verwacht dat de deelnemingen in de top 50 van deze benchmark eindigen. Deelnemingen die niet aan deze ambitie voldoen zullen hierop worden aangesproken. Over het algemeen scoren de staatsdeelnemingen goed op de tweejaarlijkse Transparantiebenchmark. In 2022 is de Transparantiebenchmark niet uitgevoerd, in het jaar 2023 wordt weer een benchmark uitgevoerd. De onderstaande afgebeelde ranking is gebaseerd op het Juryrapport Transparantie benchmark 2021, zoals ook weergegeven in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2021. De deelnemingen die in de Transparantiebenchmark 2021 onder de verwachte 50e plaats hebben gescoord worden verzocht een plan van aanpak op te stellen zodat bij de volgende beoordeling de score conform verwachting zal zijn.

Figuur 4.13 Transparantiebenchmark per deelneming 2022





Concrete MVO-doelstellingen binnen maatschappelijk relevante thema's

Deelnemingen identificeren welke thema's binnen MVO de grootste impact hebben op hun bedrijfsvoering (van buiten naar binnen) en welke impact hun bedrijfsvoering vervolgens heeft op de mens, maatschappij en milieu (van binnen naar buiten). Dit wordt ook wel de dubbele materialiteitstoets genoemd. Door het uitvoeren van de toets bepalen deelnemingen welke MVO-thema's het meest relevant zijn.

Zodra de deelneming de bovenstaande toets heeft uitgevoerd, levert zij drie tot zes MVO-doelstellingen aan bij de staat, gekoppeld aan een SDG. De staat hecht aan 5 thema's in het bijzonder veel waarde: transparantie, klimaat en milieu, goed werkgeverschap, mensenrechten (in de keten), en financiële transparantie en anti-corruptie. De staat verwacht dat deelnemingen op al deze thema's gedegen beleid voeren en/of doelstellingen formuleren.

De doelstellingen verschillen per deelneming. Deze komen in dialoog tussen staat en deelnemingen – op voorstel van de deelneming zelf – tot stand. De staat toetst of de deelnemingen relevante, ambitieuze en concrete doelstellingen formuleren. In het vorige jaarverslag waren de doelstellingen opgenomen in het hoofdstuk MVO. In dit jaarverslag staan de doelstellingen vermeld in de factsheets. In 2023 worden onderstaande doelstellingen waar nodig tegen het licht gehouden, om te bezien of de doelstellingen nog steeds goed aansluiten bij eventuele nieuwe ontwikkelingen in de sector waarin een deelneming opereert.

5 Strategie, Investerings en Internationale activiteiten

Deelnemingen dragen bij aan verschillende publieke belangen. Om er zorg voor te dragen dat een deelneming een positieve bijdrage levert aan de borging van het publieke belang is het belangrijk dat de raad van bestuur, onder toezicht van de raad van commissarissen, de juiste koers uit zet voor de onderneming en de juiste investeringen doet om die koers werkelijkheid te maken. De staat wil als aandeelhouder goed betrokken zijn bij de koers, ofwel strategie, van de onderneming en de investeringen. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de staat deze betrokkenheid in 2022 heeft ingevuld.

5.1 Strategie

De strategie van een deelneming geeft de visie van het bestuur weer op de lange-termijn-koers van de onderneming en zorgt voor kaders bij het maken van toekomstige keuzes. De staat is als aandeelhouder betrokken bij de strategie, om er zorg voor te dragen dat de koers die de onderneming kiest in lijn is met het publieke belang. Om de betrokkenheid van de staat als aandeelhouder te borgen is, over het algemeen, in de statuten vastgelegd dat de deelneming de aandeelhouder consulteert bij de totstandkoming van de strategie.

De staat is doorlopend bij de strategie van de onderneming betrokken. De staat onderhoudt een goede kennispositie over de deelneming en de sector(ontwikkelingen) om daarmee een belangrijke strategische gesprekspartner van de deelneming te kunnen zijn. De staat geeft in een vroeg stadium aandachtspunten mee aan de deelneming. Vervolgens stelt de deelneming de strategie op. De staat is als aandeelhouder gesprekspartner en toetst aan de hand van de toetsingscriteria weergegeven in Tabel 5.1. Tijdens de uitvoering van de strategie bespreekt de aandeelhouder de voortgang van de uitvoering met de deelneming.

Tabel 5.1 Toetsingscriteria strategie

Richtlijn /standaard	Beschrijving
Publiek belang	Het met de deelneming te borgen publieke belang moet duidelijk verankerd zijn in de strategie van een deelneming. Dit is het belangrijkste criterium. Het ministerie van Financiën consulteert het beleidsdepartement bij deze toets.
MVO	De staat vindt het belangrijk dat de deelnemingen hun activiteiten op een maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoeren. De strategie moet de betreffende deelneming in staat stellen om een voorbeeldrol te vervullen in de eigen sector ten aanzien van MVO. Daarnaast vindt de staat het belangrijk dat er in de strategie aandacht is voor MVO-prioriteiten en bijbehorende doelstellingen.
Financiële toets	De financiële effecten van de strategie moeten in beeld zijn. Dat wil zeggen dat de effecten van de strategie doorgerekend moeten worden in financiële prognoses. Hieruit moet blijken hoe de onderneming de met de aandeelhouder vastgestelde financiële doelstellingen verwacht te realiseren, hoe de deelneming de strategie zelfstandig gaat financieren en of er behoefte is aan aanvullend kapitaal.
Uitdagend en haalbaar	Een strategie moet een voldoende ambitieus pad uitzetten, maar wel haalbaar zijn. Risico's moeten in beeld zijn en beheersbaar zijn. Daarnaast dient de strategie (of het onderliggende bedrijfsplan) een concreet antwoord te geven op hoe de ambities worden gerealiseerd en dient duidelijk te zijn wanneer de strategie succesvol is uitgevoerd.



In dit jaarverslag is in Hoofdstuk 7 per deelneming een factsheet opgenomen, waarin ook de strategie van die deelneming staat beschreven. Deelnemingen nemen hun strategie regelmatig onder de loep. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de deelnemingen die in 2022 hun strategie hebben herijkt.

Tabel 5.2 Herijkte strategieën in 2022

FMO	
Zeggenschap aandeelhouder	Op grond van het addendum bij de Overeenkomst tussen de staat en FMO uit 1998 hebben zowel de aandeelhouder (minister van Financiën) als het beleidsdepartement (minister voor Buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking (BHOS)) een consultatierecht bij een aanpassing van de strategie.
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.
Toelichting wijziging strategie	<ul style="list-style-type: none"> • FMO blijft zich focussen op het publieke belang en de bestaande sectoren (agri food & water, financial institutions, energy). Daarnaast is er aandacht voor verduurzaming. • De focus is verlegd op fragiele staten. • FMO wil de komende jaren fors doorgroeien, onder andere door meer financiering te verstrekken via staatsfondsen (fondsen die FMO beheert namens het Ministerie van Buitenlandse Zaken) aan initiatieven met een hoge-impact-potentie en door meer private financiering te mobiliseren voor investeringen met impact. • Het belang van ESG wordt benadrukt en de klimaatportefeuille wordt uitgebreid in lijn met de Parijs/Glasgow afspraken.
Aandachtspunten aandeelhouder	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijk aandachtspunt voor de staat is dat FMO haar kapitaalmanagement optimaliseert, zodat FMO haar impactambities kan uitvoeren. Door middel van het verder optimaliseren van de wisselwerking tussen staatsfondsen, eigen middelen en de mobilisatie van kapitaal van private financiers kan FMO de meeste ontwikkelingsimpact bereiken. • FMO dient klimaatrisico's meetbaar te maken en te mitigeren om zo de gevolgen van klimaatrisico's op haar portefeuille te minimaliseren. Naar verwachting materialiseren deze risico's zich in de toekomst vaker in de portefeuille van FMO. • Om de groeiambities op verantwoorde wijze te kunnen realiseren is het van belang dat FMO interne processen en de organisatie verder versterkt. Daarbij dient vooral aandacht te zijn voor compliance, de bedrijfscultuur en datamanagement. • De staat verwacht van FMO een voorbeeldrol in het kader van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) en duurzaamheid. Dit betreft een continu streven om lessen te trekken uit issues, reflectief te zijn op de eigen rol en verantwoordelijkheid daarbij en het IMVO-beleid waar mogelijk te verbeteren. • Als belangrijke partner voor het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid dient FMO haar ontwikkelingsimpact op duurzame wijze te maximaliseren. Dit vereist dat FMO explicieter identificeert welke impact ze beoogt te behalen.



Tabel 5.3 Looptijd huidige strategie

Deelneming	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29	'30
Thales													
Gasunie													
TenneT													
Havenbedrijf Rotterdam													
Air France-KLM													
BNG Bank													
COVRA													
NS													
Invest-NL													
Holland Casino													
Invest International													
Nederlandse Loterij													
Schiphol													
NWB Bank													
FMO													
KLM													
UCN													

5.2 Investerings

De staat verwacht dat de deelneming de juiste investeringen doet om de activiteiten die ondersteunend zijn aan het publiek belang naar behoren te kunnen uitvoeren en tegelijkertijd de financiële continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. Het kan daarbij gaan om investeringen om bestaande activiteiten voort te zetten (vervangingsinvesteringen) en om investeringen in nieuwe bedrijfsonderdelen en projecten (uitbreidingsinvesteringen). Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een deelneming een voorstel doet tot overname van een ander bedrijf of juist een bedrijfs onderdeel wil verkopen (transacties).

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 deelneming 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 deelneming 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, nadat de raad van commissarissen heeft ingestemd met het voorstel. Onderstaande tabel vat de bevoegdheden samen rondom investeringen.

Tabel 5.4 Bevoegdheden bij goedkeuring van investeringen

Wie?	Welke bevoegdheid?
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	Investerings die (i) een waarde vertegenwoordigen boven de opgenomen goedkeuringdrempels 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 deelnemingen op basis van een aantal criteria. MVO is met de Nota 2022 toegevoegd als criterium en heeft het criterium ‘implementatie’ vervangen. De aandachtspunten ten aanzien van implementatie, zoals het effect op de ondernemingsstructuur, zijn ondergebracht onder ‘publiek belang en strategische rationale’.

Tabel 5.5 Beoordelingskader investeringsvoorstellen

Onderdeel	Aandachtspunten
Publiek belang en strategische rationale	<p>De investering dient een bijdrage te leveren aan het publiek belang dat met de deelneming is gemoeid. Dit dient overtuigend kwalitatief en/of kwantitatief onderbouwd te zijn.</p> <p>De activiteiten hoeven niet beperkt te blijven tot het publiek belang in enge zin. Er kunnen gegronde redenen zijn om bredere activiteiten, zoals branchevreemde en buitenlandse activiteiten, te ontplooiën. In de Nota 2022 is hiervoor een afwegingskader gepresenteerd. Elke investering dient getoetst te worden aan dit kader.</p> <p>Bij investeringen in het buitenland is de belangrijkste vraag op welke wijze de investering bijdraagt aan het borgen van de met de deelneming gemoeide publieke belangen, waarbij enkel financieel gedreven investeringen in principe niet op steun kunnen rekenen.¹⁸</p>
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<p>De aandeelhouder beoordeelt of de investeringen van de deelnemingen in lijn zijn met de verwachting om ambitieus te zijn en een voorbeeldrol te vervullen. De effecten van de investering ten aanzien van mens, milieu en maatschappij moeten daartoe in beeld zijn. Inzicht in deze effecten is ook nodig met het oog op het borgen van lange termijn waardecreatie.</p>
Financiële toets	<p>Een investering door de deelneming moet bijdragen aan de financiële continuïteit van de deelneming. Het uitgangspunt is daarom dat een investering een positieve netto contante waarde heeft. De deelneming moet inzichtelijk maken wat de financiële consequenties zijn van een investering, bijvoorbeeld door middel van een financieel model.</p> <p>Investerings in de energietransitie worden in sommige gevallen gekenmerkt door lange terugverdientijden en relatief hoge risico's. De aandeelhouder is in dit soort gevallen, mits nut en noodzaak voor de energietransitie voldoende onderbouwd, bereid een minder gunstig risico-rendementsprofiel te accepteren.</p>
Risicoanalyse	<p>De deelneming dient in het investeringsvoorstel uitgebreid stil te staan bij de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen die de organisatie treft om deze risico's te mitigeren. Om deze reden dient de deelneming de aard, omvang en impact van de risico's in kaart te brengen en daar adequate beheersmaatregelen voor te treffen.</p>

¹⁸ Dit is in lijn met motie Grinwis en Van Dijk, waarin de regering wordt verzocht om in het afwegingskader in de Nota 2022 expliciet op te nemen dat buitenlandse investeringen van deelnemingen 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).



Investerings in 2022

In 2022 heeft de staat in totaal 21 investeringsvoorstellen van deelnemingen goedgekeurd. Onderstaande tabel 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	Onderwerp	Omschrijving
Gasunie	3	Eems Energy Terminal	Dit betreft een drijvende LNG-terminal in de Eemshaven. Hiermee wordt extra LNG-invoercapaciteit toegevoegd voor de Noord-West Europese gasmarkt voor de komende vijf jaar. Vanwege de oorlog in Oekraïne wil het kabinet zo snel als mogelijk onafhankelijk worden van Russisch aardgas. Het kabinet zet in op besparing, verduurzaming en diversificatie. Diversificatie wordt bereikt door deze investering.
		Pijpleiding Duitsland	Gasunie is van plan om een LNG-terminal te bouwen in Brunsbüttel (regio Hamburg) voor diversificatie van gasimport. Omdat realisatie van de terminal enkele jaren duurt is Duitsland voornemens om tijdelijk een FSRU (drijvende LNG-terminal) in Brunsbüttel aan te meren. Gasunie-dochter Gasunie Deutschland (GUD) gaat deze tijdelijke terminal, en later ook de permanente terminal (GLNG), met een nieuwe pijpleiding aan het Duitse gasnet verbinden. De pijpleiding wordt geschikt gemaakt voor de overstap op groene waterstof in de toekomst.
		Porthos voorinvestering	Gasunie en Havenbedrijf Rotterdam zijn beide aandeelhouders van de joint venture Porthos. Voorafgaand aan de finale investeringsbeslissing zijn voorinvesteringen uitgevoerd om (in afwachting tot de definitieve Raad van State uitspraak) de voorbereidende werkzaamheden conform planning uit te voeren.
Havenbedrijf Rotterdam	3	Agro Food Hub	Dit betreft een investeringsvoorstel voor de realisatie van kade(faciliteiten) ten behoeve van het zogeheten Agrofood cluster. Agrofood is een belangrijke groeiemarkt voor de Rotterdamse haven.
		Scopewijziging Container Exchange Route (CER)	Het initiële plan van de CER was gericht op een autonome vervoersoplossing. De aanleg van terminal aansluitingen op de CER is van belang om een bemand vervoersconcept voor meerdere vervoerders te realiseren
		Porthos voorinvestering	Gasunie en Havenbedrijf Rotterdam zijn beide aandeelhouders van de joint venture Porthos. Voorafgaand aan de finale investeringsbeslissing zijn voorinvesteringen uitgevoerd om (in afwachting tot de definitieve Raad van State uitspraak) de voorbereidende werkzaamheden conform planning uit te voeren.
Nederlandse Loterij	3	Sponsorcontract KNVB	Dit betreft een sponsorcontract van NLO met de KNVB.
		Sponsorcontract NOC*NSF	Dit betreft een sponsorcontract met NOC*NSF voor TeamNL.
		Sponsorcontracten TOTO	Dit betreffen sponsorcontracten van TOTO met een aantal Eredivisieclubs
NS	2	ICNG met Duitslandpakket	Investering in extra intercity nieuwe generatie (ICNG) treinen, die zo uitgevoerd zijn dat ze ook op het Duitse treynet kunnen rijden. De treinen zijn primair bedoeld om te rijden op het Nederlandse treynet. Deze investering geeft NS de flexibiliteit om internationale verbindingen naar Duitsland sneller te kunnen realiseren.
		DDNG	Dit betreft de investering in de DubbelDekker Nieuwe Generatie (DDNG). Deze treinen vervangen de DDZ-dubbeldekkers, aangezien deze aan het einde van hun technische levensduur zijn. De DDNG is een combinatie van enkel- en dubbeldeksrijtuigen. Er is mede voor deze combinatie gekozen omdat hiermee een hoge capaciteit per trein kan worden geboden en de treinen zelfstandig toegankelijk zijn voor iedereen.



Deelneming	Aantal	Onderwerp	Omschrijving
Schiphol	1	Verbouwing Lounge 1	Het investeringsvoorstel is erop gericht om de operationele capaciteit en commerciële mogelijkheden van Lounge 1 te vergroten en de werking van technische installaties te kunnen (blijven) garanderen.
TenneT	14	Dollern - Elsfleth/West	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Deelnet Hoogeveen	Dit betreft een investering in het Nederlandse net op land.
		Grid loss compensation NL 2023	Dit betreft een investering noodzakelijk voor het systeem-beheer van het Nederlandse elektriciteitsnet.
		Isar - Altheim	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Landesbergen - Mehrum/Nord	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Unterweser - Conneforde	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Elsfleth/West - Ganderkesee	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Conneforde - Sottrum	Dit betreft een investering in het Duitse net op land.
		Wahle - Mecklar (Exception Report)	Dit betreft een budgetverhoging voor een investering in het Duitse net op land.
		Ijmuiden Ver Alpha (Exception Report)	Dit betreft een budgetverhoging voor een investering in het Nederlandse net op zee.
		Ijmuiden Ver Beta (Exception Report)	Dit betreft een budgetverhoging voor een investering in het Nederlandse net op zee.
		Ijmuiden Ver Gamma	Dit betreft een investering in het Nederlandse net op zee.
		Nederwiek Alpha	Dit betreft een investering in het Nederlandse net op zee.
		Nederwiek Beta	Dit betreft een investering in het Nederlandse net op zee.



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 deelnemingen voldoende rendement, een acceptabel financieel risicoprofiel (in sommige gevallen is er een 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 hoofddoelen van het beleid voor de financiële positie, de (financiële) rapportage die de staat verwacht, de doelstellingen voor financiële indicatoren op het gebied van rendement en vermogenspositie, de credit rating en het dividend van de deelnemingen in 2022.

6.1 Hoofddoelen

In de Nota 2022 worden de twee hoofddoelen van het beleid voor de financiële positie genoemd: het waarborgen van continuïteit van de deelneming en het op lange termijn behouden van de financiële waarde die de deelneming vertegenwoordigt. Om de continuïteit van de deelneming te waarborgen dient de deelneming over voldoende (toegang tot) financiële middelen te beschikken, om zo haar activiteiten op de korte en lange termijn uit te kunnen voeren. Een efficiënte bedrijfsvoering, voldoende rendement en een gezonde balans van de deelnemingen zijn hierbij cruciaal.

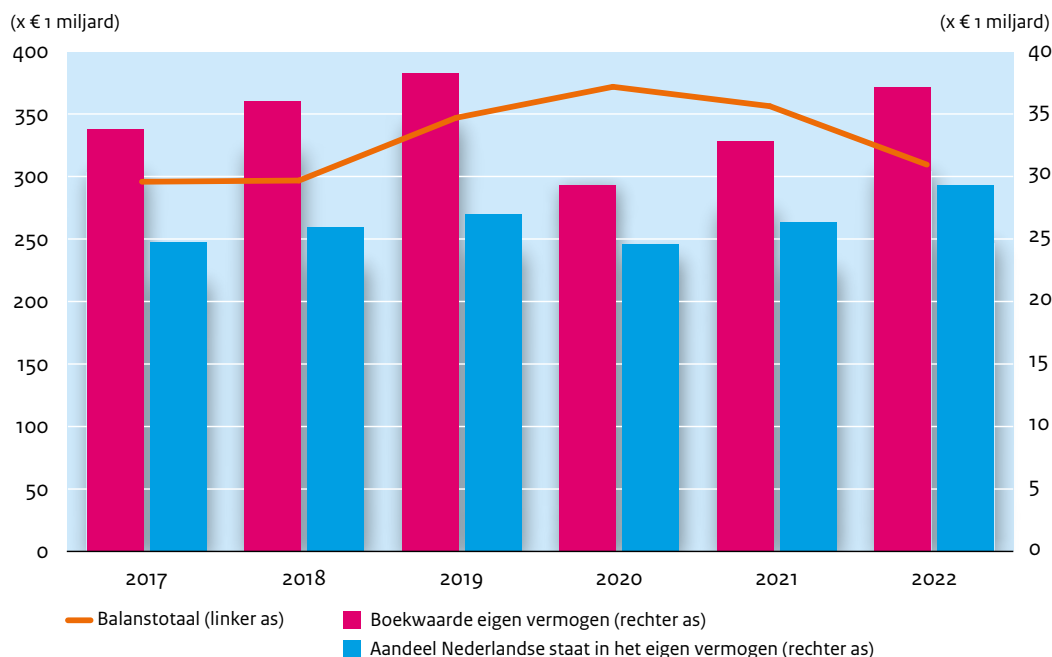
Daarnaast dient een deelneming de financiële waarde te behouden die de onderneming voor de staat vertegenwoordigt. De staat stuurt niet op het balanstotaal van de deelnemingen, maar het balanstotaal geeft wel een indicatie van de grootte van de deelnemingen. Figuur 6.1 geeft de omvang van de deelnemingenportefeuille weer als afgeleide van het balanstotaal. In totaal was de omvang van de deelnemingenportefeuille meer dan € 310 miljard.¹⁹ In vergelijking met 2021 is dit een afname van 12%. Dit is primair toe te schrijven aan BNG Bank en NWB Bank, gestegen langetermijnrentetarieven hebben namelijk geleid tot een lagere waardering van kredieten.

De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van de deelnemingen. Deze waarde is ook te zien in figuur 6.1. In 2020 is er een scherpe daling geweest van de totale boekwaarde van het eigen vermogen van de deelnemingen, vooral vanwege de uitbraak van COVID-19 en de economische gevolgen daarvan. Een aantal deelnemingen, waaronder Air France-KLM, Schiphol, NS en Holland Casino, heeft in 2020 recordverliezen geboekt. In de afgelopen twee jaar zijn de resultaten daarentegen gemiddeld genomen verbeterd en hebben de meeste deelnemingen winst geboekt. Deze winsten worden deels toegevoegd aan het eigen vermogen. Hierdoor is in 2022 de totale boekwaarde van het eigen vermogen toegenomen met € 4,3 miljard, dit is een toename van ruim 13% ten opzichte van 2021.

¹⁹ KLM is onderdeel van de Air-France KLM groep. Om dubbeltelling te voorkomen is vanaf 2019 slechts het balanstotaal van Air-France KLM opgenomen. Ditzelfde geldt voor het overzicht van de totale boekwaarde van het eigen vermogen.



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



6.2 Rapportages

Een goede informatiepositie is noodzakelijk om te doorgronden hoe de kerncijfers van een deelneming zich ontwikkelen, en daarmee hoe de deelneming zich ontwikkelt. Daarom worden periodiek financiële rapportages verwacht van de deelnemingen. Ook ontvangt de staat graag jaarlijks meerjarige prognoses van de deelneming.

In deze periodieke rapportages en in externe verslaggeving dient de deelneming transparant te rapporteren over de belangrijkste financiële en niet-financiële risico's. In periodieke gesprekken kan een dieper begrip worden verkregen van de ontvangen informatie en de financiële prestaties. De staat wil een continue dialoog met de deelnemingen over de financiële prestaties ten opzichte van de financiële doelstellingen.

6.3 Doelstellingen voor financiële indicatoren

In de Nota 2022 wordt een bredere set aan financiële indicatoren en bijbehorende doelstellingen geïntroduceerd. De staat wil een bredere set hanteren die aansluit bij de aard van de deelneming en de sector waarin de deelneming actief is. Deze bredere set aan indicatoren vervangt het voormalige normrendement als maatstaf. De onderdelen van deze bredere set aan indicatoren zijn een rendementsdoelstelling, doelstellingen op onderliggende operationele prestaties en de balanspositie:

Rendement. Inzicht in de winstgevendheid is belangrijk om zeker te stellen dat de aandeelhouder wordt gecompenseerd voor het in deelnemingen geïnvesteerde vermogen en te beoordelen of de financiële waarde die de deelneming voor de staat vertegenwoordigt behouden blijft.

Onderliggende operationele prestaties. Onderliggende operationele indicatoren geven inzicht in trends, de efficiëntie van de operatie, de bedrijfsvoering en/of de investeringscapaciteit.

Balanspositie. Hoewel een onderneming mogelijk operationeel goed presteert en/of een goed rendement maakt, hoeft dit niet direct te betekenen dat de balanspositie van de onderneming solide is. Deze indicatoren geven inzicht in het vermogen van deelnemingen om zelfstandig vreemd vermogen aan te trekken, of zij voldoende liquiditeit hebben om aan hun betalings-



verplichtingen te kunnen voldoen, de toekomstige investeringsagenda kunnen financieren en genoeg eigen vermogen hebben.

In 2022 is met enkele deelnemingen gestart om nieuwe afspraken maken over deze brede set aan financiële indicatoren en doelstellingen. Het voornemen is om in 2023 nieuwe afspraken te hebben gemaakt met de deelnemingen over de bredere set aan financiële indicatoren en meerjarige doelstellingen.

Aangezien pas in 2023 de brede set financiële indicatoren wordt geïmplementeerd, zijn hieronder alleen de prestaties in 2022 op rendement en de vermogenspositie weergegeven. De geldende afspraken over rendement waren in 2022 nog van toepassing zolang er geen nieuwe afspraken zijn gemaakt. Ook op de balanspositie kan worden ingegaan, aangezien hierover voor de Nota 2022 over werd gerapporteerd. Er kan nog niet op de onderliggende operationele prestaties in 2022 worden teruggeblikt, omdat hier in het verleden nog geen geldende afspraken zijn overeengekomen. Ook zijn deze per deelneming sterk verschillend, waardoor er ook niet in zijn algemeenheid over de onderliggende operationele prestaties van deelnemingen kan worden gemeld.

Rendement

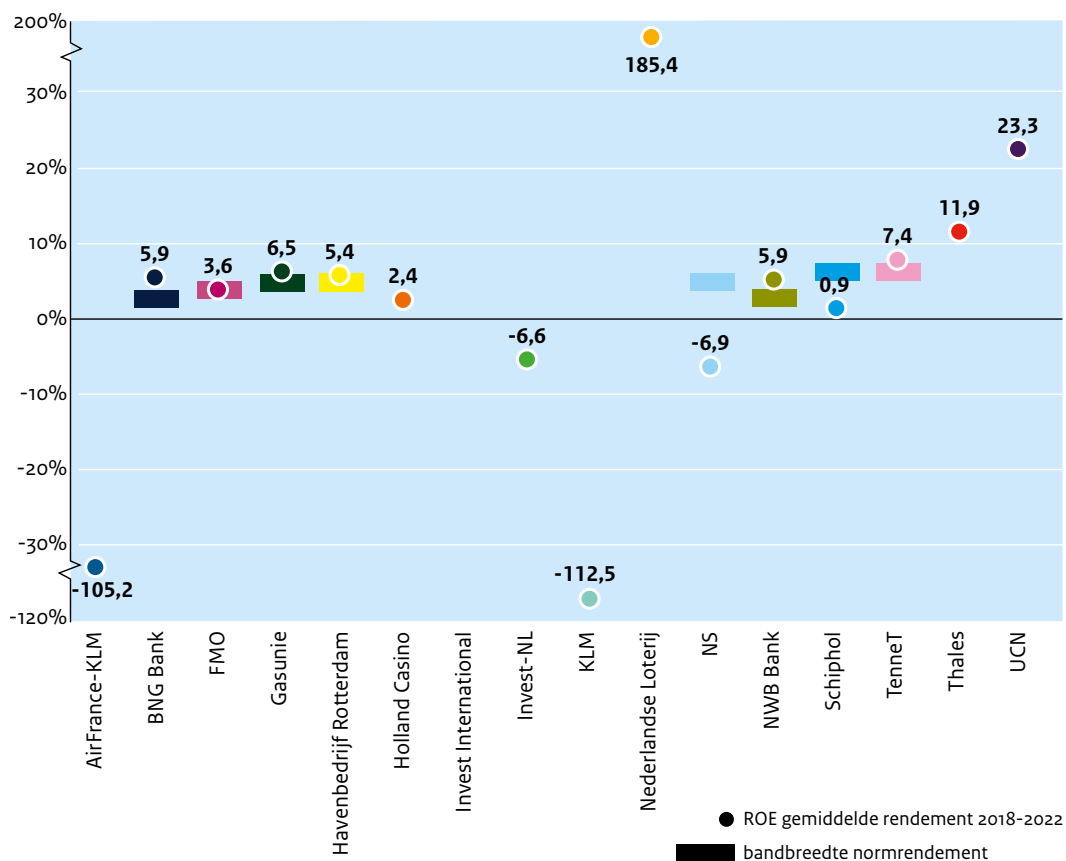
Ten aanzien van een rendementsdoelstelling draait het voor de staat niet om winstmaximalisatie, maar om een rendement dat nodig is om de financiële waarde van het bedrijf te behouden en de continuïteit te kunnen waarborgen. Bij het realiseren van een gezond rendement kan de onderneming voldoende buffers opbouwen om tegenvallers op te vangen, (vervangings-)investerings te financieren en dividend uit te keren.

Bij enkele deelnemingen is in het verleden geen rendementsdoelstelling afgesproken. Zo ontbreekt deze voor Holland Casino, vanwege de eerder voorgenomen privatisering. Ook UCN kent geen rendementsdoelstelling, omdat het een houdstermaatschappij is zonder operationele activiteiten. Voor Air France-KLM, KLM en Thales was geen rendementsdoelstelling vastgesteld vanwege het relatief geringe belang van de staat in deze deelnemingen. De rendementsdoelstelling voor Invest-NL en Invest International wordt drie jaar na oprichting bij de evaluatie voor het eerst vastgesteld. Voor Invest-NL is dit recent vastgesteld op 2%. Ten slotte wordt voor COVRA sinds 2021 geen gebruik meer gemaakt van een rendementsdoelstelling, aangezien dit niet aansloot bij de specifieke karakteristieken van de onderneming. In plaats daarvan heeft de aandeelhouder met COVRA twee andere financiële prestatie-indicatoren afgesproken.

Figuur 6.2 geeft de bandbreedte weer voor rendementsdoelstelling die de staat bij iedere deelneming in 2022 hanteerde en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2018 tot en met 2022. Een gemiddeld rendement over een aantal jaren geeft een beter beeld van de winstgevendheid van deelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.



Figuur 6.2 Gerealiseerd gemiddeld rendement in de periode 2018-2022 afgezet tegen de rendementsdoelstelling in 2022*



* Voor COVRA zijn er twee aparte financiële prestatie-indicatoren vastgesteld en is het reguliere normrendement komen te vervallen.

Vermogenspositie

Naast rendement zullen ook indicatoren met betrekking tot de balanspositie onderdeel zijn van de bredere set financiële indicatoren. 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). De staat heeft er belang bij dat deelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Solvabiliteit geeft hierbij de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal.

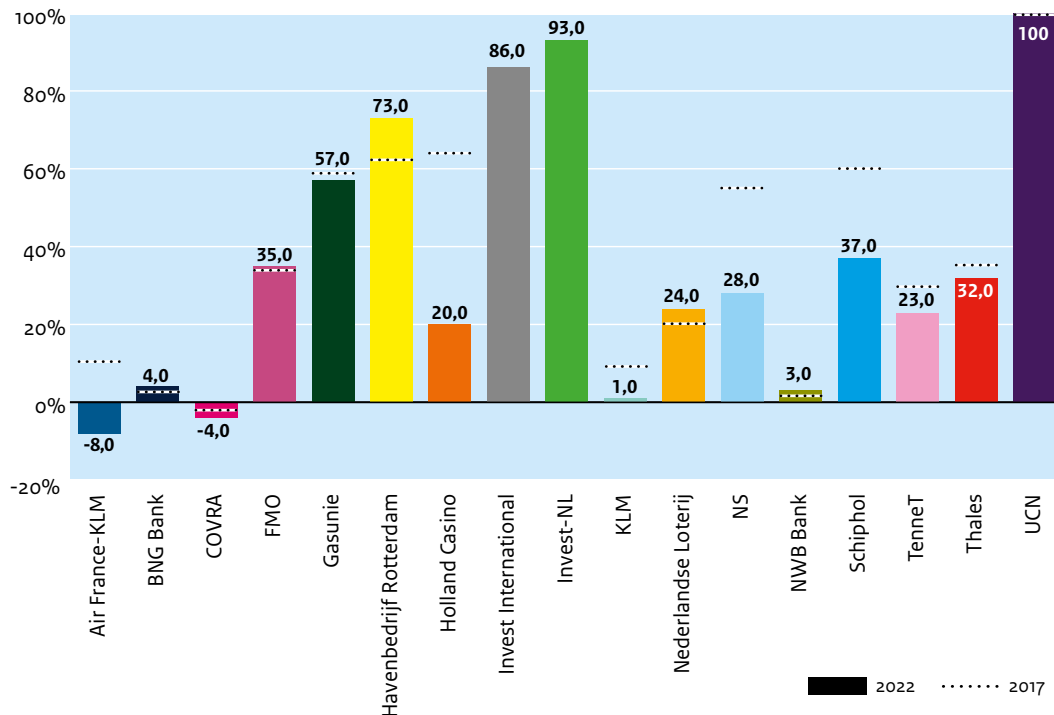
Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen. Tegenvallers kunnen in sommige gevallen van tevoren worden ingeschat, terwijl dit in andere gevallen moeilijk te voorspellen is. COVID-19 is een voorbeeld van een onverwachte crisis, waarmee het belang van een sterke vermogenspositie is aangetoond. In 2020 heeft een aantal deelnemingen historische verliezen geboekt, waardoor de solvabiliteit is verslechterd. In sommige gevallen is tot steunmaatregelen overgegaan om daarmee de continuïteit te waarborgen. In veel andere gevallen was dit niet nodig vanwege de sterke vermogenspositie of omdat de gevolgen beperkter waren. Voor de deelnemingen die hard zijn geraakt door COVID-19 is de situatie in het afgelopen jaar verbeterd.

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



Het eigen vermogen van de deelnemingen bedroeg in 2022 in totaal ongeveer € 37 miljard. Bij meer dan de helft van de staatsdeelnemingen 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. Figuur 6.3 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer per deelneming tussen 2017 en 2022.

Figuur 6.3 Solvabiliteit van deelnemingen in 2022 ten opzichte van 2017



6.4 Credit rating

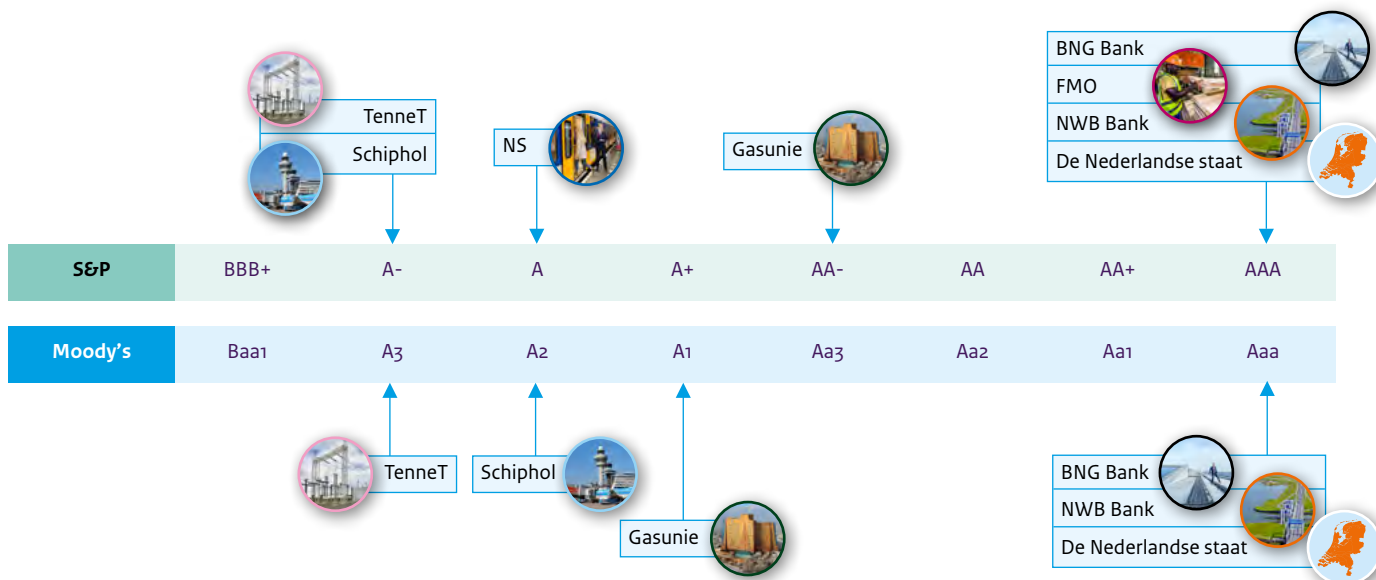
Financieel gezonde deelnemingen kunnen op de kapitaalmarkt zelfstandig vreemd vermogen aantrekken tegen acceptabele voorwaarden. De rente die verschaffers van vreemd vermogen vragen voor een lening is mede gebaseerd op de credit rating, in het geval er sprake is van een credit rating. Deze zogenoemde credit rating en de toelichting bij de credit rating geeft inzicht in de financiële gezondheid en het risicoprofiel van de onderneming. De staat gebruikt de credit rating daarom als maatstaf van de financiële gezondheid van de deelnemingen.

De staat verwacht van deelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector, waarbij als algemene regel geldt dat niet-financiële deelnemingen minimaal een A minus rating dienen te hebben. Wanneer dit zou betekenen dat de credit rating van een deelneming 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 deelneming niet in gevaar brengt.

In 2022 is er alleen een mutatie geweest in de credit rating van Schiphol, de credit rating bij de overige deelnemingen met een credit rating bleef gelijk. De credit rating van Schiphol is door Standard & Poor's bijgesteld van A met een negatief vooruitzicht naar A- met een stabiel vooruitzicht. De bijstelling door Moody's was van A1 met een negatief vooruitzicht naar A2 met een stabiel vooruitzicht. De mutaties in de credit rating waren onder meer ingegeven door de aangekondigde krimp van het aantal door de Rijksoverheid toegestane vliegbewegingen op Schiphol.

Bijna alle deelnemingen met een credit rating hadden in 2022 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. Moody's verwacht dat Urenco deze rating kan behouden, Standard & Poor's heeft de credit rating een positief vooruitzicht gegeven. In onderstaande figuur staat de credit rating van de deelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 6.4 Credit ratings van deelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's eind 2022



6.5 Dividend

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

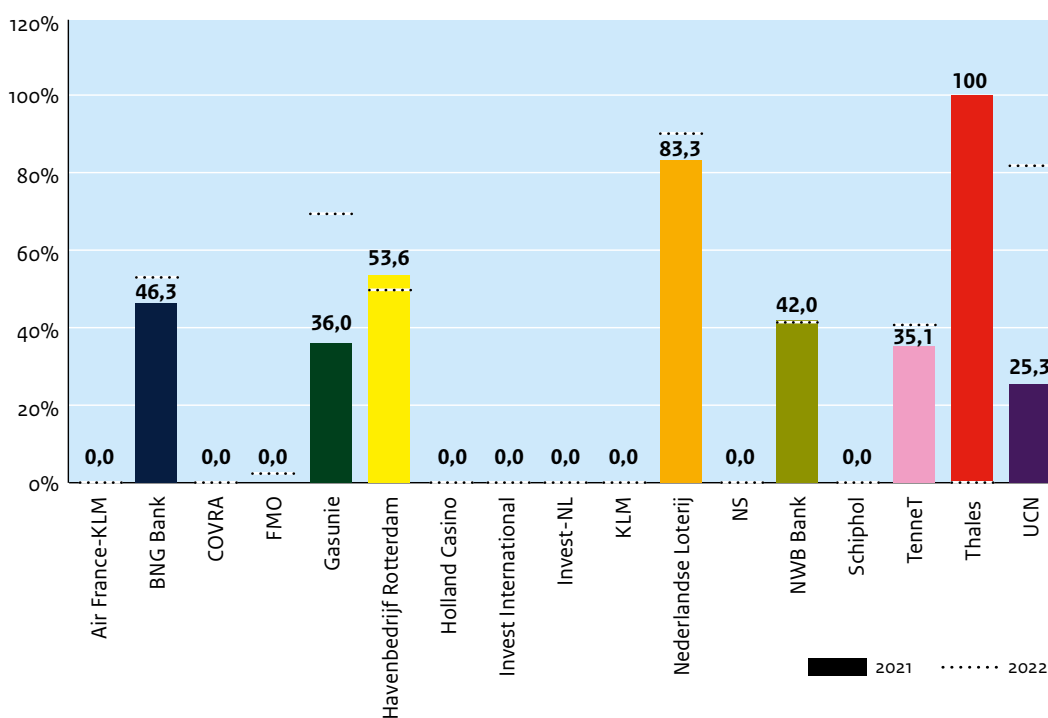
Voor iedere deelneming wordt periodiek een meerjarig dividendbeleid vastgesteld. Aan de hand van criteria die hierin staan opgenomen, kan jaarlijks worden bepaald welk deel van de winst als dividend aan de aandeelhouder wordt uitgekeerd. Bij het opstellen van deze criteria stelt de staat zich op als 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 deelnemingen. De raad van bestuur en de raad van commissarissen doen de aandeelhouder jaarlijks een voorstel voor het uit te keren dividendbedrag. Tabel 6.6 schetst de bevoegdheden rondom dividenduitkeringen voor een naamloze vennootschap. Voor een besloten vennootschap is de bevoegdheidsverdeling gelijk, behalve dat het bestuur een zogenoemde uitkeringstest moet doen en dat het besluit van de aandeelhouder(s) pas geldig is als het bestuur dit heeft goedgekeurd.



Tabel 6.5 Bevoegdheidsverdeling dividend

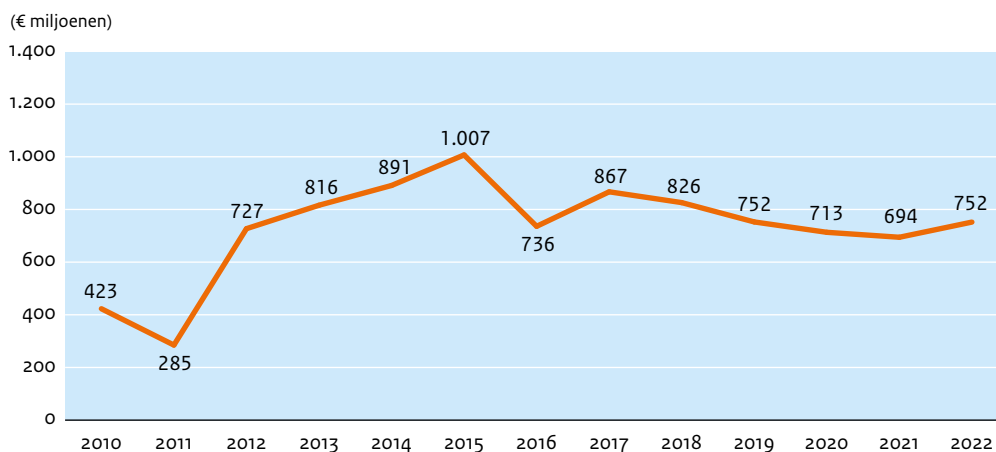
Wie?	Wat?	
	Uitkering van de winst ('dividend')	(Tussentijdse) uitkering van de winst en/of reserves ('superdividend')
RvB	Stelt de jaarrekening op.	RvB doet voorstel.
RvC		RvC keurt voorstel RvB goed.
AvA	De AvA stelt de winstuitkering vast na vaststelling van de jaarrekening.	AvA neemt besluit en kan 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 6.6 Pay-out ratio's per staatsdeelneming



De staat ontvangt over 2022 € 752 miljoen dividend van deelnemingen (2021: € 694 miljoen). Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 6.7.

Figuur 6.7 Totale dividendontvangsten uit deelnemingen

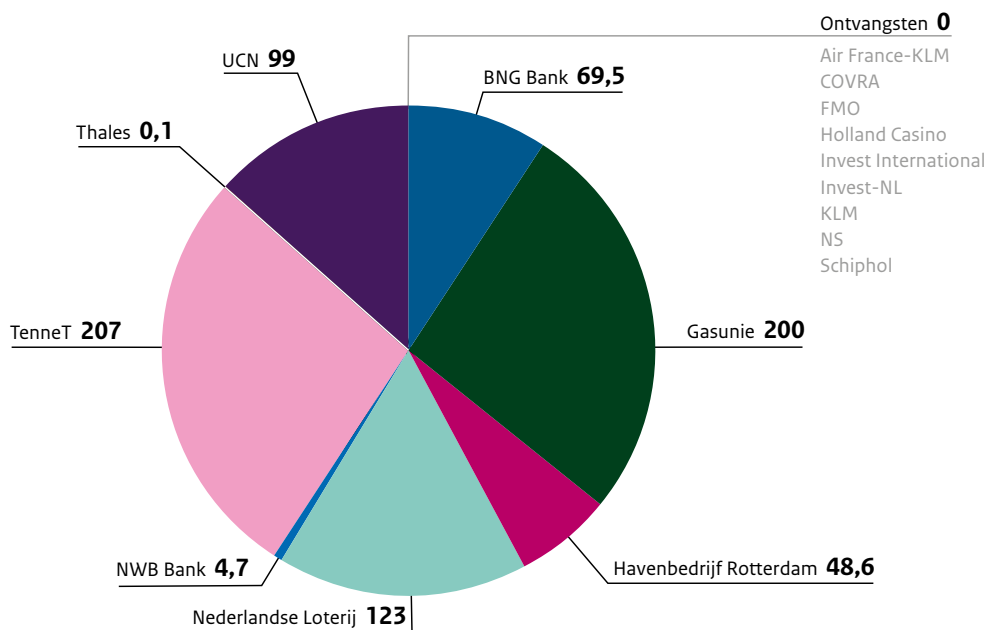




Het ontvangen dividend is hoger dan over 2021. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door TeneT, dat € 207 miljoen dividend uitkeert over boekjaar 2022 tegenover € 141 miljoen een jaar eerder.

In 2020 is vanwege COVID-19 door een aantal deelnemingen besloten om de uitkering van dividend op te schorten. De meeste hiervan keren ook over 2022 nog geen dividend uit. De totale omvang van de dividendontvangsten is verder sterk afhankelijk van een klein aantal deelnemingen. Gezamenlijk zijn Gasunie, Nederlandse Loterij, TeneT en UCN goed voor meer dan driekwart van het totale dividend dat de staat ontvangt van deelnemingen. Zie figuur 6.8 voor de dividenduitkeringen per deelneming in 2022.

Figuur 6.8 Dividendontvangsten uit deelnemingen in 2022





7 Deelnemingen onder de loep

Eind 2022 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. Verder wordt beschreven wat de belangrijkste speerpunten uit de strategie zijn en hoe hier met de aandeelhouder over is gesproken. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2022 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 naar 2023 opgenomen met daarin de belangrijkste ontwikkelingen na balansdatum en agendapunten voor de komende tijd.

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 2022 hebben voorgedaan.

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

Daarnaast is er een schematisch overzicht opgenomen met daarin de bevoegdheden van de aandeelhouder en de raad van commissarissen ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Tot slot is er aandacht voor MVO. De deelnemingen hebben sinds het jaarverslag van 2020 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 Sustainable Development Goals van de VN (SDG's). In dit jaarverslag wordt gerapporteerd over de voortgang en de inspanningen van de deelnemingen in 2022 op het gebied van MVO, voorheen stond dit in hoofdstuk MVO. Dit jaar is ervoor gekozen deze informatie in de factsheets op te nemen.



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.

Ook over de Global Reporting Initiative (GRI)-standaard wordt gerapporteerd. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaggeving. 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.

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.

Financieel overzicht

Het financieel overzicht bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verlies rekening 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'.

Investerings

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 2022

	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Omzet (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend uitge- keerd aan de staat (€ miljoen)	Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out ratio	Score op Transparantie- benchmark 2021
Staatsdeelnemingen bij Financiën										
Air France-KLM	9,3%	Transport	32.305	-2.480	26.393	728	-	-23,1%	-	59
BNG Bank	50%	Financieel	112.074	4.306	4.170	300	69,5	6,9%	46,3%	64
COVRA	100%	Nucleair	325	-13,1	19	-63	-	-339%	-	75
FMO	51%	Financieel	9.899	3.448	338	1	-	0%	-	87
Gasunie	100%	Energie	11.105	6.304	2.258	555	200	8,7%	36%	73
Havenbedrijf Rotterdam	29,2%	Infrastructuur	6.101	4.450	826	247	48,6	5,6%	53,6%	78,5
Holland Casino	100%	Kansspelen	763	156	754	17	-	11,5%	-	29,6
Invest International	51%	Financieel	236	204	23	-5	-	-5%	-	-
Invest-NL	100%	Financieel	318,1	297,2	14,1	-48,5	-	-21%	-	-
KLM	5,9%	Transport	11.903	136	10.679	744	-	-133,1%	-	n.v.t
Nederlandse Loterij	99%	Kansspelen	590	143	691	234	121	182,8%	82%	44,9
NIO	100%	Financieel	59	1	2	0	-	0%	-	-
NS	100%	Transport	8.379	2.309	3.341	579	-	29%	-	83,8
NWB Bank	17,2%	Financieel	73.285	1.995	2.799	143	4,7	7,4%	41%	82
Schiphol	69,8%	Infrastructuur	9.604	3.506	1.299	-86	-	-2,4%	-	81,4
SRH	100%	Financieel	1.766	1.762	0	-14	-	-0,8%	-	-
TenneT	100%	Energie	40.966	9.495	9.840	590	207	7,8%	35%	79,4
Thales	1%	Defensie	794	252	558	10	-	3,2%	-	300
UCN	100%	Nucleair	991	991	391	391	99	46%	25,3%	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	73.000	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 2022 83 miljoen passagiers en 931 ton vracht. Eind 2022 had de groep 73.000 werknemers in dienst.

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 fundamenteën 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.

2022 in vogelvlucht

COVID-19 heeft een forse impact gehad op de operationele activiteiten, financiële positie en

resultaten. In 2022 is het herstel uit de COVID-19 crisis verder ingezet door Air France-KLM. In juni 2022 heeft het parlement ingestemd met deelname van de Nederlandse staat aan een aandelenuitgifte door Air France-KLM en heeft Air France - KLM een vervolgstap gezet in het herstellen van haar kapitaalpositie. In november 2022 heeft Air France-KLM een hybride converteerbare obligatie uitgegeven. De Nederlandse staat heeft niet deelgenomen aan deze uitgifte.

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. De Franse staat heeft 28,6% van de aandelen. Daarnaast bezitten onder andere CMA CGM (9%), China Eastern Airlines (4,7%) en Delta Airlines (2,9%) 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



Air France-KLM heeft in 2022 een overeenkomst getekend voor de aankoop van motoren voor de nieuwe Airbus A320 neo vloot. Deze motoren generen 15% minder CO₂ en 50% minder geluid.



van het aandeelhouderschap in Air France KLM is vooral verbonden aan inspraak op holdingniveau om het Nederlandse publieke belang van netwerkqualiteit 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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	n/a	75	-	75,5	-	187
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	16.346	14.049	28.289	27.633	27.506
	Scope 2	7	7	8	46	-
	Scope 3	3.528	3.528	3.034	5.907	5.685
Diversiteit**	-	-	-	-	-	-
Verzuim***	3,58	3,58	3,36	4,23	4,51	4,52

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

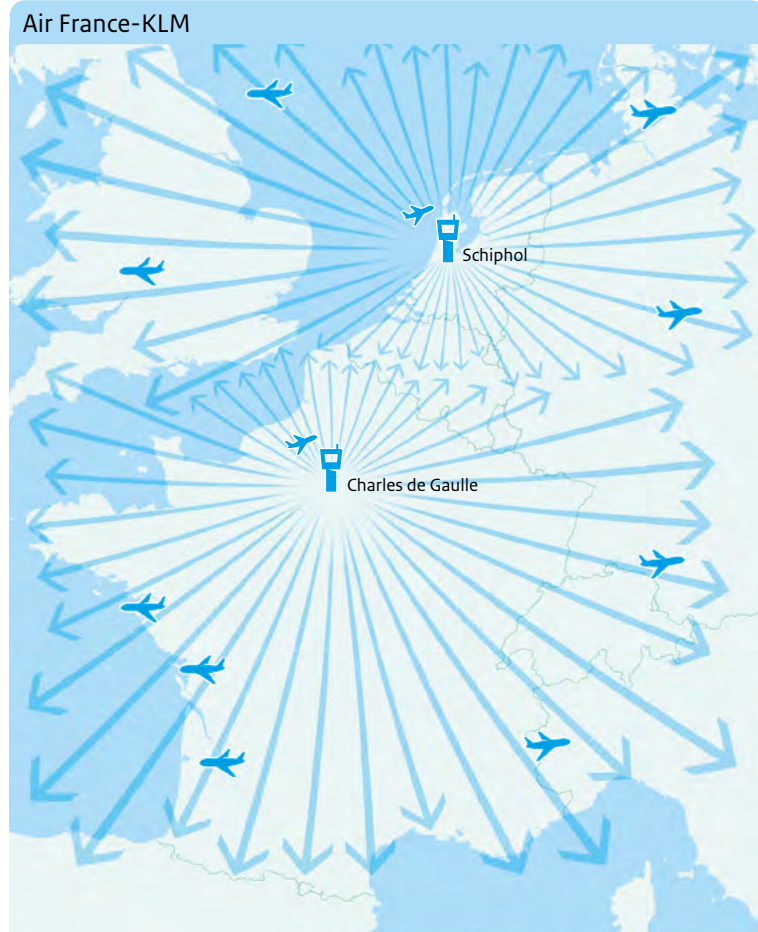
** Air France-KLM gebruikt een andere maatstaf, namelijk het aantal vrouwen in leidinggevende posities.

*** 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 2022 stond Air France-KLM voor het achttiende jaar op rij in de Dow Jones Sustainability Index. Ook kende het duurzaamheidsbeoordelingsbureau Ecovadis Air France-KLM de Gold Medal toe. Dit houdt in dat Air France-KLM bij de beste 3% hoorde van de beoordeelde ondernemingen. CDP kende Air France - KLM een score van C (bewustzijnsniveau) toe voor de vragenlijst over klimaatverandering. Op 1 december 2022 keurde het Science Based Targets Initiative de doelstelling van Air France - KLM om tegen 2030 (in vergelijking tot het jaar 2019) 30% CO₂-reductie te bewerkstelligen. Volgens de SBTi is deze doelstelling in lijn met het Parijs-akkoord.

Air France-KLM heeft zichzelf daarnaast 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.



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
5	Bereik gendergelijkheid in leidinggevende posities	Minimaal 33% vrouwen binnen het Group Executive Committee en 40% van de top 10% managementfuncties in 2030	In 2022 steeg het percentage vrouwen binnen het Group Executive Committee naar 31%. Verder steeg het aandeel vrouwen in leidinggevende functies: grondpersoneel (35,4% van de 10% hoogste managementniveaus waren vrouw vergeleken met 34,6% in 2021), piloten 5,9% van de gezagvoerders was vrouw vergeleken met 5,8% in 2021. Het aandeel vrouwen in de categorie cabinepersoneel daalde in 2022 (65,1 % van de purser was vrouw vergeleken met 65,8% in 2021)
12	Bijdrage leveren aan het verminderen van (non-recyclebaar) afval	50% reductie in niet- gerecycled afval in 2030	In 2022 werd de reductie net als in 2021 bereikt.
13	Bijdrage leveren aan verminderen CO ₂ uitstoot	50% reductie CO ₂ uitstoot per passagier per kilometer in 2030 tov 2005	De CO ₂ voetprint voor personenvervoer komt in 2022 uit op 77 CO ₂ eq per km ten opzichte van 95.5 CO ₂ eq per km in 2021.
13	Bijdrage leveren aan verminderen CO ₂ uitstoot	CO ₂ neutrale grondoperaties in 2030	Dit percentage komt uit op -1,1%. Dit betreft cijfers van de absolute CO ₂ -emissies van de grondoperaties tussen 2020 en 2022.





Board of directors

De board of directors bestond eind 2022 uit 20 leden, waarvan dertien 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*		Totaal 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie						
dhr. B. Smith	CEO	3.960	3.990	2.745	3.668	-	-
mw. A. Couderc	Chair	200	200	175	200	-	-
mw. G. Avice-Huet	Member of the Audit Committee	53	19	-	-	-	-
dhr. K. Belabbas	Board director representing the employees	44	34	36	43	-	-
Mw. S. Besnier	Board director appointed as proposed by the French State	12	36	-	-	-	-
mw. L. M. T. Boeren	Member of the Audit Committee and the Sustainable Development & Compliance Committee	60	45	46	57	-	-
dhr. P Bouchiat	Board director appointed as proposed by the French State	8	41	44	50	-	-
mw. I. Bouillot	Chair of the Audit Committee and member of the Remuneration Committee	54	38	41	50	-	-
dhr. J. Comolli	Board director appointed as proposed by the French State	50	36	38	48	-	-
dhr. M Delli-Zotti	Board director representing the flight deck crew employee shareholders	18	32	38	21	-	-
dhr. A. Bellmare	Permanent representative of Delta Air Lines, member of the remuneration committee	52	36	38	45	-	-
mw. A. Idrac	Chair of the Sustainable Development & Compliance Committee	48	29	36	13	-	-
mw. I. Parize	Member of the Audit Committee and of the Remuneration Committee	60	44	46	57	-	-
dhr. F. Robardet	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew employee shareholders	53	39	43	53	-	-
Dhr. R. Saadé	Board director appointed as proposed by CMA CGM	10	10	-	-	-	-
dhr. C. 't Hart	Board Director	39	36	38	16	-	-
dhr. T. Tilgenkamp	Board director representing the employees	50	35	41	15	-	-
dhr. D.J. van der Berg	Board director representing the Dutch state	50	41	42	47	-	-
dhr. J. Wang	Representative of China Eastern Airlines	43	36,5	16	-	-	-
dhr. A. R. Wynaendts	Chair of the Remuneration Committee and member of the Appointments and Governance Committee	55	-	-	-	-	-

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

Zeggenschap bij Air France-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 2022 € 26,4 miljard, fors meer dan in 2021 (€ 14,3 miljard). Het operationeel resultaat was in 2022 € 1,2 miljard positief, hetgeen een sterke verbetering was vergeleken met 2021, toen het verlies €1,6 miljard bedroeg. Air France-KLM vervoerde in 2022 83 miljoen passagiers, fors meer dan in 2021 (45 miljoen). In 2021 werd met 931.000 ton minder vracht vervoerd vergeleken met 2021 (1,053 miljoen ton). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2022 geen dividend uit.

Investerings

De netto investeringen van Air France-KLM bedroegen in 2022 € 2.153 miljoen. Dit is een toename van € 914 miljoen ten opzichte van 2021. Het grootste deel hiervan ging om vloot-gerelateerde investeringen (€ 2.458 miljoen). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 332 miljoen en waren met name gerelateerd aan de aanschaf van software en ICT-ontwikkeling. Investerings in materiële activa anders dan vloot-gerelateerd (€ 176 miljoen) waren hoofdzakelijk gerelateerd aan de aanschaf van industriële apparatuur voor flight operations, onderhoud en ICT. In 2022 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

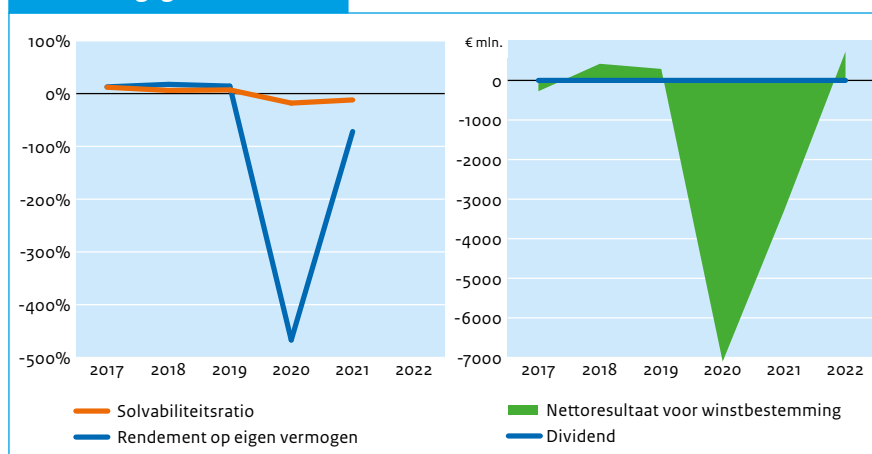
Vooruitblik 2023

Air France-KLM heeft in april 2023 aangegeven de COVID-19-gerelateerde Franse staatsteun volledig te hebben afgelost. De eerste maanden van 2023 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 Oekraïne.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	32.305	30.683	30.181	30.735	29.367	24.408
Eigen vermogen	-2.480	-3.816	-5.432	2.299	1.798	3.015
Vreemd vermogen	34.785	34.499	35.523	28.436	27.839	21.393
Inkomsten	26.393	14.315	11.088	27.189	26.227	25.784
Winst	728	-3.292	-7.105	290	420	-274
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-7,7%	-12,4%	-18,0%	7,5%	6,1%	12,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-18,6%	-71,2%	-226,8%	14,2%	17,5%	61,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA*

	Binnenland	Buitenland
Investing	-	-
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.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	395,3	353	330	309	302
Beloningsverhouding	4,15	4,0	4,3	4,8	4,8
Renteresultaat (€ miljoen)	481	407	477	435	434
Verstrekte kredieten (€ miljoen)	90.053	90.508	89.779	89.163	95.738
Naar risico gewogen activa (€ miljoen)	11.403	12.760	12.127	12.271	12.096
BIS-ratio Tier 1 (%)	37%	38%	39%	38%	38%

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 2022 had BNG Bank 395 fte in dienst.

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.

2022 in vogelvlucht

Vanuit bancaire oogpunt was 2022 een goed jaar voor BNG Bank, met gezonde financiële resultaten. In relatie tot haar kerntaak heeft BNG Bank 12,3 miljard euro aan nieuwe langlopende leningen gerealiseerd. Over het verslagjaar is een nettowinst van 300 miljoen euro behaald. De bank heeft nieuwe stappen

gezet in het kader van haar strategie Ons Kompas Naar Impact. In 2022 is aanzienlijk geïnvesteerd in systemen en in mensen. Met de presentatie van haar klimaatplan heeft de bank een volgende stap gezet in het kader van de energietransitie en CO₂-reductie.

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.

Publiek belang

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



In 2022 heeft BNG Bank onder het Sustainable Finance Framework van de bank een recordbedrag van € 5,9 miljard aan obligaties uitgegeven, zowel door nieuwe emissies als door het verhogen van enkele bestaande emissies.



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 volledig structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	64	-	53	-	188
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**	65-35	68-32	66-34	67-33	-	-
Verzuim***	3,7	3	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).
 ** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
 *** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

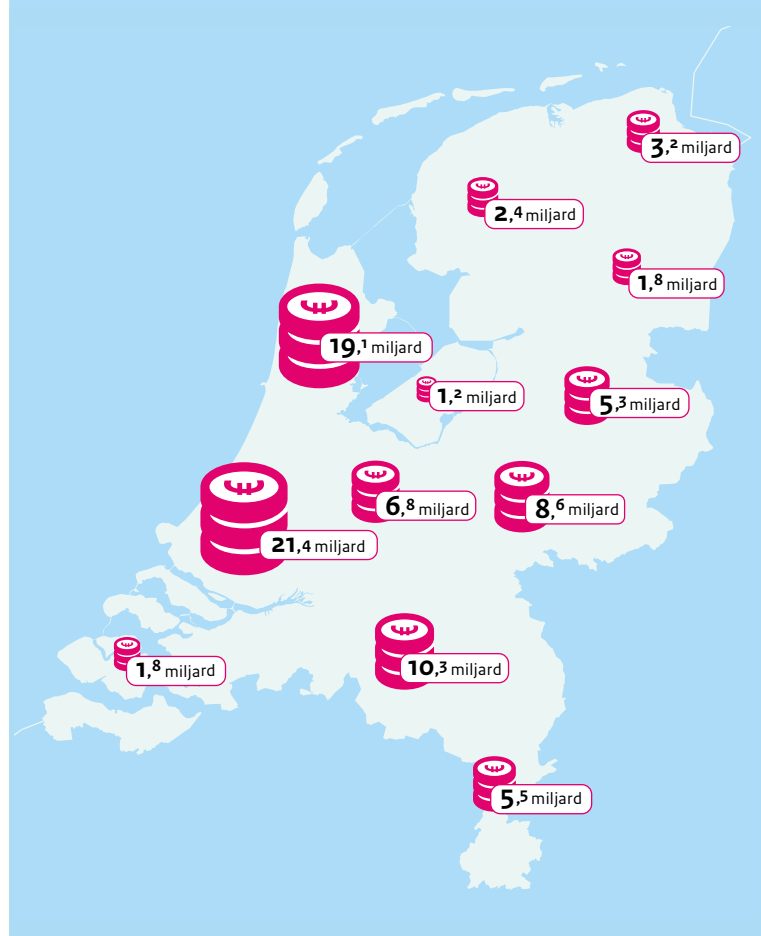
In 2020 heeft BNG Bank de ambitie uitgesproken om via haar klanten meer maatschappelijke impact te maken. BNG Bank heeft daarbij gekozen voor vijf SDG's die nauw aansluiten bij de belangrijkste activiteiten die de bank financiert: SDG 3, 4, 7, 11 en 13. In 2021 is de bank gestart met het ontwikkelen van een methode voor het meten van impact. Een voorlopige meting laat een stijging zien van de impact van BNG Bank op de gekozen SDG's tussen begin 2021 en begin 2022 van 3%. Eind 2023 wil BNG Bank 10% meer impact hebben gerealiseerd ten opzichte van de eerste meting.

Eind 2022 publiceerde de bank haar klimaatplan, 'Going Green'. Daarmee zet BNG Bank een belangrijke stap om invulling te geven aan de ambities van de bank op dit gebied.

De bank heeft haar positie als marktleider in het publieke domein behouden. Het scoringspercentage volume kredietverlening bedroeg 67%. De CO₂-emissies gerelateerd aan de kredietportfolio van BNG Bank waren in 2022 7,0% lager ten opzichte van 2021.







BNG Bank heeft in 2022 € 16,3 miljard aan langlopende financiering aangetrokken met een gemiddelde looptijd van 7,7 jaar. Een bijzondere categorie openbare emissies zijn de ESG-obligaties. Deze worden uitgegeven onder het Sustainable Finance Framework van de bank. De onder dit framework opgehaalde middelen worden gebruikt voor het financieren van gemeenten en woningbouwcorporaties, waarbij een directe link wordt gelegd met de Sustainable Development Goals van de VN. Het aandeel ESG-obligaties in de opgehaalde funding was in 2022 36%, tegen 30% in 2021.

Leningenportefeuille 2022





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	<p>BNG Bank heeft in 2020 besloten dat zij, met en via haar klanten, 10% meer impact wil maken in 2023 ten opzichte van 2021. Er is door BNG Bank gekozen voor 5 SDG's die nauw aansluiten bij de belangrijkste klantgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDG 3: Goede gezondheid en welzijn • SDG 4: Kwaliteitsonderwijs • SDG 7: Betaalbare en duurzame energie • SDG 11 Duurzame steden en gemeenschappen • SDG 13: Klimaatactie 	<p>Het doel is 10% meer maatschappelijke impact. Per SDG zijn geen verdere subdoelen opgesteld. Hieronder is het nettoresultaat per SDG opgenomen. De totale in 2022 is gestegen met 3,03%.</p>	<p>Om de impact te kunnen meten heeft BNG Bank een uitgebreide methode ontwikkeld. Meer gedetailleerde resultaten en de gehanteerde methodiek kan gevonden worden op: https://www.bngbank.nl/over-BNG-Bank/Samen-maken-we-meer-impact</p>
	Gezondheidsbescherming en toegankelijke zorg	Bijdrage aan impact doel: -0,75%	<p>BNG Bank kijkt hierbij naar de volgende meetbare effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren van luchtkwaliteit • Het terugdringen van wachtlijsten
	Goede onderwijsfaciliteiten	Bijdrage aan impact doel: 0,24%	<p>BNG Bank kijkt hierbij naar de volgende meetbare effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren of vernieuwen van onderwijsgebouwen
	Het verhogen van energie-efficiëntie en een groter aandeel van hernieuwbare energie in de energiemix	Bijdrage aan impact doel: 2,01%	<p>BNG Bank kijkt hierbij naar de volgende meetbare effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afname energieverbruik huurwoningen, onderwijs- en zorg-panden • Toename aantal huishoudens die gebruik maken van hernieuwbare energie
	Beschikbare en betaalbaarheid huurwoningen	Bijdrage aan impact doel: 1,20%	<p>BNG Bank kijkt hierbij naar de volgende meetbare effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toename van beschikbare koop- en huurwoningen • Toename van betaalbaarheid sociale huurwoningen • Toename duurzaam openbaar vervoer • Afname van gemeentelijk afval • Toename openbaar groen
	Klimaat mitigatie	Bijdrage aan impact doel: 0,33%	<p>BNG Bank kijkt hierbij naar de volgende meetbare effecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afname broeikasgassen



Raad van Bestuur

Het Executive Committee bestond eind 2022 uit vijf leden: twee vrouwen en drie mannen. De Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) en Chief Risk Officer (CRO) zijn statutaire bestuurders, de Chief Commercial Officer (CCO) en de Chief Operations Officer (COO) zijn niet-statutaire bestuurders.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
G.J. Salden	voorzitter	332	0	30	332	318	316	309	325	-	-
O.J. Labe	lid	353	0	30	353	344	341	333	349	321	-
C. Atteveldt	lid	303	0	28	303	258	-	-	-	-	-
T. Eterman	lid	233	0	26	233	138	-	-	-	-	-
J. van Goudswaard	lid	233	0	26	233	189	-	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

In 2022 is mevrouw M.E.R. van Elst herbenoemd als lid van de RvC voor een tweede termijn van 4 jaar. De heer Beuving is na twee termijnen van 4 jaar afgetreden als lid van de RvC. Omdat in zijn plaats geen nieuw lid van de RvC is benoemd, bestond de RvC per eind 2022 uit 7 leden: drie vrouwen en vier mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN							Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie											
dhr. H. Arendse	Voorzitter					48	48	41	30	-	-	-
dhr. J.C.M. van Rutte	Vice- voorzitter					35	34	33	32	32	29	-
mw. K.T. Bergstein	lid					39	26					-
dhr. C.J. Beuving	lid (tot 22 April 2022)					13	38	37	36	35	35	-
dhr. J.B. S. Conijn	lid					39	34	33	32	32	26	-
mw. M.E.R. van Elst	lid					35	34	34	33	27	-	-
dhr. L.K. Geluk (per 22-04-2021)	lid					36	23					-

Zeggenschap bij BNG Bank

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

BNG Bank heeft over 2022 een nettowinst van € 300 miljoen gerealiseerd, een stijging van 27% ten opzichte van 2021. Het renteresultaat van € 481 miljoen is € 74 miljoen hoger dan het renteresultaat van 2021. De gestegen rente heeft hier positief aan bijgedragen, terwijl het renteresultaat in 2021 negatief is beïnvloed door het niet toekennen van de 57 miljoen euro TLTRO-korting. Het resultaat financiële transacties kwam in 2022 uit op € 113 miljoen, een stijging van € 13 miljoen ten opzichte van 2021.

Het balanstotaal van BNG Bank bedroeg per eind 2022 € 112,1 miljard (2021: € 149,1 miljard). De daling van het balanstotaal is met name het gevolg van de stijging van de lange rentetarieven.

Het rendement op het gemiddelde eigen vermogen bedroeg 6,9% en lag daarmee boven de bandbreedte voor het normrendement. De risicogewogen kapitaalbuffers zijn ook in 2022 op een hoog niveau gebleven. De Common Equity Tier 1-ratio bedraagt 35% en de Tier 1-ratio 37%. De ratingbureaus Fitch, Moody's en S&P hebben BNG Bank opnieuw op het hoogste ratingniveau gewaardeerd.

BNG Bank heeft voorgesteld om aan aandeelhouders € 139 miljoen van de voor aandeelhouders beschikbare winst uit te keren over boekjaar 2022. Dit is een uitkeringspercentage van 50%.

Investerings

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 2022 één investering gedaan waarvoor instemming van de aandeelhouder nodig was.

Vooruitblik 2023

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. In 2023 verwacht BNG Bank ongeveer € 17 miljard aan funding aan te trekken. Als gevolg van aflossing van de TLTRO-financiering zal het renteresultaat waarschijnlijk lager uitkomen in 2023.

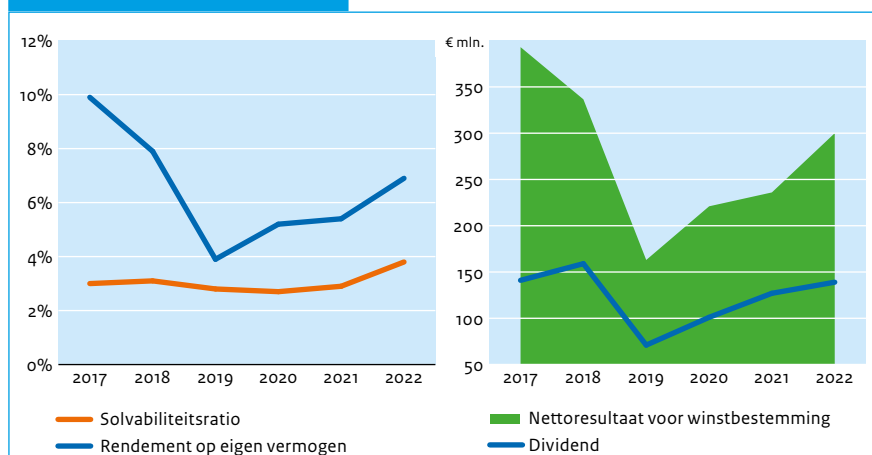
Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	112.074	149.057	160.359	149.689	137.509	140.025
Eigen vermogen*	4.306	4.329	4.364	4.154	4.258	4.220
Vreemd vermogen	107.768	144.728	155.995	145.535	133.251	135.805
Inkomsten	4.170	4.411	4.876	5.523	5.720	5.905
Winst**	300	236	221	163	337	393
Dividend	139	127	101	71	159	141
Ontvangen door staat	69,5	63,5	50,5	35,5	79,4	70,5
Solvabiliteitsratio	3,8%	2,9%	2,7%	2,8%	3,1%	3,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6,9%	5,4%	5,2%	3,9%	7,9%	9,9%
Pay-out ratio	46,3%	53,8%	45,7%	43,6%	47,2%	35,9%

* 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.

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	68,1	68,8	65,6	59,7	61,2	58,1
Beloningsverhouding	3,2	3,0	3,0	3,4	3,4	3,5
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m ³)	38.150	37.858	35.301	34.954	34.168	31.731
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m ³)	110,9	110,3	110,1	109,7	109,1	98,8
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	1.568	107	690	2.551	2.007	2.111
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	79%	68%	70%	76%	79%	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.

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 afval strategie 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, waaronder positionering als kennisloket voor overheid, bedrijfsleven en samenleving, het geven van onderwijs en het beheer en de ontmanteling van nucleaire systemen en inrichtingen.

2022 in vogelvlucht

In 2022 is 292 m³ aan laag- en middelradioactief 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 2022 is de uitbreiding van het Hoogradioactief Afval Behandelings- en Opslaggebouw (HABOG+) officieel geopend en in gebruik genomen. Daarnaast is voor het Multifunctioneel Opslaggebouw (MOG) de Kew-vergunningaanvraag ingediend en gestart met de aanbesteding voor de civiele werkzaamheden. Het MOG wordt onder andere gebouwd voor het historisch afval dat nu nog ligt opgeslagen op het terrein van NRG en voor toekomstig ontmantelingsafval.



In 2022 vierde COVRA haar 40^e verjaardag. Ter ere daarvan heeft COVRA het boek "40 jaar COVRA" uitgebracht, een korte geschiedenis van het Nederlands radioactief afval.

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 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

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	75	-	75,5	-	187
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	101,7	59,5	-	-	-
	Scope 2	73,3	104,3	-	-	-
	Scope 3	135,5	101,8	-	-	-
Diversiteit**	75-25	77-23	-	-	-	-
Verzuim***	3,5%	2,2%	2,4%	1,5%	1,5%	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van het kort en middellang 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. COVRA betreft 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 2022 heeft COVRA daartoe haar doelstelling van minimaal 80% beleggingen in ESG-fondsen met 83% overtroffen. Hiermee worden factoren als energieverbruik, klimaat, beschikbaarheid van grondstoffen, gezondheid, veiligheid en goed ondernemingsbestuur meegewogen bij de selectie en het beheer van beleggingen.

Grote klanten COVRA



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Transparante verantwoording	Transparantiebenchmark, top 50 in 2021.	COVRA heeft op transparante wijze verantwoordelijkheid afgelegd aan haar stakeholders (resultaat 2021: plek 24).
	Een goede organisatiecultuur	Periodiek extern organisatieonderzoek, minimaal 100% in 2021.	In 2022 is een onafhankelijk organisatiecultuur onderzoek uitgevoerd. De resultaten laten een hoge betrokkenheid, tevredenheid en trots op / bij COVRA zien. Ook in vergelijking met de nationale benchmark. Leiderschap, samenwerking en communicatie blijven voortdurende aandachtspunten.
	Duurzame beleggingsportefeuille	Verhouding ESG-fondsen in portefeuille in verhouding tot de beschikbare ESG-fondsen, minimaal 70% in 2021.	COVRA heeft 83,1% van haar beleggingsportefeuille in ESG beleggingsfondsen belegd. De doelstelling voor de komende vier jaar is om te komen tot 85%.



Raad van Bestuur

COVRA had eind 2022 één bestuurder: de heer J. Boelen. In 2022 bleef het bestuur ongewijzigd.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J. Boelen	Directeur	186	0	38	186	180	178	173	170	170	

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van COVRA bestaat uit 4 leden. In 2022 bleef de Raad van Commissarissen ongewijzigd.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter				22,7	21,9	21,6	18	2,4		
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Lid				15,9	15,3	15,1	14,8	14,5	14	
mw. F.E. Leene	Lid				15,9	15,3	15,1	14,8	7,2		
mw. M.J.A. van der Hoeven	Lid				15,9	15,3	15,1				

Zeggenschap bij COVRA

Wat?	Wie?	
	RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Voorzitter 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, vertegenwoordigd 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 2022 was € 63,3 miljoen negatief (2021: € 43,4 miljoen positief). 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 2022: € 11,9 miljoen). De financiële baten bestaan uit de opbrengsten van de uitstaande beleggingen en zijn na aftrek van de kosten voor vermogensbeheer € 55,0 miljoen negatief over 2022. In 2022 heeft COVRA daardoor een renteresultaat (verschil tussen de financiële baten en de rentedotaties aan de voorzieningen) van € 43,1 miljoen negatief gerealiseerd. De omzet bedroeg € 18,6 miljoen in 2022 (2021: € 28,6 miljoen) en de kosten € 15,0 miljoen (2021: € 23,3 miljoen). Het bedrijfsresultaat kwam daarmee uit op € 3,6 miljoen (2021: € 5,3 miljoen).

Investeringen

In 2022 heeft COVRA geen investeringen voorgelegd aan de aandeelhouder.

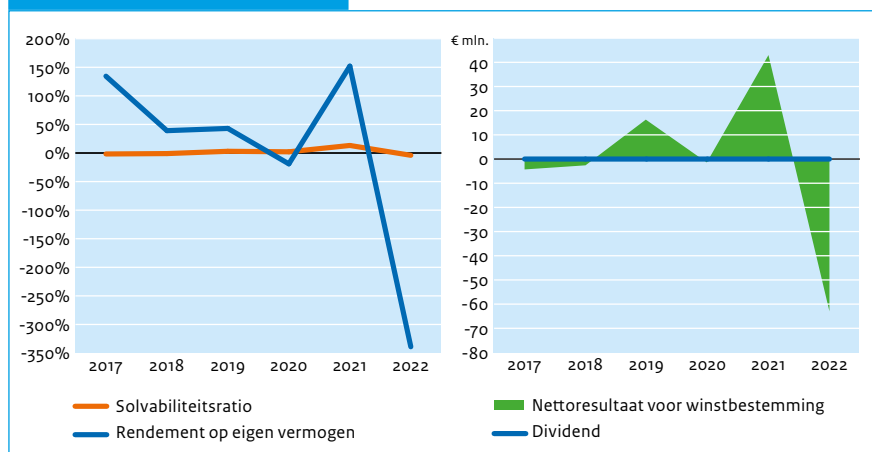
Vooruitblik 2023

Voor 2023 zijn geen nieuwe of grote strategische investeringen voorzien, afgezien van noodzakelijke infrastructuur aanpassingen. 2023 zal gebruikt worden om een Masterplan 20250 te ontwikkelen om inzicht te krijgen in de te verwachten investeringen die noodzakelijk zijn om de energietransitie te bedienen. In 2024 zal een investeringsbesluit over een nieuw te bouwen plasmaoven genomen moeten worden.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	325	380	320	278	262	248
Eigen vermogen	-13,1	50,2	6,8	8,3	-7,9	-5,4
Vreemd vermogen	329	330	313	249	247	233
Inkomsten	19	29	19	20	27	22
Bedrijfsresultaat	3,5	5,3	4,4	11,7	7,3	5,3
Winst	-63	43	-1,4	16,3	-2,6	-4,3
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-4,0	13,2%	2,1%	3,0%	-1,0%	-1,7%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-339%	152%	-19%	8150%	39,1%	134,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	661	579	574	508	467
Beloningsverhouding	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Total capital ratio (%)	24,9	23,7	24,9	22,5	26
Equityportefeuille (€ miljoen)	2.580	2.316	1.984	2.165	1.798
Leningportefeuille private partijen (€ miljoen)	5.110	4.775	4.759	5.031	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, garanties, of leningen voor rendabele projecten aan private partijen in de financiële, energie- en agrarische sector. Het gaat hierbij 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 2022 had FMO 661 fte in dienst.

Strategie

In 2022 heeft FMO haar strategie tot en met 2030 geactualiseerd. De herziene strategie van FMO wordt kortweg samengevat als: "Pioneer - Develop - Scale". Dit refereert aan FMO's financieringsmodel waarbij klanten van FMO verschillende fases doorlopen:

1. Pionieren begint in markten met een hoog

risico en lage beschikbaarheid van commerciële financieringsmogelijkheden. Hier zet FMO in op het proactief creëren van markten;

1. Na marktcreatie, wanneer het risico nog steeds relatief hoog is, zet FMO revolverende fondsen²⁰ in, die FMO beheert voor onder andere de Nederlandse staat, om klanten verder te laten ontwikkelen;
1. In de volgende stap begint het opschalen: FMO investeert met eigen kapitaal;
1. Wanneer FMO de barrières heeft verlaagd voor risico's en winstgevendheid, start FMO met het mobiliseren van kapitaal van commerciële partijen. Hiermee helpt FMO haar klanten verder op te laten schalen en te

²⁰ Een revolverend fonds is een fonds waaruit budget wordt toegekend aan derden, zonder dat dit beperkt is tot een boekjaar. De geldverstrekking vindt veelal plaats in de vorm van een lening. Het fonds wordt opnieuw aangevuld met geld dat oorspronkelijk afkomstig is uit het fonds zelf, bijvoorbeeld door de aflossingen van de leningen met rente. Hiermee onderscheiden revolverende fondsen zich van subsidies, die eenmalig verstrekt worden zonder dat er geld terugvloeit.

opereren op de commerciële markt.

FMO's belangrijkste doel is om partijen te financieren die positieve impact hebben op het creëren van fatsoenlijke banen (SDG 8), verminderen ongelijkheid (SDG 10) en klimaatactie (SDG 13). FMO beschrijft in haar strategie dat de focus ligt op de sectoren (i) agribusiness, voedsel & water, (ii) (duurzame) energie en (iii) financiële instellingen. Geografisch richt FMO zich op Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Een ander belangrijk onderdeel van de strategie is dat FMO zich committeert aan een CO₂-neutrale operatie in 2050.

2022 in vogelvlucht

2022 was een lastig jaar voor FMO en haar klanten, onder andere door de oorlog in Oekraïne, conflicten in Myanmar en Sri Lanka, overstromingen in Pakistan en aardbevingen in Turkije en Syrië. FMO heeft in 2022 prioriteit gegeven aan drie doelstellingen: het verder uitbouwen van de portefeuille in de nasleep van de COVID-19 pandemie, het aanpassen van de organisatie aan veranderende regelgeving en het versnellen van de ontwikkeling van de interne organisatie. FMO heeft ca. €1 miljoen winst gemaakt. Dit is lager dan de doelstelling en is grotendeels te wijten aan afgeschreven leningen in conflictgebieden en negatieve herwaarderingen van het private equity portfolio van FMO.

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 ontwikkelings-samenwerking.

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.



FMO heeft de ambitie om met de 2030 strategie € 10 mld. te investeren in het verkleinen van ongelijkheid (SDG 10) en € 10 mld. in klimaatactie (SDG 13).

FMO werkt daarbij als hefboom, door private kapitaalstromen te mobiliseren voor de SDG's. 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 garantieovereenkomst tussen de staat en FMO. Hierin zijn onder andere de beleids-uitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen. De staat en FMO hebben deze overeenkomst in 2023 geactualiseerd. De herziene overeenkomst zal in werking treden in de loop van 2023.

Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. FMO investeert in 79 landen. Het grootste gedeelte van de portefeuille, inclusief investeringen namens publieke fondsen, is in Afrika (€ 450 miljoen) en Latijns Amerika (€ 476 miljoen) en Azië (€ 335 miljoen). Investeringen van FMO komen ten goede aan bedrijven en ondernemers in ontwikkelingslanden en opkomende economieën. Dat FMO hierbij bepaalde financiële risico's en IMVO 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 volledig structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	87	-	75,8	-	191
Global Reporting Initiative (GRI)	v	v	v	v	v	v
Code Banken	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	0	0	0	-	-
	Scope 2	0	0	0	-	-
portefeuille	Scope 3	6,530	5,355	4,964	-	-
eigen operatie	Scope 3	4	0	-	-	-
Diversiteit**	48-52	48-52	50-50	50-50	51-49	51-49
Verzuim***	4,1	3,3	3,6	4,1	3,6	3,2

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 2022 zijn de ESG-risico's van klanten met een hoog risico in 93% 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.

FMO heeft in 2022 haar climate action plan gepubliceerd. Hierin focust FMO zich onder andere op (i) de portefeuille en investeringen van FMO in lijn brengen met het Parijs-akkoord (klimaatneutraal in 2050), (ii) het vergroten van het aantal investeringen dat bijdraagt aan het klimaat (naar € 10 mld. in 2030) en (iii) de samenwerking met haar klanten, zodat zij in staat zijn om in lijn met het Parijsakkoord te opereren. FMO committeert zich daarnaast aan het uitfasen van fossiel-gerelateerde investeringen. Dit moet in 2030 leiden tot 50% minder emissies in de energieportefeuille. FMO's kantoor is bijna CO₂-neutraal door gebruik van groene energie. De scope 3 uitstoot van de eigen operatie zijn voor 90% veroorzaakt door vluchten, omdat de klanten van FMO wereldwijd gesitueerd zijn.

Verder is integriteit een belangrijke kernwaarde voor FMO. Daarom heeft FMO onder andere samen met DEG en Proparco een Independent Complaint Mechanism opgezet waarmee klanten en betrokkenen klachten kunnen indienen tegen FMO.

Afwijkingen MVO-standaarden

SBTi De SBTi systematiek leent zich (nog) niet voor ontwikkelingsbanken.

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



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
8	Economisch groei bevorderen door investeringen in bedrijven en innovatie	Totale gecontracteerde portefeuille (doel 2022: 13,0 miljard)	Portefeuille: Aan het eind van 2022 bedroeg de totaal gecontracteerde portefeuille, inclusief de overheidsfondsen en de gemobiliseerde investeringen, € 13,2 miljard.
10	Ongelijkheid tussen landen en binnen landen verkleinen.	Aandeel van de portefeuille investeren in doelen die ongelijkheid in de wereld verkleinen (doel 2022: 33%)	Nieuwe investeringen: In 2022 werden € 0,81 miljard geïnvesteerd in doelen die ongelijkheid in de wereld verkleinen. Dit is minder dan de doelstelling van € 1,1 miljard. Portefeuille: Dit draagt bij aan een totale gecontracteerde portefeuille van € 4.4 miljard: 34% van het portefeuille die een bijdrage levert aan SDG 10. Dit is procentueel en absoluut beter dan de doelstelling.
13	Actie nemen om klimaatverandering en haar impact te bestrijden	Aandeel van de portefeuille investeren in 'groene investeringen' (doel 2022: 33%)	Nieuwe investeringen: in 2022 werd € 1,03 miljard geïnvesteerd in groene projecten, dit is net onder de doelstelling van € 1,07. Portefeuille: dit draagt bij aan een totale gecontracteerde portefeuille van 33% (doel: 33%), wat neerkomt op € 4.4 miljard (doel: € 4.3 miljard). Dit is procentueel en absoluut beter dan de doelstelling.



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.A.S. Jongeneel	CEO	299	18	35	352	98	-	-	-	-	
mw. F. Bouaré	CFOO	254	24	44	322	235	246	240	234	49	
mw. F. Vossen (vanaf 1 september 2022)	CRO	85	5	8	98	-	-	-	-	-	
dhr. H.J. de Ruijter	CCIO	254	18	44	316	235	55	-	-	-	
dhr. P. Maila (vanaf 1 december 2022)	CCIO	21	1	2	24	-	-	-	-	-	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. D.J. van den Berg	Voorzitter				28	28	25,8	24	23	22	
dhr. J.V. Timmermans	Lid				21	20	20,1	24	23	6	
mw. M. Demmers	Lid				23	21	15	-	-	-	
mw. R. van Haeringen	Lid				23	23	15,7	-	-	-	
dhr. D. Agble	Lid				19	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 bezoldiging 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 volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigend tenminste 1/3 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 volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste 1/3 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 (2021: € 3,4 miljard). FMO heeft in 2022 een nettowinst geboekt van € 1 miljoen. Het rendement op eigen vermogen in 2022 was nagenoeg nihil. Over het jaar 2022 keert FMO geen dividend uit. De kredietwaardigheid van FMO is in 2022 gelijk gebleven: AAA (Fitch en Standard & Poor's).

Investerings

FMO heeft in 2022 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. Investerings boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen per project zijn voor FMO zeer uitzonderlijk. In 2022 heeft FMO in totaal voor € 1,8 miljard aan eigen nieuwe investeringen gedaan (2021: € 1,2 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen (die FMO onder andere beheert voor het ministerie van Buitenlandse Zaken) € 153 miljoen geïnvesteerd (2021: € 233 miljoen) en was het volume van gemobiliseerde investeringen in 2022 € 457 miljoen (2021: € 521 miljoen).

Gemobiliseerde investeringen zijn investeringen van FMO waarvoor zij kapitaal van derde private partijen heeft aangetrokken (gemobiliseerd) om te participeren.

Vooruitblik 2023

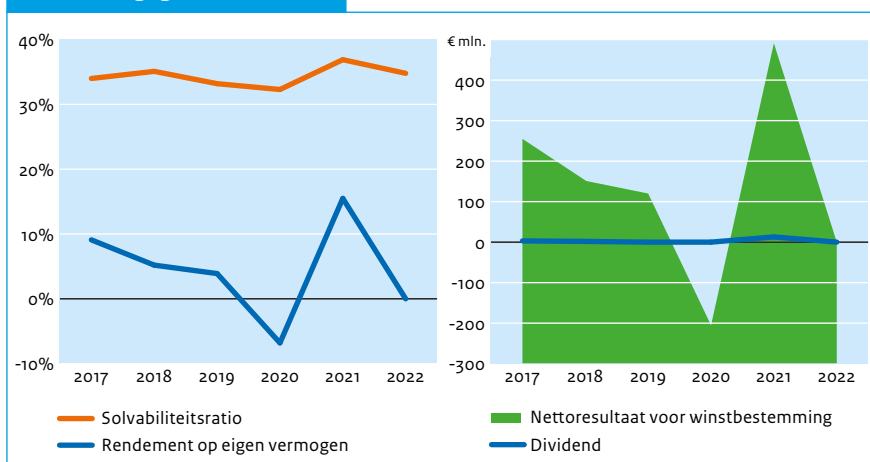
In 2023 zal FMO zich focussen op het laten groeien van impactvolle financieringen, het versterken van regulatorische capaciteiten en het verbeteren van kennis en kunde in de organisatie. Hierbij is speciale aandacht voor efficiëntie en digitalisering. Daarnaast ligt de focus van FMO erop om de kernwaarden van de organisatie te vertalen in verbeterde interacties met klanten.

Gegeven de geopolitieke onrust, hoge inflatie en de dreiging van een recessie wordt 2023 naar verwachting een onzeker jaar. FMO ziet het als haar rol om anticyclisch te investeren en op de lange termijn te focussen door te investeren daar waar andere investeerders wegblijven. De private sector in opkomende markten wordt geraakt door de genoemde ontwikkelingen en FMO zal met haar activiteiten blijven bijdragen aan duurzame economische groei in ontwikkelingslanden

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	9.899	9.303	8.998	9.412	8.490	8.323
Eigen vermogen	3.448	3.434	2.897	3.127	2.984	2.830
Vreemd vermogen	6.451	5.870	6.102	6.285	5.506	5.493
Inkomsten	338	565	88	330	297	444
Winst	1	491	-205	120	151	255
Dividend	0	12,8	-	-	3,6	5,5
Ontvangen door staat	0	7	-	-	1,8	3
Solvabiliteitsratio	34,8%	36,9%	32,2%	33,2%	35,1%	34,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	Nihil	15,5%	-6,8%	3,9%	5,2%	9,1%
Pay-out ratio	-	3%	-	2%	2%	2%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Buitenland*
(Des)Investing	€ 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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	1.805	1.616	1.558	1.482	1.722
Beloningsverhouding	5,0	5,1	5,2	4,5	4,76
Getransporteerd volume in Nederland (miljard m ³)*	74	79	79	82	88
Getransporteerd volume in Duitsland (miljard m ³)	33	27	26	24	20
Investeringscashflow (€ miljoen)	427	299	328	404	328

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. Gasunie is ook actief in gasopslag, LNG-infrastructuur, het ontwikkelen van waterstofinfrastructuur, CO₂-transport en

-opslag (CCS), warmte en groen-gasprojecten.

Gasunie had eind 2022 1.805 fte in dienst.

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 CO₂-neutrale energievoorziening.

2022 in vogelvlucht

2022 stond voor een groot deel in het teken van de energiecrisis die veroorzaakt werd door de oorlog in Oekraïne en voortgang ten aanzien van projecten in het kader van de energietransitie. Er is met man en macht gewerkt aan de borging van de leveringszekerheid en betaalbaarheid van aardgas in Nederland, Duitsland en breder Europa. Zo heeft Gasunie in een ongekend tempo de EemsEnergyTerminal en uitbreiding van de Gate-terminal gerealiseerd, waarmee de LNG-importcapaciteit in Nederland is verdubbeld. De oorlog heeft ook het belang van de energietransitie nogmaals onderstreept. Daarom blijft de blik op de toekomst gericht en heeft Gasunie ook in 2022 veel werk verzet op het gebied van waterstof (principebesluit voor de aanleg van het landelijke netwerk), warmte (aanleg WarmtelinQ), groen gas en CO₂-transport en -opslag (Porthos).

Juridische status en eigendom

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



Gasunie heeft in recordtempo een LNG-terminal gerealiseerd in Eemshaven en daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan de leveringszekerheid in Nederland.





Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport en de leveringszekerheid van energie. 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. Daarom ontwikkelt Gasunie ook infrastructuur op het vlak van waterstof, CCS en warmte. Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

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

Buitenlandse activiteiten

Gasunie bezit een netwerk in Noord-Duitsland en heeft belangen in een aantal internationale (onderzeese) pijpleidingen, zoals de BBL (een pijpleiding tussen Nederland en het Verenigd Koninkrijk) en Nord Stream (een pijpleiding onder de Oostzee). Deze laatste leiding is door een sabotageactie sinds september 2022 buiten gebruik - Gasunie heeft de waarde van haar 9% belang op nihil gesteld. De buitenlandse activiteiten hebben tot doel bij te dragen aan een goed functionerende Europese energiemarkt 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 financiële risico's van de buitenlandse activiteiten betreffen de reguleringskaders en de vraag naar transportcapaciteit.

Corporate governance

Gasunie is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	73,0	-	72,0	-	194
Global Reporting Initiative (GRI)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	381	302	313	248	255	260
	Scope 2	347	356	398	397	412	451
	Scope 3	58	51	373	298	221	182
Diversiteit**		83-17	84-16	84-16	85-15	84-16	84-16
Verzuim***		4,2	3,8	3,6	3,9	4,7	4,1

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

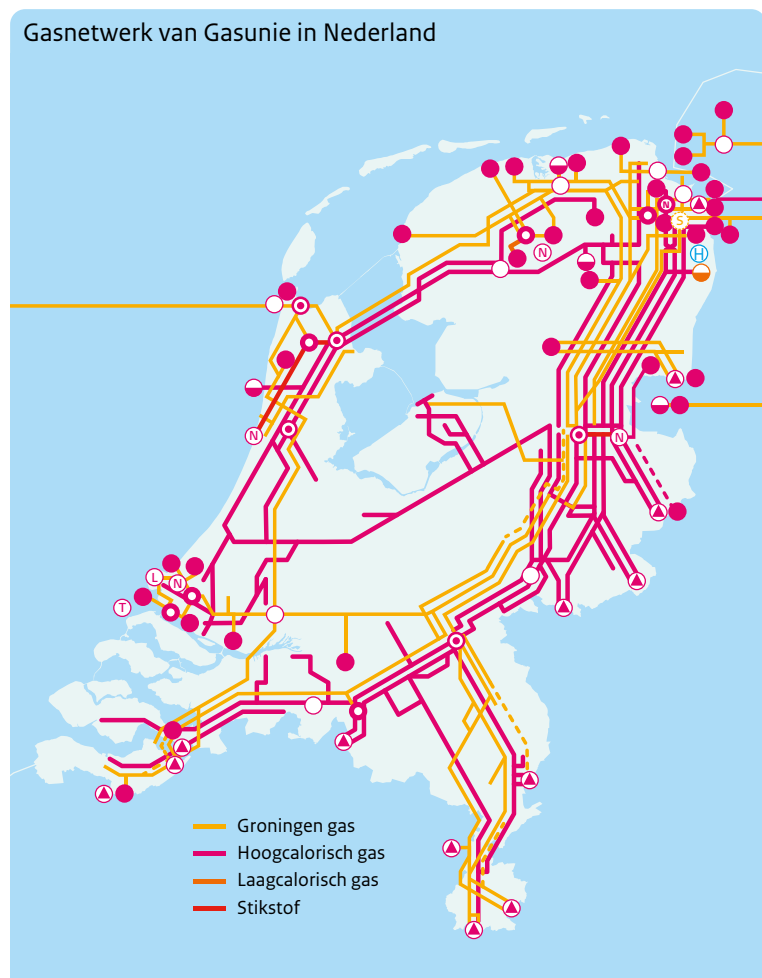
In 2020 heeft Gasunie negen verschillende terreinen vastgelegd waarop de dagelijkse bedrijfsvoering groener en socialer kan worden. In 2021 heeft Gasunie voor deze negen 'Gasunie Green Deals' concrete doelen vastgesteld. Gasunie rapporteert op haar website over de voortgang die wordt gemaakt.

Het jaarverslag is sinds 2021 geheel ingedeeld volgens het waardecreatiemodel van prof. dr. Mijntje Lückers-Rovers. Daarnaast heeft Gasunie in hun jaarverslag inzichtelijk gemaakt welke invloed Gasunie heeft op het realiseren van de Nederlandse klimaatdoelstellingen.

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.

Gasnetwerk van Gasunie in Nederland



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
10	Creëer een diverse en inclusieve organisatie	% genderdiversiteit in management naar 30%; In 2030 60 werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt;	27% van de managers is vrouw bij Gasunie, het doel van 30% ligt binnen bereik. Eind 2022 heeft Gasunie 31 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Eind 2023 hoopt Gasunie dit aantal te laten stijgen tot 40. Onderzoek uitgevoerd naar beloningsverschillen vrouwen en mannen (Equal Pay).
13	CO ₂ en methaan uitstoot verlagen.	Scope 1 + 2 CO ₂ (eq) emissies in 2030 < 219 kton 50% van de ingekochte kilogrammen materiaal is aantoonbaar circulair	In 2022 was de uitstoot 390kton CO ₂ eq. Dit ligt 61 kton (19%) hoger dan in 2020. Dit komt door de activiteiten van de EemsEnergyTerminal en de grotere behoefte aan compressie voor de borging van de leveringszekerheid. Gasunie beschrijft in haar jaarverslag uitvoerig hoe zij tot de keuze is gekomen om in het kader van leveringszekerheid, meer CO ₂ uitstoot te accepteren. De methaanemmissies zijn wel verlaagd door middel van extra technische processen. In 2022 was 5,4% van de materialen circulair ingekocht. Wel zijn er stappen rondom grondstoffenpaspoorten genomen, waardoor dit percentage in de komende jaren gaat stijgen.
15	Biodiversiteit in Nederland stimuleren	100% van grote terreinen draagt bij aan biodiversiteit in 2030	Momenteel levert 36% van de grote terreinen een bijdrage aan biodiversiteit. In Nederland heeft Gasunie 32% van de terreinen 'vergroend' en in Duitsland 44%
15	Meer natuur inclusief openbaar groen	30%	Oppervlakte openbaar groen dat tuin of natuur is



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit drie mannen en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR										
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. J.J. Fennema	CEO	341	55	83	395	389	383	378	341	345
mw. J. Hermes	CFO	300	48	74	348	311	273	62	-	-
dhr. U. Vermeulen	Directeur P&BD	273	44	67	316	311	306	302	273	276
dhr. B.J. Hoever	Directeur GTS	273	44	67	316	311	306	302	248	76

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit vier mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISEN									
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017		
dhr. P.J. Duisenberg	Voorzitter	37	36	34	9	-	-		
dhr. D.J. van den Berg	Vice-voorzitter	30	29	29	28	27	26		
dhr. A.S. Visser	Lid	29	28	28	27	8	-		
mw. C. Wielinga	Lid	29	28	28	18	-	-		
dhr. J. Meier	Lid	31	10	-	-	-	-		
mw. A.L.M. Mutsaers	Lid	26	2	-	-	-	-		
mw. M.M. Jonk*	Lid	6	25	24	24	23	23		
dhr. W.J.A.H. Schoeber*	Lid	8	30	30	29	26	27		

* Mevrouw Jonk en de heer Schoeber zijn beide afgetreden tijdens de AvA van Gasunie op 29 maart 2022.

Zeggenschap bij Gasunie

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

De totale activa van Gasunie bedroegen € 11,1 miljard eind 2022 (2021: € 10,5 miljard). In 2022 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 2,2 miljard en een resultaat na belastingen van € 555 miljoen (2021: € 311 miljoen). De stijging is voor een belangrijk deel het gevolg van een verandering in gasstromen van West naar Oost, in plaats van Oost (Rusland) naar West. Dit leidde tot hogere capaciteitsverkoop en -veilingen. Deze hogere opbrengsten worden volgens de regulering in de komende jaren weer teruggeven aan de markt, via lagere transporttarieven. Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen bedroeg 8,7%, (2021: 4,9%), wat valt boven de bandbreedte van het normrendement. Van het resultaat na belastingen wordt € 200 miljoen als dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd (2021: € 218 miljoen). Het uitkeringspercentage van de winst is minder dan gewoonlijk, omdat een groot deel van de aanvullende inkomsten over 2022 zullen worden verrekend in toekomstige (gereguleerde) tarieven en hiermee rekening is gehouden bij de uitkering van het dividend. Moody's heeft de outlook van de langetermijncreditering gehandhaafd op A1 stabiel. De rating van Standard & Poor's is ook onveranderd (AA-).

Investeringen

In 2022 heeft de staat als aandeelhouder een aantal grote investeringen goedgekeurd:

- German LNG, een LNG-terminal in het Duitse Brünsubtuel, inclusief de benodigde pijpleiding voor aansluiting hiervan op het Duitse gasnet;
- EemsEnergyTerminal, een tijdelijke LNG-terminal in Eemshaven;
- WarmtelinQ+, uitbreiding van WarmtelinQ richting Leiden, en
- een principebesluit voor aanleg van de waterstofbackbone. Dit netwerk zal gefaseerd worden aangelegd en vergt de komende jaren verdere deelbesluiten.

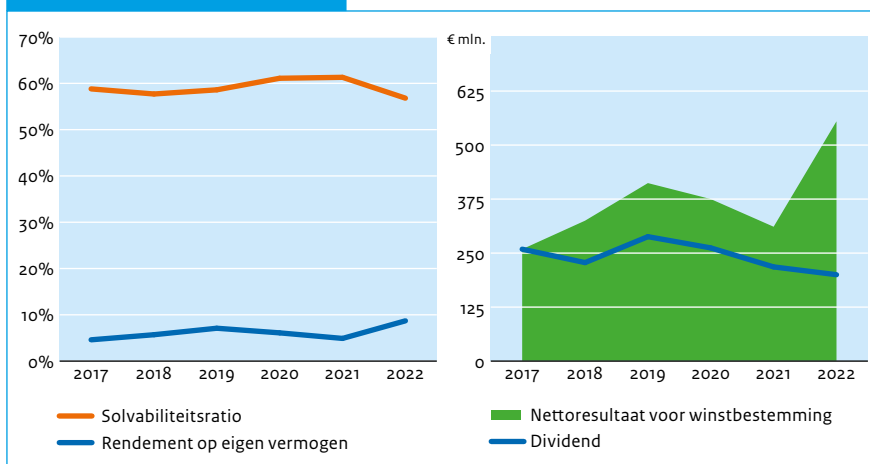
Vooruitblik 2023

Leveringszekerheid van aardgas zal ook de komende jaren nog een groot thema blijven voor Gasunie. De verwachting is dat de bouw van de stikstofinstallatie in Zuidbroek, van belang voor het sluiten van Groningen, eind 2023 afgerond zal zijn. Tegelijkertijd nemen de investeringen van Gasunie in de energietransitie de komende jaren toe. Afhankelijk van een uitspraak van de Raad van State over de vereiste milieuvergunningen zal dit jaar voor CCS-project Porthos een finale investeringsbeslissing genomen worden. Gasunie is in 1963 opgericht, in april dit jaar is daarom het 60 jarige bestaan feestelijk gevierd.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	11.105	10.480	10.386	10.126	9.896	9.832
Eigen vermogen	6.304	6.429	6.341	5.935	5.707	5.782
Vreemd vermogen	4.801	4.051	4.045	4.191	4.189	4.049
Inkomsten	2.258	1.386	1.372	1.278	1.251	1.241
Winst	555	311	375	412	325	260
Dividend	200	218	262	288	228	259
Ontvangen door staat	200	218	262	288	228	259
Solvabiliteitsratio	56,8%	61,3%	61,1%	58,6%	57,7%	58,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	8,7%	4,9%	6,1%	7,1%	5,7%	4,6%
Pay-out ratio	36%	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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	1.274	1.238	1.247	1.232	1.209
Beloningsverhouding	6,3	6,4	6,4	6,2	6,2
Overslag (miljoen metric tons)	467	469	437	469	469
Aantal bezoeken zeeschepen	29.029	28.876	28.170	29.491	29.476
Marktaandeel in Hamburg-Havre range	37,3%	37,4%	36,6%	36,4%	36,7%

Beschrijving

Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Daarnaast handhaaft het havenbedrijf 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.

Strategie

Havenbedrijf Rotterdam wil economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en belanghebbenden duurzame groei te realiseren in een haven van wereld-

klasse. 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).

2022 in vogelvlucht

De oorlog in Oekraïne had een enorme impact op de Rotterdamse haven. Zo is de overslag van containers in TEU met 5,5% afgenomen als gevolg van het vrijwel stilvallen van het containerverkeer van en naar Rusland. De aanvoer van vloeibaar gas nam met bijna 64% toe, als alternatief voor Russisch gas. Door de energiecrisis steeg ook de overslag van kolen met 18%. Daarnaast zijn er weer stappen gezet om de haven te verduurzamen, zodat de reductiedoelstelling van 55% in 2030 ten opzichte van 1990 wordt behaald. Daar is walstroom een belangrijk onderdeel van. Een initiatief van Havenbedrijf Rotterdam en gemeente Rotterdam tezamen. Walstroom biedt de kans om de uitstoot van fijnstof, stikstof en CO₂ te verminderen door schepen te voorzien van een schone energiebron.

Juridische status en eigendom

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



Bij de nieuwbouw van een tweetal containerkades worden ECONcrete blokken aangebracht. Deze fungeren als kunstmatige riffen om de biodiversiteit onder water te stimuleren.

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

Buitenlandse activiteiten

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. Havenbedrijf Rotterdam heeft al langer een deelneming in Sohar (Oman) en participeert sinds 2018 in de haven van Pecém (Brazilië). Tot slot heeft Havenbedrijf Rotterdam een kantoor in Indonesië.

Corporate governance

Havenbedrijf Rotterdam is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	78,5	-	83,0	-	195
Global Reporting Initiative (GRI)		x	x	x	x	x	x
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	2,5	2,5	2,9	3,1	4,5	5,9
	Scope 2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Scope 3	0,6	0,2	1,0	2,9	2,7	2,7
Diversiteit**		71-29	73-27	72-28	74-26	73-27	74-26
Verzuim***		4,4	3,8	4,1	4,6	4,2	-

* Dit betreft de scope 1 t/m 3 CO₂-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

Havenbedrijf Rotterdam vervult een aanjagersrol voor de verduurzaming van het haven- en industriecomplex. De haven van Rotterdam heeft echter te maken met diverse situaties die het noodzakelijk maken het MVO-beleid verder te ontwikkelen: 1) Scheepvaart en industrie moeten sneller hun CO₂-uitstoot en effecten op natuur verminderen; 2) Minder acceptatie van overlast i.r.t. economische welvaart van haven en logistiek; 3) Vraag aan bedrijfsleven om bij te dragen aan alle 17 SDG's. Het is daarom nodig om bovenstaande zaken met elkaar in verband te brengen en MVO te verankeren in al het beleid. Dit kan door de contracten met klanten en leveranciers zo vorm te geven dat verduurzaming, veiligheid en maatschappelijk

wenselijk gedrag wordt gestimuleerd. Het gunnen op maatschappelijke criteria (zoals duurzaamheid of arbeid) creëert secundaire vraag in de markt die ontwikkeling van MVO verder bevordert. Doel van de MVO-initiatieven van het havenbedrijf is om de haven te veranderen in een logistiek- en industrieel cluster met duurzame productie en klimaatneutrale logistiek. Dit is ook aantrekkelijk voor die klanten die ook steeds meer verduurzamen en een positieve bijdrage willen leveren aan de wereld. De positieve impact op de omgeving wordt tegelijkertijd vergroot door de juiste keuzes te maken over activiteiten in de haven op het gebied van sociale en maatschappelijke waarde, zoals werkgelegenheid, verbinding met opleidingen en arbeidsmarkt, verbetering van leefomgeving en nut voor regionale innovatie.

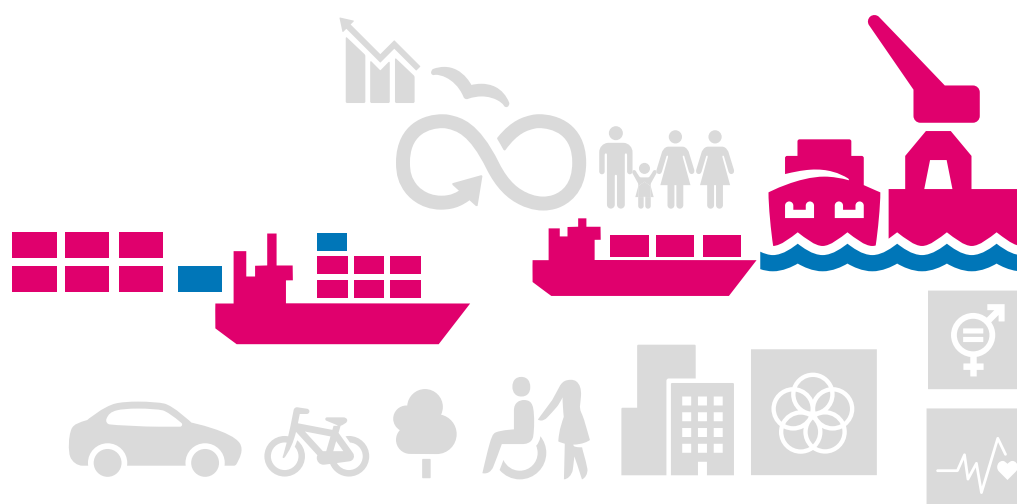
Havengebied van Havenbedrijf Rotterdam





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	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 2022 kwam de NSI met een score van 6,39 onder de norm van 7,0 (een hoger getal impliceert een betere score). In 2022 kapseisde een binnenvaartschip op de Nieuwe Waterweg, waarbij een dodelijk slachtoffer te betreuren was. Verder botsten bij de Erasmusbrug een watertaxi en een rondvaartboot op elkaar. De watertaxi verdween daarbij volledig onder water. Alle zes opvarenden uit de watertaxi zijn uit het water gered. De Onderzoeksraad voor Veiligheid onderzoekt het ongeval.
	Positieve bijdrage leveren aan in acht nemen van mensenrechten	Mensenrechten-beleid 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 2022 heeft Havenbedrijf Rotterdam een mensenrechtenbeleid uitgebreid en past het UN Guiding Principles Reporting Framework gedeeltelijk toe. Hierin zijn opvallende mensenrechtenrisico's uiteengezet en de governance, acties en remedies beschreven.
 	Bijdrage leveren aan energietransitie	CO ₂ -emissie havenindustrie	Het gerapporteerde cijfer loopt een jaar achter, omdat het berekenen van de uitstootcijfers tijd kost. Voor 2021 bedroeg de doelstelling van de absolute CO ₂ -uitstoot in het haven- en industrie-complex 22,8 Mton. De gerealiseerde CO ₂ -uitstoot van het haven- en industrie-complex in 2021 kwam uit op 23,5 Mton en daarmee haalde Havenbedrijf Rotterdam de doelstelling voor deze KPI niet. De stijging van de CO ₂ -uitstoot werd voornamelijk veroorzaakt door de twee kolencentrales op de Maasvlakte. Door de sterk gestegen gasprijzen in de loop van 2021 werd opwekking met kolen goedkoper. Havenbedrijf Rotterdam verwacht dat de toename van de uitstoot ook de komende jaren voortduurt. De geopolitieke ontwikkelingen spelen hierin een belangrijke rol.
 	Bijdrage leveren aan energietransitie	CO ₂ -emissie Havenbedrijf Rotterdam organisatie	Havenbedrijf Rotterdam wil in haar rol van voortrekker in de energietransitie en versneller van duurzaamheid in de haven ook zelf zo snel mogelijk klimaatneutraal willen worden. Dit betekent dat haar activiteiten niet bijdragen aan toename van de hoeveelheid broeikasgassen in de atmosfeer. De CO-footprint is in de periode 2019-2022 met 47% verlaagd. Dit is vooral bereikt door opschaling van gebruik van biobrandstof bij de vaartuigen, incentives voor gebruik van openbaar vervoer en de fiets voor woon-werkverkeer en een nieuw mobiliteitsbeleid. Ten opzichte van 2021 is de footprint gestegen. Door COVID-19 werd er in dat jaar minder elektriciteit gebruikt in het Cruise Port Terminal en werden minder reisbewegingen gemaakt (vliegtuig, auto en openbaar vervoer) door haar medewerkers.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee mannen en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. A.S. Castelein	CEO	441	76	103	517	488	492	468	460	461	
mw. V.D.I.V. de Leeuw	CFO	315	54	29	369	339	333	161	-	-	
dhr. B. Siemons	COO	357	61	30	418	390	85	-	-	-	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit twee mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
mw. M.H. Maes	President-commissaris				42	40	39	38	38	34	
dhr. W.F. van Benten	Lid				36	34	38	33	11	-	
dhr. L.M. Sondag*	Lid				30	34	23	-	16	23	
mw. N.G. Dalstra	Lid				36	34	1	-	-	-	
dhr. J.V. Timmermans	Lid				36	8	-	-	-	-	

* De heer Sondag is per 1 november 2022 afgetreden als lid van de raad van commissarissen.

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 in kennisstelling OR.
	Bezoldiging		Stelt vergoeding vast.



Vermogenspositie, rendement en dividend

Financieel heeft het Havenbedrijf een goed jaar achter de rug. De omzet steeg in 2022 met 6,9% tot € 825,7 miljoen. De operationele lasten stegen echter ook, met 8,3% tot € 282,2 miljoen. Het nettoresultaat was € 247,2 miljoen. Het rendement was 5,6% en valt daarmee binnen de bandbreedte van het normrendement van 4-6%. Het havenbedrijf heeft eind 2022 een solvabiliteitsratio van 73%. Er is € 132,3 miljoen dividend uitgekeerd, waarvan € 48,6 miljoen aan de staat.

Investerings

Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van het havencomplex. In 2022 bedroegen de totale bruto investeringen € 257,0 miljoen inclusief kapitaalstortingen in deelnemingen. De realisatie kwam boven het investeringsniveau van 2021 (€ 226,3 miljoen) uit. Van de totale investeringen is € 175,6 miljoen te bestempelen als 'taxonomy-eligible', dat wil zeggen dat ze een bijdrage leveren aan de klimaatdoelstellingen. De omvangrijkste investeringen in 2022 waren de aanleg van kademuuren in de Amaliahaven (€ 79,3 miljoen) en landaanwinning op Maasvlakte 2 (€ 24,8 miljoen).

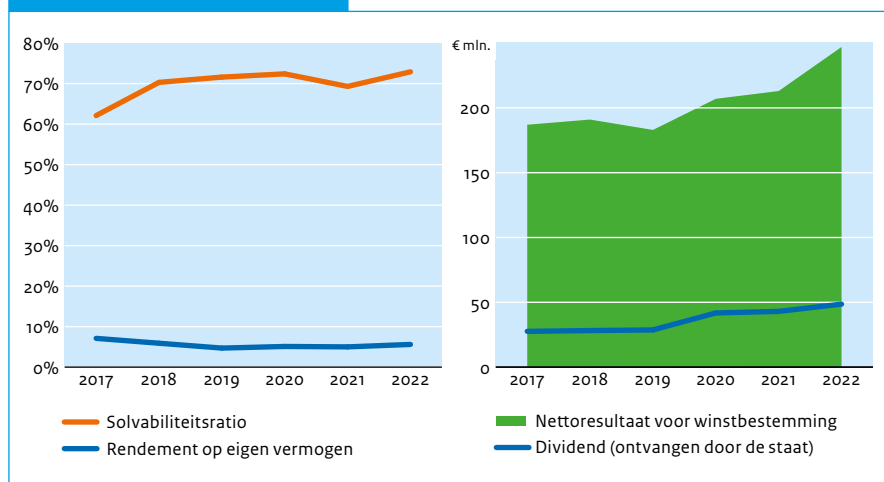
Vooruitblik 2023

Naast de dagelijkse bedrijfsvoering, zal Havenbedrijf Rotterdam in 2023 verdere stappen dienen te zetten in de overgang van fossiel naar zero-emissie energiegebruik. Daarbij wordt veel verwacht van projecten als Porthos en de aanleg van walstroom bij terminals. Ook blijft verdere digitalisering een speerpunt van het havenbedrijf, om daarmee de efficiëntie, duurzaamheid en veiligheid van de logistieke keten verder te vergroten. In kader van MVO worden de mensen bij Havenbedrijf Rotterdam verder getraind om maatschappelijke dilemma's, zoals bijvoorbeeld tussen uitstoot en werkgelegenheid, te herkennen en te gebruiken om de juiste beslissingen te nemen. Daarnaast wordt de verdere inpassing van MVO criteria in inkoop en besluitvorming verder uitgewerkt.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	6.101	6.221	5.778	5.524	5.423	4.324
Eigen vermogen	4.450	4.314	4.181	3.955	3.810	2.686
Vreemd vermogen	1.651	1.907	1.597	1.569	1.613	1.638
Inkomsten	826	773	753	707	707	712
Winst	247	247	207	183	191	187
Dividend	132,3	122,7	120,5	98,5	96,5	94,6
Ontvangen door staat	48,6	43,0	41,8	28,7	28,2	27,6
Solvabiliteitsratio	72,9%	69,3%	72,4%	71,6%	70,3%	62,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	5,6%	5,8%	5,1%	4,7%	5,9%	7,0%
Pay-out ratio	53,6%	49,7%	58,2%	53,8%	50,5%	50,6%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	€ 50 miljoen	€ 0
Overname / participatie	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa die betrekking hebben op de deelnemingen van de vennootschap.	€ 0

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	2.873	2.713	2.833	2.992	2.920
Beloningsverhouding	4,4	4,5	5,0	4,9	5,2
Aantal bezoeken (duizendtallen)	4.132	1.711	2.506	6.221	5.743
Besteding per bezoek (€)	147	154	133	117	114
Afgedragen kansspelbelasting (mln €)	205,1	85,2	93,5	202,4	182,4

Beschrijving

Holland Casino is de enige vergunninghouder in Nederland die een speelcasino mag uitbaten. In 1976 werden de deuren van de eerste vestiging geopend. In 2022 bezochten 909 duizend gasten een vestiging van Holland Casino, een stijging van 104,4% ten opzichte

van coronajaar 2021. In totaal ging het om 4,1 miljoen bezoeken, een stijging van 141,5% ten opzichte van 2021. Hierbij werd gemiddeld € 147 per bezoek besteed, wat een daling is van 4,5% ten opzichte van 2021. Eind 2022 had Holland Casino in totaal 2.873 fte in dienst.

Strategie

In 2022 is Holland Casino verder aan de slag gegaan met haar meerjarenstrategie: HC2024. Uitgangspunt van deze strategie is dat beleid centraal bepaald wordt en in de vestigingen de focus ligt op een excellente operatie. Zowel op het gebied van compliance als de gastbeleving. In deze strategie staan daarnaast drie kerndoelstellingen centraal. Allereerst het verder implementeren van drie onderscheidende vestigingsconcepten. Daarnaast zullen de komende jaren ook in het teken staan van het optimaliseren van Holland Casino Online en het doorontwikkelen van online preventiebeleid. Tot slot is het behalen van een gezond rendement, na enkele lastige coronajaren, 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 bredere maatschappelijke betekenis en het zijn van een moderne werkgever.



Holland Casino won in april 2022 in Londen The Casino Award voor het beste casinobedrijf van Europa.



2022 in vogelvlucht

In 2022 kroop Holland Casino uit het coronadal. In de loop van 2022 kon Holland Casino haar gasten weer verwelkomen. Hierdoor is Holland Casino in staat gebleken weer zwarte cijfers te schrijven. Dit is mede te danken geweest aan de eerste resultaten van de herstructurering, die de organisatie wendbaarder heeft gemaakt en de kostenbasis heeft verlaagd. 2022 stond daarnaast in het teken van het eerste volledige jaar op de online markt voor kansspelen met Holland Casino Online, waarbij Holland Casino veel heeft geïnvesteerd in een voortrekkersrol op het gebied van een veilig en verantwoord aanbod. Tot slot kreeg Holland Casino op 1 september 2022 een nieuwe CEO, Petra de Ruiter. Ook breidde de statutaire directie uit van twee naar drie leden. Malinda Miener trad toe als Chief Compliance Officer.

Juridische status en eigendom

Holland Casino is een N.V. De staat houdt 100% van de aandelen in Holland Casino N.V., beheerd door de staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst. De minister voor Rechtsbescherming is verantwoordelijk voor het kansspelbeleid.

Publiek belang

Holland Casino draagt bij aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, zijnde het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Deze publieke belangen worden – naast het publiek aandeelhouderschap – geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de Kansspelen, de Wet kansspelen op afstand en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme. De Kansspelautoriteit houdt toezicht op Holland Casino.

Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance

Holland Casino is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		29,6		29,6		
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	54,5-45,5	53-47	55-45	-	-	-
Verzuim***	5,39	4,96	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 heeft Holland Casino vier basispijlers gekozen waarop het MVO-beleid rust, namelijk Goede gezondheid en welzijn, Waardig werk en economische groei, Het herstellen van ecosystemen en Het behoud van biodiversiteit en Vrede, justitie en sterke publieke diensten. In 2022 had Holland Casino tot doel om deze pijlers verder uit te werken, zodat het MVO-beleid concreter, navolgbaar en meetbaar wordt. Om dit te bereiken heeft Holland Casino een interne





regiegroep Maatschappelijk verantwoord ondernemen & Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangesteld. Onder regie van dit team is een dubbele materialiteitsanalyse en een extern stakeholderonderzoek onder leveranciers, sectororganisaties en (lokale) overheden uitgevoerd. Op deze manier is in kaart gebracht wat de stakeholders bezighoudt en welke impact Holland Casino heeft op de omgeving. Ook toetst Holland Casino hiermee welke duurzaamheidsthema's in de pijlers Milieu, Maatschappij en Governance van materieel belang zijn. Holland Casino heeft gekozen om te anticiperen op de toekomstige CSRD-rapportagerichtlijn van de Europese Unie, hoewel dit naar verwachting pas in 2025 voor Holland Casino verplicht zal worden. In 2023 geeft Holland Casino verder invulling aan de meetbaarheid van de materiële onderwerpen. Hiervoor wordt een gap-analyse gedaan en gewerkt aan de roadmap maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Vestigingen Holland Casino





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Veilig aanbieden van kansspel	Aantal PreventieBeleids Kansspelen (PBK) gesprekken en aantal afgenomen zelftesten kansspelerisico	In 2022 zijn er 12.848 gesprekken op de vestigingen en 19.713 voor online gevoerd. Holland Casino hanteert extra scherpe maatregelen bij jongvolwassenen. Zo wordt er eerder een preventiegesprek met een jongvolwassene gevoerd. In 2022 heeft dit 1224 keer plaatsgevonden. Er zijn daarnaast duizenden bezoekerbeperkingen en entreeverboden ingesteld, vrijwillig dan wel opgelegd. Holland Casino adviseert gasten bij een uitsluiting bij Holland Casino altijd om zichzelf ook vrijwillig in te schrijven in Cruks. Als de indruk bestaat dat gasten het advies niet zullen opvolgen en onze inschatting is dat de speler zichzelf of anderen schade berokkent, wordt een kennisgeving bij de Ksa gedaan om de speler zich onvrijwillig in te laten schrijven. In 2022 is hier 22 keer toe over gegaan.
	Aanbieden van veilige en stimulerende werkomgeving	Uitkomsten medewerkers-belevingsonderzoek (mbo)	In 2022 heeft een medewerkers-belevingsonderzoek (mbo) plaatsgevonden. Er is gekeken naar bevlogenheid, betrokkenheid en de mate waarop medewerkers Holland Casino als werkgever zouden aanbevelen. Ook is een aantal strategische thema's gemeten, waaronder leiderschap, welzijn, missie en persoonlijke ontwikkeling, en is aandacht besteed aan enkele actuele onderwerpen als werken op afstand. Deze metingen blijft Holland Casino herhalen.
	Duurzame inkoop en investeringen	Opleveren van duurzame investeringen en inkoop	Als eerste casino's in Nederland hebben zowel Holland Casino Utrecht (BREAAAM Excellent) als Holland Casino Venlo (GPR score 8,5) een duurzaamheidskeurmerk voor het realiseren van duurzame gebouwen met minimale milieu-impact behaald. Bij vervangingsinvesteringen van klimaatinstallaties voor overige vestigingen worden duurzame alternatieven uitgewerkt en tevens wordt verlichting vervangen voor duurzame alternatieven, zoals LED. Bij de dagelijkse schoonmaak van het interieur worden geen chemicaliën meer gebruikt, maar wordt gereinigd met ozonwater. De bedrijfskleding wordt afgevoerd voor recycling en afvalstromen worden zoveel als mogelijk gescheiden. Bij speelautomaten worden oude automaten gedemonteerd om op materiaalniveau af te voeren, zodat delen gerecycled kunnen worden. In 2022 zijn 530 bestaande automaten voorzien van een nieuw spel door middel van conversion kits (ombouwsets). Deze werkwijze verlengt de levenscyclus van een speelautomaat.
	Bestrijden van witwassen, fraude en criminaliteit via kansspelen	1. aantal meldingen ongebruikelijke transacties, 2. het aantal entreeverboden na clientonderzoek, 3. het aantal geconstateerde fraudegevallen	In 2022 was het aantal geconstateerde fraudegevallen online en op de vestigingen 18. Op het gebied van witwassen werden over de vestigingen 1.350 ongebruikelijke transacties gemeld op basis van subjectieve indicatoren. Dit is een stevige stijging ten opzichte van 2021 (695). Daarnaast steeg ook het aantal opgelegde entreeverboden in verband met witwasrisico's naar 193 (2021: 70). Het aantal ongebruikelijke transacties gemeld op basis van objectieve indicatoren voor de vestigingen, was 7.864 keer. Online zijn in 2022 1.098 meldingen aan de FIU gedaan (Q4 2021: 429). Ook spelen we een rol in het tegengaan en signaleren van matchfixing. Zo is in september 2022 een driejarig maatschappelijk partnership aangegaan met de Vereniging van Contractspelers (VVCS). De VVCS bestrijdt matchfixing door het voorlichten, ondersteunen en nazorgen van alle sporters die actief zijn in de Keukenkampioen en Eredivisie.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man en twee vrouwen.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
mw. P.J. de Ruiter*	CEO	86	8,5	8,1	94,5					
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	231,7	21,5	19,9	253,2	227	232	269	264	203
mw. M.I.I. Miener**	CCO	143,3	13,2	10,3	156,5					
dhr. N.M.A.M. Leise***	CEO	94,3	8,5	6,9	102,7					
dhr. E. van Lambaart****	CEO	64,3	12,9	6,1	77,2	251	250	293	285	282

* Mevrouw de Ruiter is per 1 september 2022 aangetreden als CEO.

** Mevrouw Miener is per 13 april aangetreden als CCO.

*** De heer Leise heeft van 14 maart 2022 t/m 31 augustus de rol van interim-CEO bekleed.

**** De heer van Lambaart is per 14 maart 2022 afgetreden als CEO en heeft Holland Casino verlaten.

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. W.L.J. Bröcker	voorzitter	32	31	31	30	30	30
dhr. J.W. Baud	vicevoorzitter	24,6	24	24	22	22	21
mw. L.M.A. Donders	lid	23	22	22	16		
mw. R.E. Dekker	lid	25,9	25	25	25	24	24
dhr. D. Karsten	lid	23	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 bruto baten stegen in 2022 ten opzichte van 2021 met € 349,6 miljoen naar € 753,8 miljoen (een stijging van 147,8%). Holland Casino boekte een positief resultaat na belasting van € 17 miljoen (2021: negatief resultaat van € 45,7 miljoen). Het rendement op eigen vermogen kwam uit op 10,9% (2021: -32,9%). Aan niet alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het dividendbeleid, waaronder solvabiliteit, is voldaan. Over 2022 zal dan ook geen dividend worden uitgekeerd.

Investerings

In 2022 heeft Holland Casino € 37,6 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betrof € 22,6 miljoen aan nieuwe speelautomaten (2021: € 1,8 miljoen), € 10,2 miljoen aan reguliere vervangingsinvesteringen en € 4,8 miljoen aan renovatieprojecten. Daarnaast is € 5,3 miljoen geïnvesteerd in immateriële activa, waaronder de vervanging van het Enterprise Resource Planning-pakket. Deze investeringen bleven onder de statutaire goedkeuringsdrempel en zijn derhalve niet voorgelegd aan de staat.

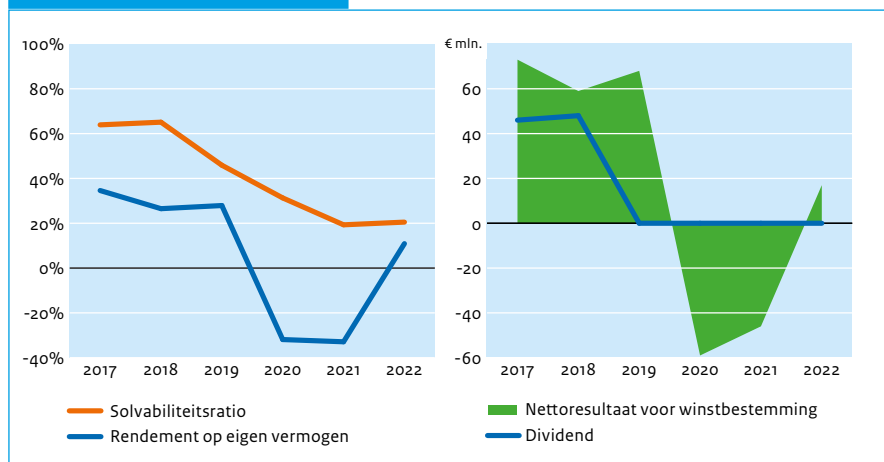
Vooruitblik 2023

Holland Casino zet in 2023 in op verder herstel, waarbij zij rekent op bestendiging van het resultaat van 2022. Daarnaast wordt de strategie verder aangescherpt. De focuspunten van die aanscherping zijn: veilig en verantwoord spel, organisatieontwikkeling, de gast centraal stellen, het verstevigen van de positie op de arbeidsmarkt, de werkdruk in balans brengen en het aanjagen van trots en saamhorigheid voor het bedrijf. Holland Casino zet in op herstel van het spelaanbod en het terugwinnen van gasten in 2023. Dit doet zij door te investeren in de gastbeleving en door te blijven bouwen aan haar unieke vestigingsconcepten. Holland Casino gaat ook haar voortrekkersrol in de sector verder gestalte geven als het gaat om de invulling van de zorgplicht en op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo gaat HC haar duurzaamheidsbeleid verder vormgeven en worden er meetbare doelen opgesteld voor onder meer energiereductie, diversiteit en inclusie. Ook investeert Holland Casino in de doorontwikkeling van haar preventie- en anti-witwasbeleid.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	763	723	591	532	342	331
Eigen vermogen	156	140	185	244	223	211
Vreemd vermogen	607	583	406	287	120	120
Inkomsten	754	304	333	736	668	668
Winst	17	-46	-59	68	59	73
Dividend					46	48
Ontvangen door staat					46	43
Solvabiliteitsratio	20,5%	19,3%	31,3%	45,9%	65,1%	63,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	11,5%	-28,3%	-27,5%	29%	27,4%	37,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	77%	66%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	112	91	-	-	-
Beloningsverhouding	2,3	2,3	-	-	-
Totaal gecommiteerd investeringsvolume inclusief publieke regelingen (cumulatief, € miljoen)	1.380	-			
Gecommiteerd investeringsvolume kernkapitaal (cumulatief, € miljoen)	274	-			

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 het internationale verdienvermogen van Nederlanders in het buitenland 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 Nederland-

se internationaal opererende bedrijven sterk in zijn. Daarnaast beheert Invest International ook een aantal regelingen (financieringsprogramma's) van het ministerie van Buitenlandse Zaken gericht op MKB-financiering en infrastructuurontwikkeling.

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 financieringsoplossingen en impactvolle projecten die bijdragen aan het oplossen van 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 het MKB en infrastructuurprojecten in opkomende markten. Invest International wil Nederlandse bedrijven in het buitenland helpen en bijdragen aan het realiseren van de SDG's. De onderneming 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 en infrastructuur, Gezondheid, Duurzame Productie, en Klimaat & Hernieuwbare Energie. Daarnaast streeft Invest International ernaar een rol spelen als partner bij het implementeren van de private kant van de Afrikastrategie door integrale financieringsoplossingen te bieden waarbij zowel Nederlandse ondernemers als afnemers (publiek en privaat) in opkomende markten geholpen worden.

2022 in vogelvlucht

2022 stond in het teken van verder het opbouwen van de organisatie en de portefeuille. Er zijn dit jaar meer dan 50 nieuwe mensen aangenomen. Voor investeringen had Invest International een doelstelling van € 110 mln., maar er is € 250 mln. gecommiteerd. Dit onderstreept de vraag vanuit de markt. Banken en andere marktpartijen verwijzen actief door en



Invest International heeft 232 projecten in portfolio en bedient 140 middel- en kleinbedrijven.





werken samen met Invest International. Dit laat zien dat de onderneming aanvullend aan de markt kan opereren. In het vierde kwartaal heeft Invest International een faciliteit voor kleinere financieringen gelanceerd om de MKB-propositie te verbreden.

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 een jaarlijkse subsidie van € 9 miljoen voor projectontwikkelingsactiviteiten en heeft een aantal infrastructuurregelingen en MKB-instrumenten ondergebracht bij 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 dient het publiek belang door 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 Invest International 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

Alle activiteiten van Invest International zijn gericht op financiering en projectontwikkeling in het buitenland.

Corporate governance

Invest International is ingericht volgens het volledig structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantiebenchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*						
Scope 1	86,6	-	-	-	-	-
Scope 2	13,6	-	-	-	-	-
Scope 3	144,5	-	-	-	-	-
Diversiteit**	50,4/49,6	54,4/45,5	-	-	-	-
Verzuim***	3,5	4,1	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 International is opgericht om het Nederlandse verdienvermogen te versterken en om impact te creëren. Die impact wordt gerealiseerd door het financieren – en versneld realiseren – van de SDG's. Dit staat centraal in de strategie van de onderneming. Meer dan 50% van het portefeuille draagt al bij aan de doelstellingen eerlijk werk en economische groei (SDG 8) en klimaatactie (SDG 13). Invest International draagt daarnaast bij aan de MVO-prestaties van klanten door het toepassen van standaarden en kennisoverdracht.

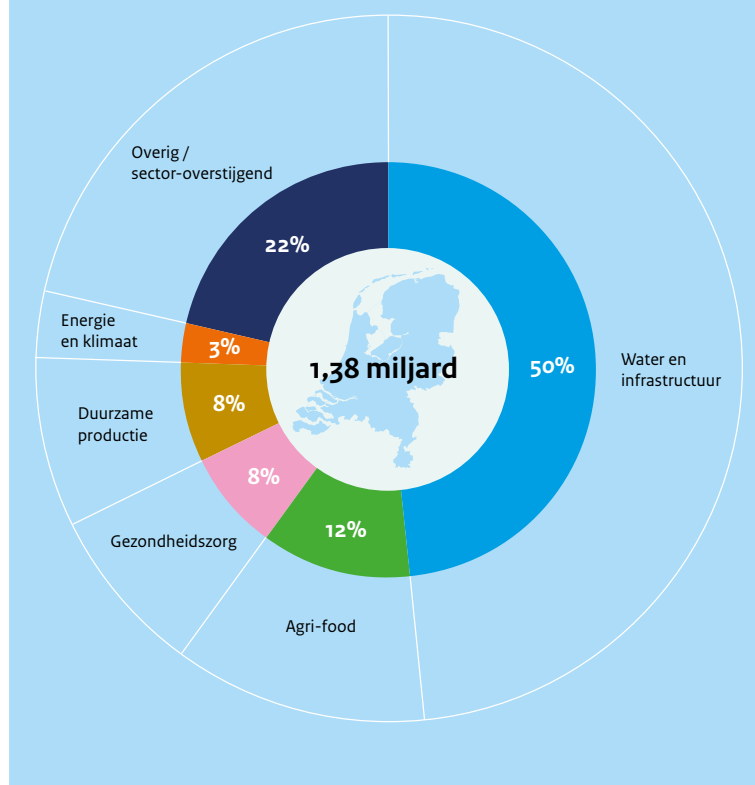
Het MVO-beleid is tot stand gekomen na consultatie van betrokken partijen, zoals NGO's en belangenorganisaties. Daarnaast toetst Invest International transacties op MVO-criteria die zijn afgesproken in een aanvullende beleidsovereenkomst tussen de staat, FMO en Invest International. Dat houdt onder andere in dat het de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de UNGP's en de IFC Performance Standards volgt.

Invest International meet en rapporteert over de bijdrage aan SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 13 (klimaatactie). De ambitie hierbij is dat 66% van haar totaal geëngageerde portefeuille rechtstreeks bijdraagt aan deze twee SDG's. Concreet betekent dit de creatie van meer volwaardig werk en het vermijden van emissies van broeikasgassen. Daarnaast meet Invest International de bijdrage SDG 2 (geen honger), SDG 6 (schoon water en sanitaire voorzieningen), SDG 7 (betaalbare en schone energie), SDG 9 (industrie, innovatie en infrastructuur). Invest International streeft gendergelijkheid na over de gehele breedte van activiteiten.

Afwijkingen MVO-standaarden

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

De sectoren waarin Invest International financiert





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
Primair			
8	66% van de portefeuille draagt bij aan SDG 8 en 13. Gedetailleerdere doelstellingen volgen.	aantal ondersteunde directe and indirecte banen.	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten met behulp van geverifieerde klantgegevens, terwijl indirecte banen worden gemodelleerd met behulp van het Joint Impact Model. 60% draagt op dit moment bij aan SDG 8
13	Een investeringsportefeuille beheren die is afgestemd op een traject van 1,5 graad volgens het Klimaatakkoord van Parijs van 2015. Het doel is dat 66% van de portefeuille bijdraagt aan SDG 8 en 13. Gedetailleerdere doelstellingen volgen. 66% draagt op dit moment bij aan SDG 13.	<ul style="list-style-type: none"> aantal van absolute en vermeden gefinancierde emissies (tCO₂eq/jaar) % Green label gecommiteerde portefeuille aantal operationele GHG voetafdruk (tCO₂eq/jaar) 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten op basis van de PCAF- en GHG-protocolnormen. Green label toegewijd portfolio wordt gemeten op basis van de ADSB Green Label Methodology. De operationele GHG voetafdruk bestaat uit ingekochte energie, inkoop, zakenreizen en woon-werkverkeer van werknemers. We zetten een AI-ondersteunde machinelezer in om facturen te analyseren om berekeningen van de uitstoot van broeikasgassen te maken.
Secundair			
2	Ondersteunen van duurzame agri-food waardeketens.	aantal ondersteunde kleinschalige boeren.	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten aan de hand van geverifieerde klantgegevens. De portefeuille ondersteunt nu 7.350 kleinschalige boeren.
3	Verbeteren van de gezondheid van mensen.	aantal gebruikers die toegang hebben tot gezondheidsdiensten en infrastructuur.	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten met behulp van geverifieerde klantgegevens. De portefeuille bedient nu 9,8 mln. gebruikers.
5	50,1% van de direct ondersteunde banen wordt door vrouwen ingevuld in 2022.	percentage van de direct ondersteunde banen voor vrouwen.	
6	Verbeteren van de toegang tot WASH.	aantal gebruikers die toegang hebben tot betaalbaar water en sanitaire voorzieningen van goede kwaliteit.	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten aan de hand van geverifieerde klantgegevens. De portefeuille bedient nu 5,4 mln. gebruikers.
7	Ondersteunen van ontwikkeling en toegang tot (hernieuwbare) energie.	aantal gebruikers die toegang hebben tot energie (inclusief hernieuwbare energie).	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten aan de hand van geverifieerde klantgegevens. De portefeuille bedient nu 391.000 gebruikers.
9	Ondersteunen van de ontwikkeling en exploitatie van groene infrastructuur.	aantal gebruikers van openbare infrastructuurprojecten inclusief van aanvoerwegen, bruggen, overstromingsrisico en kustprotectie.	<ul style="list-style-type: none"> Gemeten aan de hand van geverifieerde klantgegevens. De portefeuille bedient nu 9,2 mln. gebruikers.
12	Duurzaam produceren. Hier wordt vanaf 2023 over gerapporteerd.	aantal van afval reductie en gerecycled bij de productie van producten waarin is geïnvesteerd.	Gemeten aan de hand van geverifieerde klantgegevens.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. H.J.M. Oorthuizen	CEO	219	0	31		265	211				
mw. V.E. Hart	CFRO	195	0	28		226	116				

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit twee mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
mw. I. Bussemaker	Voorzitter					38	37	-	-	-	-
dhr. G. Dubbeld	Lid					27	9	-	-	-	-
dhr. S. Rabbani	Lid					27	2	-	-	-	-
mw. G. Salden	Lid					10	-	-	-	-	-
mw. J. Banga	Lid					10	-	-	-	-	-

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 1/3 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 1/3 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

Op de begroting van het ministerie van Financiën is over een periode van vijf jaar, startend in 2021, € 833 mln. gereserveerd voor kapitaalstortingen in Invest International. Per eind 2022 heeft Invest International voor € 209 mln. aan stortingen ontvangen. Bij de oprichting van Invest International is aangegeven dat in de eerste jaren na oprichting er nog geen normrendement geldt. Er worden in deze eerste jaren ook geen dividenduitkeringen voorzien.

De totale waarde van de activa van Invest International bedroeg per eind 2022 € 236 mln. Invest International heeft een omzet van € 23 mln. gerealiseerd en een resultaat na belastingen van -€ 4,9 mln

Investerings

Invest International heeft geen investeringen gedaan boven de statutaire bepaalde investeringsdrempel.

Vooruitblik 2023

Het opbouwen van een portefeuille ging in 2022 sneller dan verwacht. Invest International verwacht dat dit de komende jaren doorzet.

In 2023 intensificeert Invest International de samenwerking met banken om ondernemers optimaal te bedienen en publieke financiering optimaal in te zetten naast private financiering. Door een aanpassing in de beleidsregels van DRIVE

Programma voor financiering van ontwikkelingsrelevante infrastructuur kan Invest International vanaf 1 januari 2023 een financieringsarrangement aanbieden dat beter aansluit op de vraag vanuit de markt.

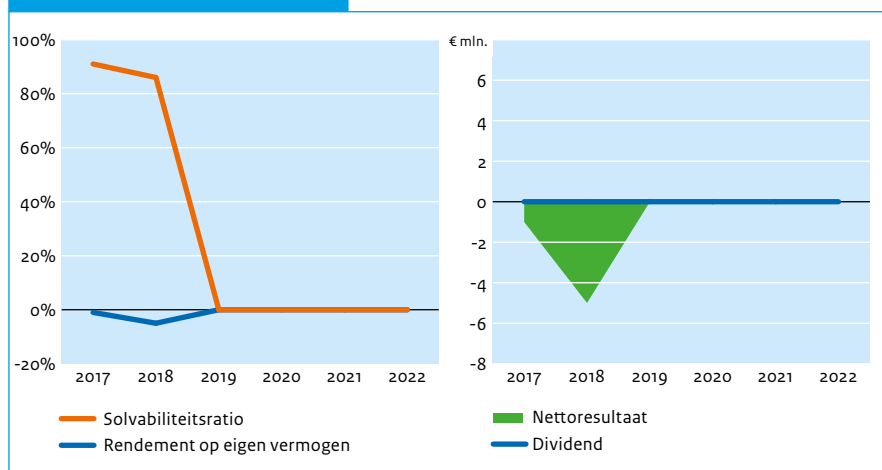
Impactmeting en rapportage krijgen in 2023 verder vorm. Dat betekent onder andere het ontwikkelen van een methode om CO₂-beprijzing meer in te bedden in de bedrijfsvoering, het ontwikkelen en implementeren van een intern MVO- en Impact-management-systeem en het meten van de bijdrage aan de Nederlandse economie voor het portfolio.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021*	2020	2019	2018	2017
Totaal activa*	236	76	-	-	-	-
Eigen vermogen	204	69	-	-	-	-
Vreemd vermogen	32	4	-	-	-	-
Inkomsten	23	4	-	-	-	-
Resultaat	-5	-1	-	-	-	-
Dividend	0	0	-	-	-	-
Ontvangen door staat	0	0	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	86%	91%	-	-	-	-
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-5%	-1%	-	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	-

* Invest International is in juli 2021 opgericht. Het eerste jaarverslag betreft het verlengde boekjaar over de periode 27 juli 2021 - 31 december 2022.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

Binnenland/Buitenland

€ 100 miljoen (geen onderscheid binnen- of buitenland)

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	93,8	77,9	62,7	40	-
Beloningsverhouding	2,6	2,5	2,4	-	-
Totaal gecommiteerd investeringsvolume (in miljoenen euro)	617	457	241	-	-
Gemobiliseerd kapitaal directe investeringen (in miljoenen euro)	304	366	45	-	-

Beschrijving

Invest-NL is een ontwikkel- en financieringsinstelling die is opgericht om daar waar de markt dit (nog) niet (geheel) kan, complexe maatschappelijke transitie 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 CO₂-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 propositie. Eind 2022 werkten er 93,8 fte voor Invest-NL.

Strategie

Invest-NL heeft in 2020 haar strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. Invest-NL ziet haar toegevoegde waarde in

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. De toegang tot beschikbare Europese middelen is hierbij van groot belang. Invest-NL zal zich in eerste instantie voornamelijk richten op de transitie naar een CO₂-neutrale en circulaire economie en de doorgroei van innovatieve scale-ups.

2022 in vogelvlucht

In 2022 is de gecommiteerde investeringsportefeuille met € 160 miljoen toegenomen naar een totale omvang van € 617 miljoen, waarvan € 380 miljoen fondsen en € 237 miljoen directe investeringen. Een van de in het oog springende investeringen is de investering in Elestor (€ 8,6 miljoen aandelenbelang en € 6,4 miljoen lening), een ontwikkelaar van systemen voor langdurige energieopslag. Een andere impactvolle investering is Exasun (€ 3,5 miljoen), een bedrijf dat esthetische dakbedekking met



Invest-NL legt de focus op het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een CO₂-neutrale en circulaire economie. Het innovatieve MKB (startups en scale-ups) vervult hierin een cruciale rol.

geïntegreerde zonnecellen maakt. Invest-NL investeert ook in jonge innovatieve bedrijven, zoals Lightyear, Haermonics, SeaCurrent en Thorizon. Daarnaast heeft Invest-NL geïnvesteerd in fondsen, zoals het European Circular Bioeconomy Fund (€ 10 miljoen) en het Imec. Xpand Fund II (€ 10 miljoen).

Juridische status en eigendom

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

Publiek belang

Invest-NL heeft tot doel om, indien de markt hierin onvoldoende voorziet, bij te dragen aan het 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 zijn dus primair gericht op Nederland. Aangezien maatschappelijke transitie opgaves en innovatie niet stoppen bij de landsgrenzen, kan Invest-NL in voorkomende gevallen investeren in Nederlandse bedrijven die deels in het buitenland actief zijn, maar aantoonbaar een bijdrage leveren aan een duurzame en innovatieve Nederlandse economie. Ook heeft Invest-NL een specifieke rol in het aantrekken en mobiliseren van Europese middelen. Hiertoe is een intensieve samenwerking opgezet met de Europese Commissie, de Europese Investeringsbank (EIB) en het Europese Investeringsfonds (EIF).

Corporate governance

Invest-NL is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark			√		-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	0	0	-	-	-	-
	Scope 2	34	32	-	-	-	-
	Scope 3	23	5	-	-	-	-
Diversiteit**		62-38	58-42	58-42	-	-	-
Verzuim***		4,8	4,6	1,9	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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-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 hierover te rapporteren.

In 2021 heeft Invest-NL de UN Global Compact en de Principles for Responsible Investment (PRI) ondertekend ter ondersteuning van haar eigen MVO-beleid. Met ingang van verslagjaar 2021 rapporteert Invest-NL op de CO₂-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. Ook zijn er doelen gesteld ten aanzien van het percentage aandeelhouderskapitaal dat geïnvesteerd moet zijn in lijn met de EU-Taxonomie.

Afwijkingen MVO-standaarden






Geen

Samenwerking met co-investeerdere bij directe investeringen in 2022





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Betere, betaalbare en toegankelijke zorg	Voorkomen zorgkosten, kwaliteit van leven als gevolg van Invest-NL financiering.	Invest-NL heeft in 2022 met onder andere Haermonics en het NextGen Ventures Fund II investeringen gedaan in innovatieve bedrijven en fondsen in de zorgsector. Invest-NL heeft in het jaarverslag van 2022 KPI's om zorg-impact te meten ontwikkeld, en zal vanaf het jaarverslag van 2023 rapporteren over deze indicatoren.
 	Innovatie & ondernemerschap	Fte, R&D uitgaven toe te schrijven aan Invest-NL financiering.	Invest-NL heeft in 2022 met onder andere investeringen via het Dutch Future Fund (DFF) en een commitment aan Lionix bijgedragen aan SDG 8 & 9. Gefinancierde fte's: 367, gealloceerd aan de financiering van Invest-NL. Gefinancierde R&D uitgaven: € 27 miljoen, gealloceerd aan de financieringen van Invest-NL.
	Circulaire economie	Vermeden gebruik Plastics Vermeden gebruik Biogenen	Invest-NL heeft in 2022 bijgedragen aan SDG 12 met investeringen in onder andere Exasun en het Infinity Recycling Plastics Fund I. Vermeden gebruik Plastics: 514 ton, gealloceerd aan de financiering van Invest-NL Vermeden gebruik Biogenen: 5.296 ton, gealloceerd aan de financiering van Invest-NL.
	CO ₂ -neutrale economie	CO ₂ emissies 2022: <ul style="list-style-type: none"> • avoided emissions portfolio (PCAF-attributiemethode) • emitted emissions portfolio • business operations Invest-NL 	Met betrekking tot CO ₂ emissies rapporteert Invest-NL de volgende cijfers: Scope 3: gefinancierde vermeden emissies over 2022: 3.888, gealloceerd aan de investeringen van Invest-NL. Scope 3: Vervoer Invest-NL: 23 ton Scope 1+2: Eigen bedrijfsvoering van Invest-NL: 34 De absolute grootte van deze impact is nog beperkt, de portfolio-bedrijven zijn scale-ups die in komende jaren sterk zullen groeien.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. R. Zonneveld*	Statutair Directeur	73	-	9		73	-	-	-	-	-

* De heer Zonneveld is per 1 september 2022 aangetreden als statutair bestuurder.

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.J. Nooitgedagt	Voorzitter					36	35	35	26	-	-
mw. K. Bisschop	Lid					25	25	25	-	-	-
mw. M.H.G.E. van Golstein Brouwers	Lid					25	25	25	-	-	-
dhr. R. Hendriks	Lid					25	25	25	-	-	-
dhr. P. Molengraaf	Lid					25	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 ontstaan (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. Eind 2022 heeft Invest-NL voor € 350 miljoen aan kapitaalstortingen ontvangen. Bij de oprichting van Invest-NL is aangegeven dat in de eerste jaren na oprichting nog geen normrendement zal gelden. Vanaf 2023 tot en met 2025 wordt voor Invest-NL een rendementsdoelstelling van 2% gehanteerd. Er worden de eerste jaren geen dividenduitkeringen verwacht. In 2022 heeft Invest-NL een negatief resultaat behaald van € 49 miljoen. Dit komt voornamelijk door hoge afwaarderingen als gevolg van het veranderde investeringsklimaat.

Investerings

Invest-NL heeft in 2022 geen investeringen gedaan boven de statutair bepaalde investeringsdrempel.

Vooruitblik 2023

In 2023 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 CO₂-neutrale en circulaire economie. Het is de ambitie van Invest-NL om in 2023 de portefeuille van geïnteresseerde investeringen verder uit te breiden met circa € 250 miljoen.

Op het gebied van business development ligt de nadruk op het financieerbaar maken van proposities die nog niet financieerbaar 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 werkt de deelneming 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 2023 zal ook 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. Op dit moment verkent Invest-NL bijvoorbeeld mogelijkheden voor *blended finance*.

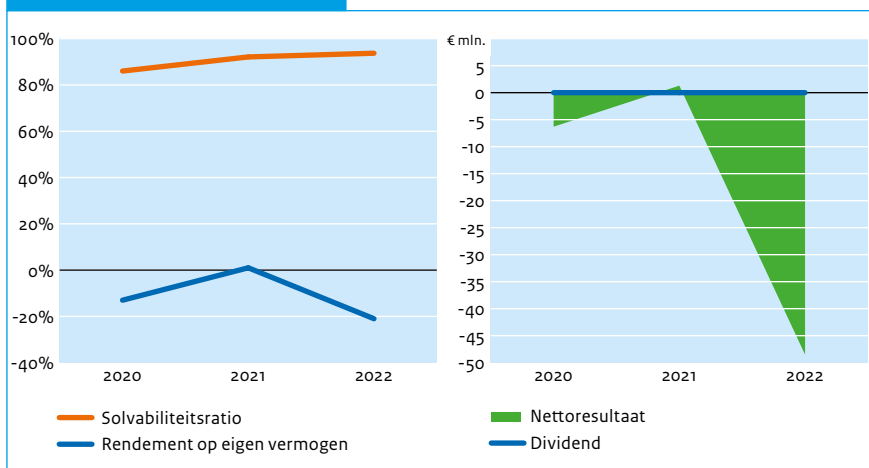
Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa*	318,1	185,4	51,6	50	-	-
Eigen vermogen	297,2	170,7	44,4	50	-	-
Vreemd vermogen	21,0	14,7	7,2	-	-	-
Inkomsten**	14,1	9,4	7,5	-	-	-
Resultaat	-48,5	1,3	-6,3	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	93,7%	92,1%	86,0%	-	-	-
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-21%	1%	-13%	-	-	-
Pay-out ratio	0%	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

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 200 miljoen	€ 200 miljoen
Overname / participatie	€ 200 miljoen	€ 200 miljoen

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	29.867	27.444	30.740	33.026	32.412
Beloningsverhouding	7,7	8,1	7,6	11,7	12,2
Bezettingsgraad passagiers (%)	83%	50%	52%	89%	89%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	58%	80%	78%	65%	67%

Beschrijving

De 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 2022 vervoerde KLM bijna 26 miljoen passagiers en 432 duizend ton vracht. De KLM-groep had eind 2022 wereldwijd 29.867 fte in dienst.

Strategie

In 2022 heeft KLM een herziene strategie ontwikkeld. De strategie bouwt voort op de huidige sterke punten van KLM en focust daarnaast op de volgende drie ambities: een

uitstekende luchtvaartmaatschappij zijn voor klanten en KLM-medewerkers, de transitie maken naar een *net-positive* onderneming, en het realiseren van technologische vooruitgang met innovatie en nieuwe technologieën.

2022 in vogelvlucht

In 2022 is het herstel van de COVID-19-periode verder ingezet. Hierdoor kon KLM in 2022 de leningen terugbetalen die de onderneming had ontvangen als onderdeel van het steunpakket tijdens de COVID-19-crisis. Tegelijkertijd had de oorlog in Oekraïne impact en de capaciteitsbeperkingen op Schiphol impact op KLM. In juli 2022 is mevrouw Rintel begonnen als nieuwe CEO van KLM. Zij volgde de heer Elbers op. De staatsagent rapporteerde in 2022 ook over de naleving van de steunvoorwaarden door KLM. Alhoewel KLM in 2020 en 2021 goede inzet toonde op de naleving, was de staatsagent in 2022 kritisch op deze naleving.

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



KLM is tezamen met Thalys in 2022 een pilot gestart, waardoor passagiers op het traject Brussel-Amsterdam een gecombineerde trein-vliegreis kunnen boeken.



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 netwerkqualiteit, 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

Moederbedrijf 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		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	-				179
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	8.993	7.400	6.711	12.072	11.984	12.047
	Scope 2	30.7	31.2	0	0	37	28,5
	Scope 3	2308	1594	1448	2523	2462	2287
Diversiteit**		45-55	45-55	44-56	45-55	45-55	45-55
Verzuim***		8.8	6.73	5,23	6,34	6,97	6,45

* Scope 1: CO₂ 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

Op 1 december 2022 keurde het Science Based Targets Initiative de doelstelling van Air France - KLM goed om tegen 2030 (in vergelijking tot het jaar 2019) 30% CO₂-reductie te bewerkstelligen. Volgens de SBTi is deze doelstelling in lijn met het Parijs-akkoord.

KLM heeft daarnaast in 2022 verder gewerkt aan het elektrificeren van hun grondoperaties. Tegen het einde van 2022 was ongeveer 65% van de gebruikte onderdelen in deze operatie geëlektrificeerd. KLM wil in 2030 volledig de grondoperatie elektrificeren. KLM heeft daarnaast in 2022 inspanningen verricht om op de luchtvaart gerelateerde voorwaarden, die verbonden zijn aan het steunpakket van overheid uit 2022, te concretiseren en tussentijds meetbaar te maken. Op basis van dit voorstel heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in overleg met KLM een monitoringplan opgesteld en gedeeld met het parlement.

Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
12	Bijdrage leveren aan het verminderen van (non-recyclebaar) afval	50% reductie in 2030 t.o.v. 2011	
13	Bijdrage leveren aan verminderen van CO ₂ -uitstoot	30% reductie per revenue tonkilometer in 2030 ten opzichte van 2019 en 12% reductie in 2030 absoluut ten opzichte van 2019. Het gaat hierbij om scope 1 en scope 3-emissies in kerosineverbruik.	Deze nieuwe doelstellingen zijn gevalideerd door het Science Based Targets Initiative (SBTi).
13	Bijdrage leveren aan verminderen van CO ₂ -uitstoot	0 emissies grondoperatie in 2030 t.o.v. 2005	<p>KLM zet in op elektrificatie van het grondmaterieel, zoals bijvoorbeeld sleepvoertuigen. In 2022 was 63% geëlektrificeerd. Het niet-elektrische grondmaterieel maakt vanaf 2022 gebruik van biodiesel HVO100.</p> <p>In 2019 is KLM overgestapt op groene elektriciteit. Dit leverde een CO₂-e reductie op van 50% in de grondoperatie ten opzichte van 2018.</p>





Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit 3 personen, waarvan 2 mannen en 1 vrouw.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen						
mw. M.E.F. Rintel (vanaf 1 juli 2022)	President en CEO	300	0	99	300	-	-	-	-	-
dhr. P.J.Th. Elbers (tot 1 oktober 2022)	President en CEO	450	0	137	450	600	535	927	922	855
dhr. M.P.A. Stienen (vanaf 1 september 2022)	COO	110	0	18	110	-	-	-	-	-
dhr. R.M. de Groot (tot 1 oktober 2022)	COO	293	0	102	293	-	-	-	-	-
dhr. E.R. Swelheim	CFO	406	0	151	406	390	390	544	504	453

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit 9 personen, waarvan 6 mannen en 3 vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie						
dhr. C 't Hart	voorzitter	55	36	39	39	29	29
dhr. F Enaud	lid	39	24	24	29	30	27
dhr. J.C. de Jager	lid	32	24	26	21	-	-
dhr. C. Nibourel	lid	27	21	15	-	-	-
mw. M.J. Oudeman	lid	41	16	-	-	-	-
mw. F. Pellerin	lid	29	24	26	29	16	-
dhr. P.F. Riolacci	lid	37	26	29	27	27	27
dhr. B. Smith	lid	-	-	-	-	-	-
mw. B.J. Vos	lid	27	21	23	19	-	-

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 was in 2022 € 26,4 miljard, fors meer dan in 2021 (€ 14,3 miljard). Het operationeel resultaat was in 2022 € 1,2 miljard positief, hetgeen een sterke verbetering was vergeleken met 2021, toen het verlies € 1,6 miljard bedroeg. Air France-KLM vervoerde in 2022 83 miljoen passagiers, fors meer dan in 2021 (45 miljoen). In 2021 werd met 931.000 ton minder vracht vervoerd vergeleken met 2021 (1,053 miljoen ton). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2022 geen dividend uit.

Investerings

De netto investeringen van KLM bedroegen in 2022 € 640 miljoen. Dit is een daling van € 159 miljoen ten opzichte van 2021. Het grootste deel hiervan ging om vlootgerelateerde investeringen. In 2022 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

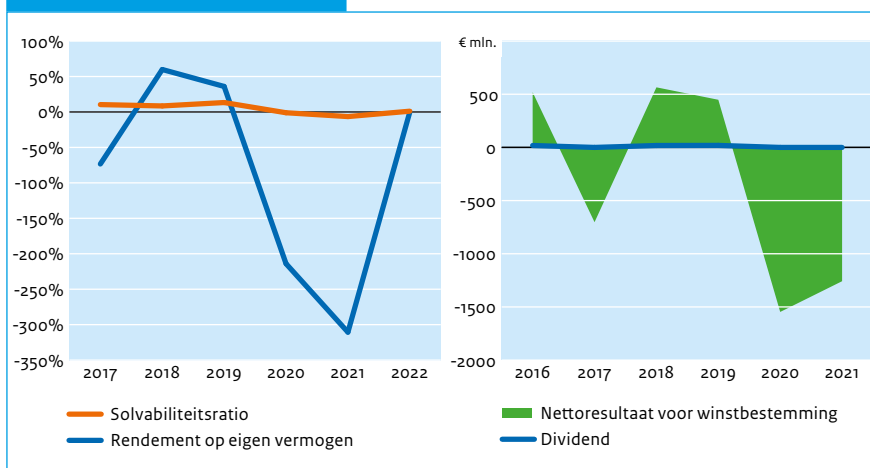
Vooruitblik 2023

KLM heeft in 2023 het steunpakket naar aanleiding van de COVID-19-crisis van de Nederlandse overheid opgezegd. De eerste maanden van 2023 laten een verder herstel zien van de COVID-19-periode, met meer passagiers en boekingen dan dezelfde periode in 2022. Tegelijkertijd blijven mondiale ontwikkelingen, zoals de oorlog in Oekraïne, relevant voor de luchtvaartsector.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	11.903	10.625	10.447	11.771	11.336	8.924
Eigen vermogen	136	-695	-115	1.560	961	927
Vreemd vermogen	11.767	11.320	10.562	10.211	10.375	7.997
Inkomsten	10.679	6.065	5.120	11.075	10.889	10.340
Winst	744	-1.258	-1.547	448	565	-703
Dividend	-	-	-	19	18	-
Ontvangen door staat	-	-	-	0,45	0,89	-
Solvabiliteitsratio	1,1%	-6,5%	-1,1%	13,3%	8,5%	10,4%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-133,1%	-310,6%	-214,1%	35,5%	59,9%	73,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	4%	3%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.
Overname / participatie	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.	1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	451	394	323	282	246
Beloningsverhouding	3,6	3,5	3,2	3,2	3,4
Bruto-uitkeringspercentage	90%	82%	68%	67%	66%
Inleggelden*	6.503	2.993	1.357	1.315	1.169
Netto prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ miljoen)	5.829	2.467	929	884	775
Aantal verkooppunten	5.789	5.752	5.750	6.000	6.000

* Dit betreft de bruto-omzet.

Beschrijving

Nederlandse Loterij B.V. is in 2016 ontstaan uit een fusie tussen De Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de aanbieder van een breed portfolio van kansspelen onder de merken Staatsloterij, Lotto, TOTO Winkel, TOTO Sport, TOTO Casino, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel. Vanaf oktober 2021, na het openstellen van de markt voor online kansspelen, is TOTO actief op de markt van online kansspelen met TOTO Sport voor

online sportweddenschappen en TOTO Casino voor online casinospellen. Bij Nederlandse Loterij waren eind 2022 451 (fte) medewerkers in dienst.

Strategie

Nederlandse Loterij wil kennisleider (thought leader) en het voorbeeld zijn in de kansspelmarkt als het gaat om verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod. Nederlandse Loterij heeft daarin de ambitie om marktleider op de Nederlandse kansspelmarkt te zijn met een breed productenportfolio en een

betrouwbaar imago. Ook op het gebied van sportweddenschappen en 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 met een maatschappelijke impact. 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.

Door de toevoeging van online kansspelen is het aandeel hoogrisico kansspelen in het portfolio van Nederlandse Loterij toegenomen. Daardoor wordt een goede uitvoering van het kansspelbeleid op verantwoorde wijze nog belangrijker.

2022 in vogelvlucht

In 2022 was Nederlandse Loterij voor het eerst een volledig kalenderjaar actief in de markt voor online kansspelen met online (live) sportweddenschappen en online casinospellen. 2022 was ook een jaar dat online kansspelen volop aandacht kreeg in het maatschappelijk debat, bijvoorbeeld waar dat ging over het voorkomen van kansspelverslaving, over de maatschappelijke rol van de kansspelaanbieders en over passende wet- en regelgeving. Als verantwoorde aanbieder van online kansspelen wil Nederlandse Loterij spelers leiden naar een legaal en gecontroleerd aanbod en een voorbeeldrol vervullen op het gebied van verantwoord spelen. Dat deed Nederlandse Loterij o.a. met het TOTO Rugdekking-programma als onderdeel van Responsible Gaming het verder uitvoeren van het preventie- detectie- en interventiemodel dat sinds 2021 wordt gehanteerd.

Nederlandse Loterij keerde afgelopen jaar het meeste prijzengeld uit van alle kansspel-aanbieders; een bedrag van € 5,8 miljard werd uitgekeerd aan de deelnemers van de verschillende speelmerken van Nederlandse Loterij. De afdracht aan de Nederlandse sport, goede doelen en de samenleving was in 2022 € 195 miljoen, een toename van € 7 miljoen ten opzichte van 2021.

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.



Nederlandse Loterij lanceerde in 2022 het programma 'TOTO Rugdekking' om bewustwording te creëren over de risico's van online kansspelen. Samen met de KNVB, de voetbalclubs die TOTO sponsort en ervaringsdeskundigen werkt Nederlandse Loterij aan het verhogen van het bewustzijn over de mogelijke risico's van deelname aan kansspelen en daarmee aan een veiliger en verantwoord aanbod.





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 (STAK) – 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:

- Het beschermen van consumenten;
- Het voorkomen van kansspelverslaving; en
- Het tegengaan van aan kansspel gerelateerde criminaliteit en fraude.

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

Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

Corporate governance

Nederlandse Loterij is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantiebenchmark	-	44,9	-	30,6	-	102
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	66-34	64-36	60-40	-	-	-
Verzuim***	4,3	4,5	4	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 2022 stond het op een verantwoorde wijze aanbieden van kansspelen centraal in het MVO-beleid van Nederlandse Loterij. Verantwoord spelen is de basis van de processen en systemen. De medewerkers zijn ervan op de hoogte en voor nieuwe medewerkers is het een vast onderdeel van het introductieprogramma. In 2022 heeft Nederlandse Loterij veel aandacht besteed aan het invoeren van het MVO-beleid van de staat uit de Nota 2022, bijvoorbeeld door zich te committeren aan de Science Based Target Initiative (SBTi) en het in kaart brengen van CO₂-emissies met als doel deze emissies de komende jaren te verlagen.

Nederlandse Loterij doet mee aan de Transparantiebenchmark en stond in 2022 op positie 106. Nederlandse Loterij doet onderzoek naar op welke wijze de onderneming in 2023 tot de top kan gaan behoren. Nederlandse Loterij past de CSR Guidelines European Lotteries toe. Zoals toegelicht in het jaarverslag Nederlandse Loterij 2022.

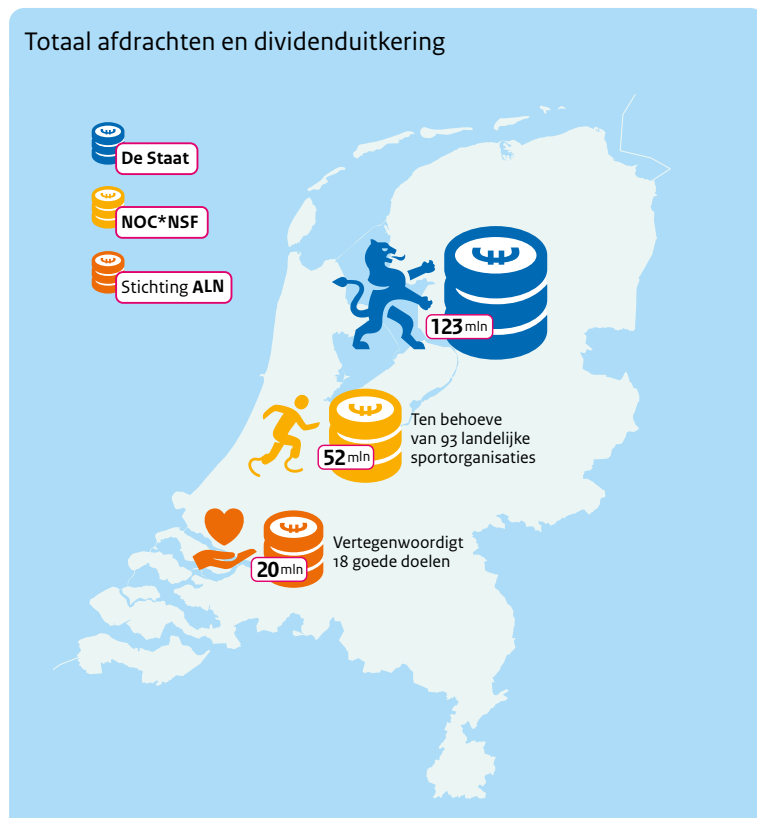
Naast de krapte op de arbeidsmarkt biedt de transitie naar een op technologie gebaseerde en datagedreven organisatie Nederlandse Loterij een extra uitdaging bij het behalen van de diversiteitsdoelstellingen. De verhouding man/ vrouw is over 2022 66% / 34%. Ook bestaat er een lichte daling in het aantal vrouwen in senior managementrollen. Nederlandse Loterij heeft als doel gesteld het aantal vrouwen binnen de organisatie in senior managementrollen te vergroten.

In 2022 had NLO nog geen accurate metingen van de CO₂-uitstoot tot en met 2050. In 2023 gaat NLO verder aan de slag met het in beeld brengen van de CO₂-uitstoot. Voor scope 1 en 2 heeft NLO een externe partij ingeschakeld om te inventariseren wat de CO₂-uitstoot van NLO is. Voor scope 3 is NLO gestart met de inventarisatie van CO₂-uitstoot van de belangrijkste leveranciers van NLO. NLO heeft de ambitie om in 2030 een netto CO₂-uitstoot van 0% te hebben.

Afwijkingen MVO-standaarden

OESO-richtlijnen	Nederlandse Loterij is gestart met de inrichting van de naleving van de OESO-richtlijnen
------------------	--

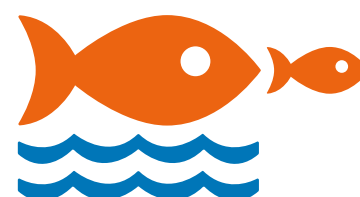
Totaal afdrachten en dividenduitkering





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duurzame groei afdracht 2. Reputatiescore op maatschappelijke betrokkenheid. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De afdracht is in 2022 gegroeid van € 188 naar € 195 miljoen (+4%). Hiervan is € 52 miljoen aan NOC*NSF uitgekeerd en € 20 miljoen aan ALN. 2. Over de reputatiescore maatschappelijke betrokkenheid wordt tweejaarlijks gerapporteerd. In 2022 heeft dit onderzoek opnieuw plaatsgevonden. De kern van de bevindingen is dat NLO over het algemeen een goede reputatie heeft. De herkenbaarheid van de maatschappelijke bijdrage van NLO kan worden verbreed. NLO zal in 2023 dit explicieter onder de aandacht brengen.
	Nederlandse Loterij streeft naar gezonde medewerkers.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ziekteverzuim medewerkers Nederlandse Loterij 2. Overige acties 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het ziekteverzuim is afgenomen van 4,5% in 2021 naar 4,3% in 2022. NLO zit hiermee onder het gemiddelde van Nederland. 2. NLO voert tweejaarlijks een medewerkers-tevredenheidsonderzoek uit. De gemiddelde score werkplezier is 7,8. NLO heeft een eigen gym, biedt sportlessen aan en in het vernieuwde restaurant worden gezonde maaltijden aangeboden. Verder krijgen leidinggevenden workshops over een veilige werkomgeving aangeboden.
	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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimaal 40% vrouwen in (senior) managementrollen 2. Minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in directie en RvC 3. 2% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt 4. Overige acties 	<ol style="list-style-type: none"> 1. In 2022: 23% vrouwen in (senior) managementrollen. Het totale aantal vrouwen in deze rollen is afgenomen t.o.v. 2021 (29%). 2. 28,5% in directie en 60% in RvC (beiden gelijk aan 2021). 3. Er werken 2 medewerkers (0,5%) met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Nederlandse Loterij, een afname van 3 medewerkers in verhouding tot 2021. 4. Nederlandse Loterij integreert diversiteit en inclusie steeds meer in recruitment. NLO heeft een Young Talent programma en een Female leadership programma (BrandedU). In 2023 wil NLO zich committeren aan de Charter Diversity van de SER.
	Een voorloper zijn op het gebied van Responsible Gaming (verantwoord kansspelaanbod).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal retailers dat e-learning 'Verkoop bewust en alleen aan 18+ volgt 2. Aantal medewerkers dat onboardings, inclusief RG-training volgt 3. Opzetten van een interventieframework en meten van effectiviteit daarvan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. In 2022 werd deze e-learning 9.297 keer 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 Basis cursus Verslavingspreventie gevolgd en 47 medewerkers de Aanvullende cursus Verslavingspreventie. 3. Het interventieframework is succesvol opgezet en in het vierde kwartaal geïmplementeerd bij het online kansspelaanbod. Drie maanden is te kort om iets over de effectiviteit van deze interventies te zeggen.
	Nederlandse Loterij probeert haar ecologische voetafdruk zoveel mogelijk te beperken door diverse initiatieven ten aanzien van bedrijfsmiddelen, zoals het uitfasen van het lotpapier, beleid op leaseauto's medewerkers (elektrisch), een beperking van papier dat wordt geprint binnen NLO en klimaatregulering in het pand.	<p>In 2030 heeft Nederlandse Loterij een netto CO₂ uitstoot van 0% elektrische voertuigen in vloot. Hier wordt op 3 gebieden aan gewerkt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Werken en reizen: alle nieuwe auto's in de vloot zijn elektrisch. 2. Winkeliers en verkooppunten: beperking van materialen en middelen. 3. Leveranciers: duurzaam proces in de keten. 	<ol style="list-style-type: none"> 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 geïntroduceerd. Van leveranciers wordt verwacht dat zij een due diligence 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, CO₂-uitstoot en beperking transport.





Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. N.R. Onkenhout	CEO	245	0	39		245	235	235	230	226	222
dhr. A. Blok	CFO	220	0	34		220	212	212	206	204	200

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit twee mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. A. Pechtold	Voorzitter					32	20	-	-	-	-
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter					22	19	19	19	18	13
mw. G.J.M. van Maagdenberg	Lid					22	19	19	19	18	18
dhr. A. Buren (tot 6 juni 2022)	Lid					11	19	13	-	-	-
mw. M. Rintel	Lid					22	19	19	19	18	13
dhr. J.H.L. Albers	Lid					11	6	19	19	18	18

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.
Commissarissen	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 netto-omzet bedroeg in 2022 € 691 miljoen (2021: € 536 miljoen). Deze omzetgroei is grotendeels toe te schrijven aan het eerste volledige jaar van de online kansspelmarkt. Wel is de concurrentie op de online kansspelmarkt toegenomen met de komst van nieuwe aanbieders. Ook de loterijspellen hebben bijgedragen aan de groei van de omzet als gevolg van productinnovatie en vernieuwde prijzenpakketten. De totale uitkering van de afdracht van Nederlandse Loterij kwam uit op € 195 miljoen. Hiervan ontving de Nederlandse staat volgens de vaste verdeelsleutel € 123 miljoen. NOC*NSF heeft € 52 miljoen ontvangen en aan maatschappelijke organisaties, verenigd in ALN, is € 20 miljoen afgedragen. Aan de minimum afdrachtpersentages zoals opgenomen in de aan Nederlandse Loterij verleende vergunningen is voldaan.

Investeringsen

In 2022 heeft het ministerie van Financiën twee investeringsvoorstellen beoordeeld en goedgekeurd. Dit betrof de verlenging van sponsorcontracten van de TOTO met enkele Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Het tweede voorstel betrof de verlenging en uitbreiding van sponsorcontracten met TeamNL en de KNVB. Deze overeenkomsten sluiten goed aan bij de missie van Nederlandse Loterij: bijdragen aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland door het ontwikkelen en op verantwoorde wijze aanbieden van aantrekkelijke kansspelen.

Vooruitblik 2023

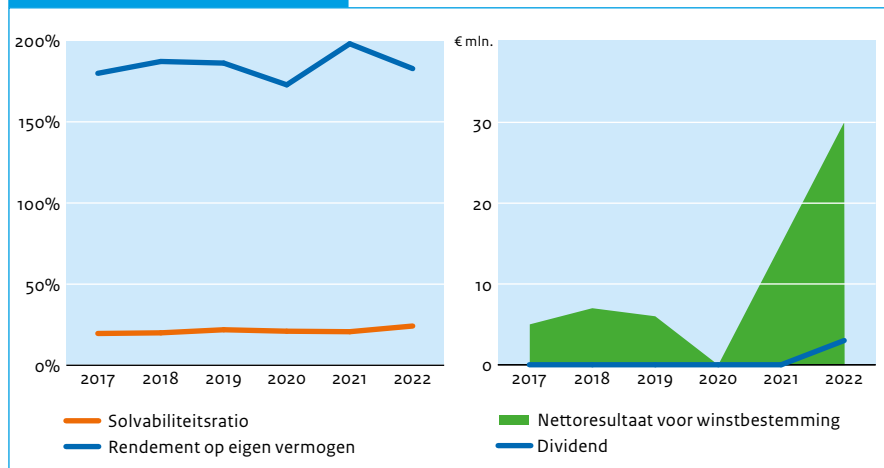
Het jaar 2023 staat voor Nederlandse Loterij in het teken van het verbeteren en robuuster maken van het fundament voor online kansspelen in uitvoering van het kansspelbeleid en de ondersteunende processen. Nederlandse Loterij blijft zich in 2023 inzetten op het versterken van verantwoorde aanbod, het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit en het beschermen van spelers. Hiermee wil Nederlandse Loterij verder invulling geven aan de zorgplicht richting spelers, zoals het verbeteren van preventiemaatregelen en het verbeteren van het detectie- en interventie-framework. Vanaf 1 juli 2023 geldt een verbod op ongerichte reclame door kansspelaanbieders van online kansspelen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	590	546	467	451	465	441
Eigen vermogen	143	113	98	99	93	86
Vreemd vermogen	447	433	369	352	372	355
Inkomsten*	691	536	439	430	405	318
Winst	234	209	170	179	168	160
Afdracht en dividend**	195	188	168	173	161	165
Ontvangen door staat	123	118	106	109	102	104
Solvabiliteitsratio	24,2%	20,7%	21,0%	21,9%	20,0%	19,6%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	182,8%	198,1%	172,8%	186,2%	187,2%	179,9%
Pay-out ratio	83%	90%	99%	97%	96%	103%

* Dit betreft de netto-omzet, die is berekend op basis van inleggeden minus netto-prijzen en niet geclaimde prijzen.
 ** Afdracht heeft betrekking op de totale afdracht van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. aan hun aandeelhouders. Dividend heeft betrekking op dividenduitkering uit TOTO-online aan hun aandeelhouders. Over het boekjaar 2022 is voor het eerst dividend uitgekeerd.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 5 miljoen	€ 2,5 miljoen
Overname / participatie	€ 1 miljoen	€ 0,5 miljoen

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0
Leningenportefeuille (€ miljoen)	165	173	207	235	272
Aantal leningen	58	45	40	43	47
Aantal landen met een lening	12	9	11	12	12

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 structuur regime. 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 verschaft 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.

taken van NIO en de bevoegdheden van de minister van Buitenlandse Zaken omschreven, alsmede de wijze waarop NIO daarvoor kosten dekkend wordt vergoed. Hierdoor is de aandeelhoudersrol beperkt.

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man.

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit één man.

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

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. T.C. Sevenster*	CEO				41**	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.

** Vergoeding van januari t/m oktober 2022 is € 40 duizend per jaar en vergoeding vanaf november 2022 is € 48 duizend per jaar.

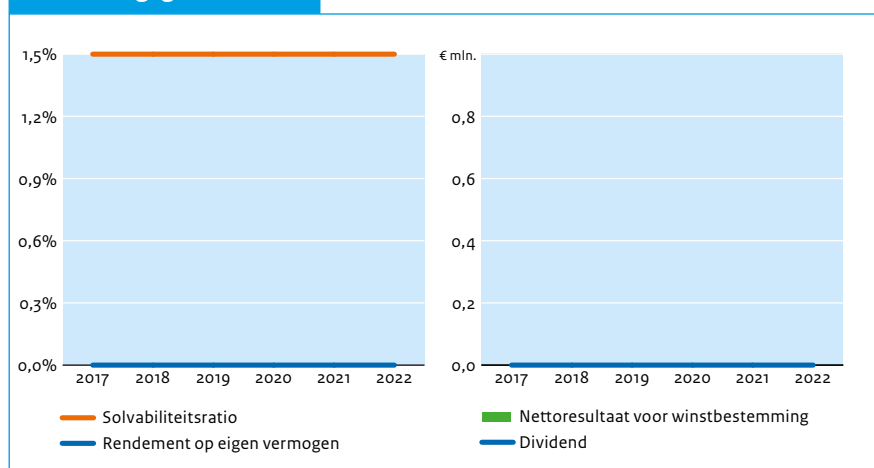
RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. A. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	59	67	75	87	102	116
Eigen vermogen	1	1	1	1	1	1
Vreemd vermogen	57	66	74	86	101	115
Inkomsten	2	2	3	3	4	4
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,7%	1,5%	1,55	1,3%	1,0%	1,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pay-out ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Financiële gegevens



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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers in Nederland (fte)	17.074	17.071	17.461	17.742	18.374
Beloningsverhouding	7	7	8	9	9
Vervoersomvang (mln. reizigerskilometers in NL)*	13.589	8.630	8.352	19.214	18.535
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL**	7,7	7,9	-	89%	86%
Ritten met de OV-Fiets (mln.)	5,4	3,4	3,1	5,3	4,2

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

** Per 2021 indicator klanttevredenheid 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 (NS) 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. NS richt zich op het duurzaam bereiken van Nederland voor iedereen, dit doet zij

hoofdzakelijk via de exploitatie van de hoofdrailnet-concessie.

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; en
- 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.

2022 in vogelvlucht

COVID-19 had ook in 2022 een significante impact op NS. In de eerste maanden van het jaar zat Nederland nog in een lockdown. Mede hierdoor was het aantal reizigerskilometers over 2022 slechts 76% vergeleken met 2019. Na de moeilijke start van het jaar kreeg NS, mede door het aanhoudende hoge ziekteverzuim als gevolg van COVID-19 en de historisch krappe arbeidsmarkt te maken met personeelstekorten waardoor de dienstregre-



Met 5,4 miljoen ritten zijn er nog nooit zoveel OV-fiets ritten geweest als in 2022.

ling afgeschaald moest worden. Deze afscalings hebben vooral in september en oktober tot veel hinder voor de reizigers geleid. NS heeft daarna besloten om bij de start van de dienstregeling 2023 het aanbod beter in lijn te brengen met het nieuwe reizigersgedrag na corona. Hierdoor leverde NS vanaf het eind van 2022 weer een betrouwbare dienstverlening en zijn de operationele prestatie indicatoren zoals “Zitplaatskans in de spits” en “Aantal drukke treinen” weer op niveau.

Juridische status en eigendom

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

Publiek belang

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

- bereikbaarheid van Nederland via het hoofdrailnet;
- betrouwbaarheid en benutting;
- kwaliteitsaspecten personenvervoer; 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. In het kader van deze strategie heeft er een heroverweging rondom de activiteiten van Abellio plaatsgevonden en zijn de activiteiten afgeslankt. In 2022 heeft de aandeelhouder goedkeuring verleend voor de management buy-out van Abellio Verenigd Koninkrijk. Ook bij Abellio Duitsland is er een herstructurering doorgevoerd. Dit heeft geleid tot het afstoten van 6 van de 9 concessies in Duitsland.

Corporate governance

NS is ingericht volgens het verlichte structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	83,8	-	88,9	0	195
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot	Scope 1	2,5	2,6	2,6	5,4	8,3	25,6
	Scope 2	0,6	0,4	0,5	0,7	0,8	0,6
	Scope 3*	0,6	0,5	0,6	7,3	10,3	-
Diversiteit**		31-69	31-69	31-69	32-68	33-67	34-66
Verzuim***		8,5	6,9	6,6	6,6	6,0	5,7

* Realisatie tot en met 2022 betreft alleen nog maar treinvervangend busvervoer.

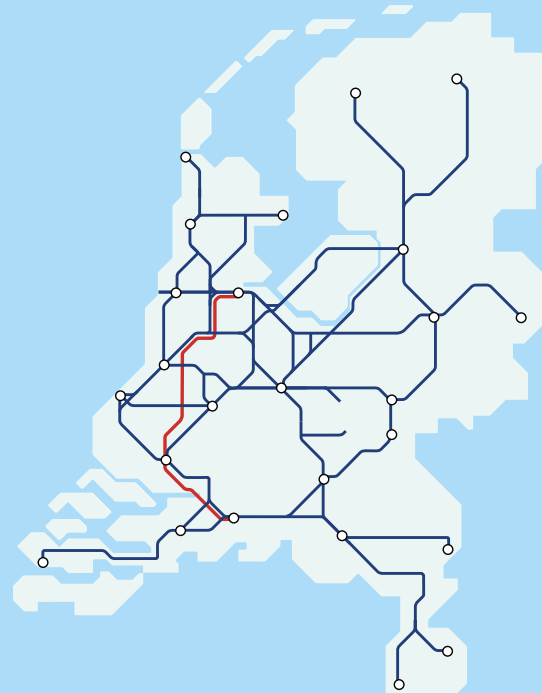
** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** 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. In dat kader heeft de internationale branche-organisatie Union Internationale des Chemins de fer, de UIC, afgelopen jaar de International Sustainable Railway Awards uitgereikt in Berlijn. NS won de award in de categorie Circulaire economie en werd bekroond als “overall winner” met het project ‘99% circulaire treinmodernisering, en op weg naar 100% circulaire treinen in Europa’. NS werkt daarnaast ook aan de toegankelijkheid van haar product en aan de diversiteit en inclusiviteit van haar organisatie. Het doel van NS is om bij te dragen aan het Klimaatakkoord van Parijs (CO₂-reductie), het VN-verdrag Handicap, de SDG's en de European Green Deal. Tevens ondersteunt NS actief het Rijksbeleid gericht op substitutie van korte- en middellange afstand vliegverkeer door spoorvervoer.

Spoorlijnen waarop NS het reizigersvervoer verzorgt





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Minder verbruik fossiele brandstoffen	Verbeteren hourly matching percentage* 2 ^e helft concessie periode t.o.v. 1 ^e helft	NS is voornemens zonne-energie toe te voegen aan de elektriciteitsmix. Hierdoor stijgt naar verwachting het hourly matching percentage in de 2 ^e helft van de concessie.
	Goede werkomgeving voor iedereen creëren	Creëren van 150 duurzame banen in 2022 en jaarlijks vijf hoogopgeleide statushouders op een werkervaringsplaats	In 2022 zijn 12 statushouders vanuit stichting UAF gestart in een functie op hbo-/wo-niveau. Tevens zijn 15 statushouders gestart met een leerwerk traject mechatronica. Daarnaast zijn er 142 mensen met een arbeidsbeperking in dienst bij NS. Vanwege krapte op de arbeidsmarkt staan er momenteel nog 6 vacatures open.
	Reizen bij de NS toegankelijker maken voor iedereen	88% van de HRN-stations met reisasistentie	NS heeft met de invoer van dienstregeling 2023 in december op 27 extra stations NS Reisasistentie ingevoerd. Hiermee beschikt 89% van de NS-stations over reisasistentie.
	Meer recycelen	Vijf stations ingericht met een statiegeldsysteem voor PET-flessen (17 automaten)	Er zijn op 5 stations 12 automaten gerealiseerd. Vanwege vergunningsproblemen zijn er 5 apparaten nog niet geplaatst, deze worden in 2023 geplaatst.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit vier mannen één vrouw.

Per 19 mei 2022 heeft mevrouw M. Rintel haar functie als President-directeur neergelegd en per 1 juli 2022 heeft zij NS verlaten. Op 1 november is de heer W. Koolmees gestart als President-directeur.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. W. Koolmees*	President-directeur	74	0	8	74	-	-	-	-	-
mw. M.E.F. Rintel**	President-directeur	222	0	25	222	426	376	-	-	-
dhr. H.L.L. Groenewegen	Directeur Financiën	357	0	34	357	334	353	368	361	353
dhr. T.B. Smit	Directeur Commercie & Ontwikkeling	357	0	34	357	334	353	368	361	265
mw. A.M.E. de Vries	Directeur Stations	357	0	34	357	334	353	79	-	-
dhr. E.F.W. van Asch	Directeur Operatie	357	0	34	357	279	-	-	-	-

* De heer Koolmees is per 1 november 2022 aangetreden als President-directeur.

** Mevrouw Rintel is per 19 mei 2022 afgetreden als President-directeur en heeft NS per 1 juli 2022 verlaten.

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. G.J.A. van de Aast	Voorzitter	45	43	45	47	46	44
mw. M.E. van Lier Lels	Vice-voorzitter	40	38	40	36	32	31
mw. J.L. Stuijt	Lid	40	38	40	39	34	31
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	35	33	34	34	31	19
mw. N. Albayrak	Lid	35	33	34	21	-	-
dhr. H.H.J. Dijkhuizen	Lid	37	35	37	-	-	-

Zeggenschap bij NS

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

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van NS bedroeg in 2022 € 3.341 miljoen. De omzet bestaat voor € 3.055 miljoen uit reguliere opbrengsten en € 286 miljoen uit COVID-19-gerelateerde vergoedingen van de Nederlandse overheid (met name de Beschikbaarheidsvergoeding OV). Over 2022 bedroeg de winst € 579 miljoen. Zonder een aantal grote bijzondere boekhoudkundige baten en de steun vanuit de overheid zou dit een verlies van € 304 miljoen zijn geweest. De aandeelhouder heeft afgezien van de uitkering van het dividend over 2022 omdat de winst boekhoudkundig is en onderliggend NS nog steeds verlieslatend is. De solvabiliteit is gestegen naar 27,5% (2021: 22,9%). Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen was 25,1% in 2022 (2021: 23,6%).

Investeringsen

In 2022 heeft de aandeelhouder de investering in de nieuwe Dubbel Dekker Nieuwe Generatie (DDNG)-treinen en de investering van de vervolgorder voor de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG)-treinen (welke ook geschikt zijn voor het Duitse spoornet) goedgekeurd. Daarnaast heeft de aandeelhouder goedkeuring verleend voor de management buy-out van Abellio Verenigd Koninkrijk.

Vooruitblik 2023

Door de instroom van nieuw personeel, de nieuwe dienstregeling en het inzetten van beveiligers en kantoorpersoneel op de trein verwacht NS in 2023 een stabiel en betrouwbaar reizigersproduct te leveren waarbij vraag en aanbod beter op elkaar aangesloten zijn. Daarnaast zal NS in 2023 de ICNG introduceren, deze nieuwe trein heeft een topsnelheid van 200 km/uur en zal initieel worden ingezet op de HSL. Hierdoor zal de reistijd op termijn verkort worden. Daarna zal de ICNG ook op andere trajecten worden geïntroduceerd. Ook richt NS zich in 2023 op de voorbereiding van de nieuwe concessie.

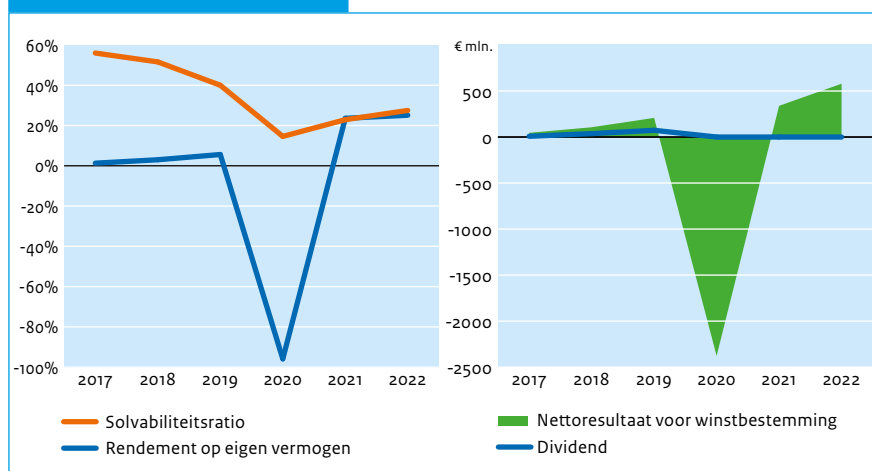
Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	8.379	7.368	8.063	9.448	7.030	6.214
Eigen vermogen	2.309	1.689	1.179	3.781	3.627	3.477
Vreemd vermogen	6.070	5.679	6.884	5.667	3.403	2.737
Inkomsten*	3.341	6.486	6.601	6.661	5.926	5.121
Winst**	579	339	-2.378	208	106	46
Dividend	-	-	-	73	37	8
Ontvangen door staat	-	-	-	73	37	8
Solvabiliteitsratio	27,5%	22,9%	14,6%	40,0%	51,6%	56,0%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	29,0%	23,6%	-95,9%	5,6%	3,0%	1,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	35%	35%	17%

* De inkomsten zijn gedaald vanwege de afbouw van Abellio. De gehele activiteiten van Abellio VK zijn aangehouden als «held for sale» en daardoor niet meegenomen, daarnaast is Abellio Duitsland herstructureerd en zijn daardoor de inkomsten aanzienlijk afgenomen.

** 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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	103,7	89,3	71,7	62,8	65,2
Beloningsverhouding	3,9	3,9	4,1	3,8	3,9
Renteresultaat (€ miljoen)	301	286	244	213	234
Verstrekte kredieten op lange termijn (€ miljoen)	52.167	51.888	49.844	49.436	47.644
Naar risico gewogen activa (€ miljoen)	4.792	4.641	3.833	3.277	2.627
BIS Solvency ratio (Tier-1 ratio)	45%	45%	54%	61%	74%
Leverage ratio (niet gecorrigeerd voor promotional assets)	3,1%	2,6%	2,4%	2,3%	2,5%
Leverage ratio (proportionale berekening voor promotional banks)	18,9%	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 financiering aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor zij hun maatschappelijke taken en ambities, onder andere op het gebied van duurzaamheid, zo goedkoop mogelijk kunnen financieren. Eind

2022 bedroeg het balanstotaal € 73 miljard en daarmee is NWB Bank qua omvang de vijfde bank van Nederland.

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 (in)direct gegarandeerd zijn door de overheid. Dit is, samen met de hoge credit ratings, essentieel voor het bedrijfsmodel van NWB Bank.

2022 in vogelvlucht

De bank heeft in 2022 voor in totaal € 9,6 miljard aan financiering verstrekt aan haar klanten in de Nederlandse publieke sector en duurzame-energieprojecten. De kredietportefeuille nam toe tot een recordniveau van ruim € 52 miljard. Ruim 40% (€ 4,7 miljard) van de eigen langlopende financiering heeft de bank opgehaald met de uitgifte van ESG-obligaties. De nettowinst kwam uit op € 143 miljoen. In april 2022 heeft de bank haar klimaatactieplan gepubliceerd en de eerste aan duurzaamheid gekoppelde lening (sustainability linked loan) verstrekt. Conform haar klimaatactieplan ligt de bank op koers met de reductie van de CO₂e-uitstoot van haar kredietportefeuille: in de afgelopen vier jaar is deze met ruim 17% afgenomen ondanks een groei van de onderliggende kredietportefeuille.

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,



NWB Bank heeft in april 2022 als eerste Nederlandse bank haar klimaatactieplan gepubliceerd. De bank committeert zich in lijn met het Parijs-akkoord aan een kredietportefeuille die per saldo geen CO₂-uitstoot veroorzaakt in 2050. Daarbij streeft de bank ernaar dat in 2035 haar kredietportefeuille energiepositief is. De duurzame-energieprojecten die de bank financiert moeten dan meer hernieuwbare energie opwekken dan de rest van de kredietportefeuille verbruikt aan fossiele energie.



waarbij het economisch belang 7,2% bedraagt. De grootste groep aandeelhouders zijn de waterschappen met 81%, het 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 via passende kredietverlening aan haar klanten in de publieke sector. De bank draagt daarmee bij aan de 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 op het Financieel Toezicht;
- Gemeentewet en Provinciewet
- Waterschapswet;
- Drinkwaterwet;
- Woningwet;
- Wet Financiering Decentrale Overheden;
- Financiële Verhoudingswet;
- 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

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	12	-	11	-	27
Global Reporting Initiative (GRI)	in accordance with	Core	Core	Core	Core	Core	Core
Code Banken		✓	✓	✓	✓	✓	✓
CO ₂ uitstoot	Scope 1	131,2	133,0	90,5	113,5	104,0	58,5
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	110,6	119,5	95,0	4,2	5,9	40,5
Diversiteit*		60-40	62-38	61-39	65-35	62-38	61-39
Verzuim**		5,8	4,70	1,90	1,90	2,90	2,90

* 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 eerste bank in Nederland heeft NWB Bank haar klimaatactieplan gepubliceerd waarin staat hoe de bank samen met haar klanten gaat bijdragen aan een vermindering van de uitstoot van CO₂ om de doelstellingen van Parijs te halen. De bank committeert zich aan een kredietportefeuille die per saldo geen CO₂-uitstoot veroorzaakt in 2050. In 2030 wil de bank minimaal 43% uitstoot reductie 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 aandacht voor behoud en herstel van biodiversiteit. De bank is onder andere voorzitter van de Werkgroep Biodiversiteit van het Platform voor Duurzame Financiering van DNB;
- In 2022 heeft NWB Bank haar eerste aan duurzaamheid gekoppelde lening (sustainability linked loan) verstrekt aan Waterschap Zuiderzeeland (€ 21 miljoen). Het waterschap krijgt een korting op de jaarlijkse rente van de lening als het ambitieuze mijlpalen in duurzaamheid behaalt. Het betreft mijlpalen gericht op klimaatmitigatie, biodiversiteit en diversiteit, aangezien dit belangrijke thema's zijn voor zowel het waterschap als de bank. Met deze aan duurzaamheid gekoppelde leningen wil de bank de (verdere) verduurzaming van haar klanten stimuleren en helpen versnellen.

Afwijkingen MVO-standaarden

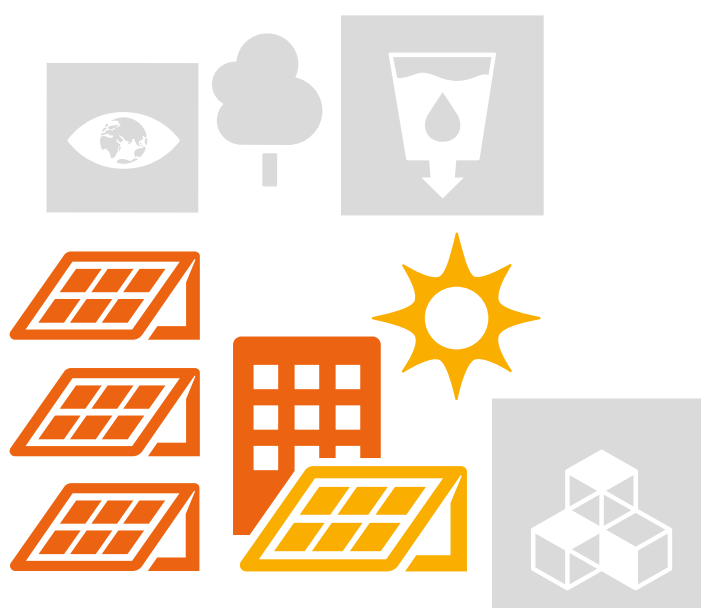
NWB Bank past alle relevante MVO-standaarden toe. Aanvullend heeft de bank een aantal andere convenanten ondertekend en zich bij verschillende initiatieven aangesloten. Voorbeelden hiervan zijn het Commitment van de financiële sector aan het Klimaatakkoord, de Equator Principles, het Deltaplan Biodiversiteitsherstel,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

Klimaatactieplan 2022



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Verbetering waterkwaliteit oppervlaktewater	0%	Aandeel oppervlaktewateren dat voldoet aan KRW-doelen
	Verbetering waterkwaliteit drinkwater	99%	Aandeel drinkwatermetingen dat voldoet aan gestelde normen
	Energiepositieve kredietportefuille	12%	Aandeel kredietportefuille energieneutraal
	Passend toewijzen sociale huurwoningen	74%	Toegewezen sociale huurwoningen per jaar binnen inkomensgrenzen
	CO ₂ -reductie	17,2%	Gerealiseerde CO ₂ e-reductie t.o.v. 2019
	Vergroening daken	1%	Groene daken t.o.v. dakpotentie
	Verbetering natuurkwaliteit zoete wateren	37%	Natuurkwaliteit oppervlaktewater (intact ecosystem = 100%)
	Meer natuur inclusief openbaar groen	30%	Oppervlakte openbaar groen dat tuin of natuur is





Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee mannen en één vrouw. Met ingang van 14 april 2022 bestaat de statutaire directie uit vier leden, als gevolg van de toetreding van de CRO tot het statutaire bestuur.

RAAD VAN BESTUUR					Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Pensioen							
mw. L.M.T. van Velden	Voorzitter	293	41	293	297	283	276	268	146	
dhr. F.J. van der Vliet	Directielid	262	39	262	266	253	247	248	246	
dhr. J.M. de Bruijne	Directielid	249	35	249	242	241	235	17	-	
dhr. A.G. van Eijl	Directielid	177	25	177	-	-	-	-	-	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en vier vrouwen. In de algemene vergadering van aandeelhouders van 14 april 2022 is dhr. A.J.B. van der Klugt herbenoemd als lid van de raad van commissarissen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN*					Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie									
mw. A.J. Kellermann	Voorzitter			40	39	28	-	-		
mw. P.C. van Hoeken	Lid			25	24	24	23	23	23	23
dhr. M.J. Schepers	Lid			25	24	24	24	23	23	23
dhr. A.J.B. van der Klugt	Vice-voorzitter			25	24	24	24	23	11	
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid			25	24	24	24	23	16	
mw. A.M. Ottolini	Lid			25	24	24	17	-	-	
dhr. A.F.J. van Overmeire	Lid			25	8	-	-	-	-	

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

Over 2022 heeft NWB Bank een nettowinst gerealiseerd van € 143 miljoen. De bank betaalt over het boekjaar 2022 € 60 miljoen aan dividend uit aan haar aandeelhouders. De Tier 1-kernkapitaalratio (CET 1- ratio) van NWB Bank bedraagt 38,3% en dat is ruimschoots boven de minimumeis van 12,5%. Ook de leverage ratio ligt met 18,9% ruim boven de 3%-norm die sinds 28 juni 2021 geldt. Het balanstotaal eind 2022 bedroeg € 73,3 miljard. NWB Bank had eind 2022 de hoogste kredietwaardigheid bij Standard & Poor's (AAA) en Moody's (Aaa), gelijk aan de Nederlandse staat.

Investerings

In 2022 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 2023

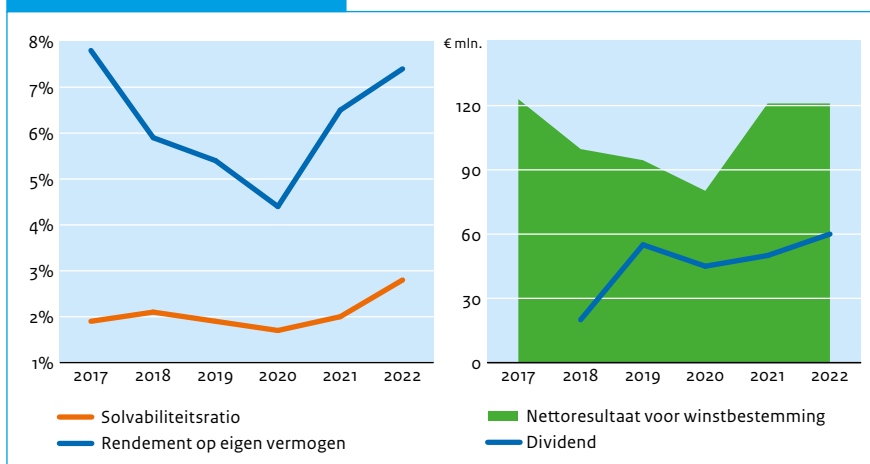
De bank verwacht in 2023 op dezelfde maatschappelijke en duurzame wijze als afgelopen jaar te kunnen voorzien in de financieringsbehoefte van de Nederlandse publieke sector en duurzame energieprojecten. Hoewel de oorlog in Oekraïne in 2022 weinig tot geen negatieve impact had op onze organisatie, blijft de bank voorzichtig in haar verwachting voor de nettowinst in 2023 mede in het licht van de recente volatiliteit in de financiële markten als gevolg van zorgen omtrent de bancaire sector. De nettowinst zal naar verwachting lager uitvallen dan in 2022, mede doordat de positieve effecten van deelname aan de TLTRO er in 2023 niet meer zijn.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	73.285	96.019	106.882	96.205	83.715	87.123
Eigen vermogen (incl. dividend)	1.995	1.902	1.827	1.796	1.726	1.628
Vreemd vermogen (incl. AT1 kapitaal)	71.290	94.117	105.055	94.082	81.663	85.168
Inkomsten*	2.799*	1.462	1.468	1.505	1.567	1.615
Winst	143	121	81	95	100	123
Dividend	60	50	45	55	20	-
Ontvangen door staat	4,73	3,94	3,55	4,34	1,34	-
Solvabiliteitsratio	2,8%	2,0%	1,7%	1,9%	2,1%	1,9%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,4%	6,5%	4,4%	5,4%	5,9%	7,8%
Pay-out ratio	42%	41%	56%	58%	20,1%	0,0%

* In 2022 is de rubricering van de Rentebaten en lasten uit hoofde van derivaten gewijzigd, waarbij een uitsplitsing is gemaakt naar baten en lasten van de rente op de derivaten. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast in het jaarverslag 2022 van de NWB Bank.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
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.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	2.487	2.474	2.711	2.519	2.324
Beloningsverhouding	6,2	6,2	7	7,2	7,4
Aantal lijnbestemmingen	313	296	316	332	327
Marktaandeel passagiers (Euro top-10)	11%	10%	11%	11%	12%
Marktaandeel vracht (Euro top-10)	11%	12%	12%	12%	13%

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. In oktober 2022 is Schiphol een strategisch partnerschap aangegaan met Maastricht Aachen Airport (MAA). Schiphol is voornemens een belang aan te gaan van 40% van de aandelen van MAA. Schiphol heeft een internationaal belang in de Australische luchthavens in Brisbane en Hobart. Sinds eind 2022 is er geen

kruisparticipatie meer met de Franse Groupe ADP. Amsterdam Airport Schiphol is één van de thuishavens van Air France-KLM.

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.

2022 in vogelvlucht

Het herstel na de pandemie zette zich in 2022 voort met een sterke groei in passagiersaantallen (Amsterdam Airport Schiphol) ten opzichte van 2021 (+106%). Dit herstel had ook een keerzijde, de op Schiphol opererende partijen bleken namelijk niet in staat voldoende medewerkers te vinden om de grote toestroom van passagiers en bagage te verwerken. Om de wachtrijen te verkleinen en onveilige situaties te voorkomen heeft Schiphol in de tweede helft van 2022 besloten het aantal vertrekkende reizigers te beperken. Er is ook een nieuw sociaal akkoord gesloten om op korte termijn de arbeidsvoorwaarden



Sinds februari 2022 wordt door de 41 geluidmeetposten rondom Schiphol een slimmer algoritme gebruikt, dat geluid nauwkeuriger koppelt aan vluchten. Hierdoor wordt de informatie van Schiphol aan omwonenden betrouwbaarder en kunnen maatregelen om geluidsoverlast te verminderen beter geëvalueerd worden.



en -omstandigheden van medewerkers op Schiphol structureel te verbeteren. Ook zijn passagiers gecompenseerd voor hun gemiste vlucht. Per november is Ruud Sondag gestart als nieuwe interim-CEO na het aftreden van Dick Benschop in september.

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%). Het resterende aandelenbelang van 8% is in 2022 teruggekocht van Groupe ADP en wordt momenteel door de onderneming in eigen portefeuille aangehouden.

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

Publiek belang

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

Buitenlandse activiteiten

Schiphol kan door samen te werken met andere luchthavens haar klanten (luchtvaartmaatschappijen en passagiers) beter faciliteren. Daarom is Schiphol een aantal internationale deelnemingen, managementcontracten en samenwerkingsverbanden aangegaan. Zo heeft Schiphol activiteiten op of belangen in luchthavens in Australië, Aruba 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 volledig structuurregime.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	81,4	-	89,5	-	197
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	17,7	20,8	12,2	19,0	20,3	-
	Scope 2	87,1	76,4	74,8	101,2	96,0	-
	Scope 3	34,7	19,5	35,1	35,4	36,9	-
Diversiteit**		70-30	70-30	-	-	-	-
Verzuim***		5,90	4,40	-	-	-	-

* Cijfers van Schiphol zijn gebaseerd op de location-based approach.

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Schiphol streeft ernaar om de meest duurzame luchthavens ter wereld exploiteren. Duurzaamheid en het terugdringen van vervuiling en geluidsoverlast zijn prioriteiten. Schiphol werkt samen met andere luchtvaartmaatschappijen, 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 in projecten ten aanzien van duurzame brandstof. In 2022 is onder leiding van Schiphol gestart met het TULIPS-project om duurzaamheid in de hele luchtvaartsector te stimuleren. De via het consortium ontwikkelde kennis zal met alle Europese luchthavens worden gedeeld, die vervolgens de TULIPS technologieën en -concepten kunnen toepassen via een praktische roadmap. Daarnaast dienen de grondoperaties van Schiphol zelf in 2030 zero emission en zero waste te zijn. Tot slot is in 2021 reeds het Destination 2050 initiatief onderschreven. Destination 2050 is een routekaart naar een net-zero luchtvaart voor vluchten in en vertrekkend vanuit Europa. Een ander belangrijk aandachtspunt is de leefomgeving. Schiphol wil in overleg met stakeholders inzetten op stillere vliegtuigen, minder nachtvluchten en bewust baangebruik om hinder van vliegtuigen te verminderen.

Luchthavens van Schiphol in Nederland



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
7	Steeds minder severe safety incidenten.	Index Safety Incident Doelstelling 2022: 94,5%	Behaald. Index safety incident 2022: 97,3% (target was 94,5%). Het aantal ernstige incidenten was lager dan verwacht, mede als gevolg van doorgevoerde veiligheidsverbeteringen. Deze index is gebaseerd op het percentage dagen zonder ernstige incidenten verminderd met het percentage dagen met ernstige incidenten.
8	Hinder voor omwonenden verminderen	Reputation Score Doelstelling 2022: 7,2	Niet behaald. Score 2022 is 6 (target was 7,2) 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.
10	Emissievrij in 2030	CO ₂ -emissies vergeleken met 2019 Doelstelling 2022: -15%	Behaald. CO ₂ -emissies vergeleken met 2019 in 2022 is -28,2% (target was -15%).



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee mannen en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. L.M. Sondag (vanaf 1 november 2022)	President-directeur en CEO	74	0	16	74	-	-	-	-	-	
dhr. D.A. Benschop (tot 31 december 2022)	President-directeur en CEO	444	0	108	444	444	444	503	334	-	
dhr. R.J. Carsouw	CFO	377	0	71	377	283	-	-	-	-	
mw. H.I. Buis	COO	377	0	64	377	377	220	-	-	-	
mw. B.I. Otto (tot 31 mei 2022)	COO	157	0	33	157	377	377	427	423	411	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit vier mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J. Winter (vanaf 6 januari 2022)	Voorzitter				47	-	-	-	-	-	-
mw. L.J. Gunning Schepers (tot 12 april 2022)	Voorzitter				14	50	50	50	49	48	
dhr. R.J. van de Kraats	Vice-Voorzitter				32	32	32	32	31	31	
mw. E. van Galen	Lid				40	28	-	-	-	-	
dhr. A.B.M. Olsson	Lid				42	42	42	42	38	35	
mw. S.G. Brummelhuis	Lid				42	42	37	37	25	-	
dhr. D. Collier	Lid				38	38	38	38	26	-	

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 2022 behaalde Schiphol een omzet van € 1,5 miljard (2021: € 816 miljoen). Het balanstotaal van Schiphol bedroeg € 9,6 miljard (2021: € 9,9 miljard). Het resultaat verbeterde door herstel van het vliegverkeer. De operationele problemen, vooral veroorzaakt door een tekort aan personeel, leidden wel tot extra uitgaven. Schiphol behaalde in 2022 een onderliggend operationeel resultaat van € 30 miljoen (2021: € -299 miljoen). Het netto resultaat was € 86 miljoen negatief (2021: € 105 miljoen). Het rendement van Schiphol was -2,5%. Conform het dividendbeleid van Schiphol zal over het jaar 2022 geen dividend worden uitgekeerd.

Investerings

Schiphol heeft in 2022 € 444 miljoen geïnvesteerd. Dit is een kleine daling van 1,3% ten opzichte van 2021 (€ 450 miljoen). Voor de daling zijn verschillende redenen: operationele haalbaarheid (capaciteitsproblemen vliegtuigopstelplaatsen) en operationele maakbaarheid (capaciteits- en uitvoerbaarheidskwesties in de gehele uitvoeringsketen) en de nasleep van COVID-19. De belangrijkste investeringen in 2022 waren de ontwikkeling van de nieuwe A-pier en het European Entry & Exit System, onderhoud aan de Aalsmeerbaan, het uitvoeren van het Meerjaren Onderhoudsplan en de bouw van de dubbele taxibaan.

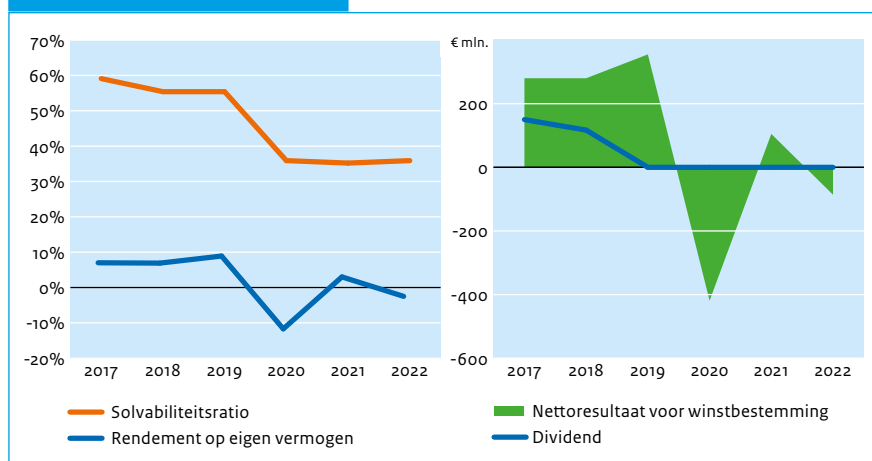
Vooruitblik 2023

De personeelstekorten die ontstonden in 2022 zullen ook nog in 2023 de volle aandacht hebben. Daarnaast zal de focus liggen op het verkleinen van de afstand tussen Schiphol en het uitbestede deel van de operatie door middel van het centraal stellen van de tot dag operatie in het bedrijfsmodel. Het beter beheren van de assets en een structurele aanpassing van het operationele model horen daarbij. Ook zal Schiphol verder gaan met het aanpakken van een aantal belangrijke onderwerpen, zoals de stikstofproblematiek, het verkrijgen van een natuurvergunning, (ultra)fijnstof, nachtvluchten, het krimpbesluit, verduurzaming, bereikbaarheid, hinderbeperking en behoud van het netwerk.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	9.604	9.891	9.238	7.761	7.373	6.655
Eigen vermogen	3.506	3.531	3.363	3.814	4.136	3.978
Vreemd vermogen	6.098	6.360	5.875	3.947	3.237	2.677
Inkomsten	1.299	885	624	1.728	1.616	1.538
Winst	-86	105	-419	355	278	280
Dividend	0	0	0	0	117	150
Ontvangen door staat	0	0	0	0	82	105
Solvabiliteitsratio	35,9%	35,2%	35,9%	55,4%	55,4%	59,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-2,5%	3,0%	-11,7%	8,9%	6,9%	7,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	42%	54%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 200 miljoen	€ 100 miljoen
Overname / participatie	€ 100 miljoen	€ 50 miljoen.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	4,6	4,8	4,7	4,6	4,8

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, hypotheek, 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.

2022 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 werd gevoerd is de enquêteprocedure die door de Vereniging van Effectenbezitters (de VEB) is geïnitieerd. Op 17 februari 2022 heeft de mondelinge behandeling in deze procedure plaatsgevonden. Op 30 november 2022 heeft de Ondernemingskamer uitspraak gedaan en heeft zij besloten de verzoeken van de VEB tot het vaststellen van wanbeleid af te wijzen. De VEB is niet in cassatie gegaan tegen de beschikking van de Ondernemingskamer. Tegen deze uitspraak is thans geen beroep meer mogelijk.





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 N.V. (voorheen: SNS REAAL N.V.) 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 bestond eind 2022 uit twee mannen.

De heer de Mol van Otterloo is in 2022 als lid en voorzitter van de raad van bestuur van SRH herbenoemd voor een nieuwe termijn van een jaar. De heer Borstlap is op de AvA van 2022 benoemd als lid van de raad van bestuur voor een termijn van een jaar. De heer Broekers is op de AvA afgetreden als lid van de raad van bestuur.

De heer Broekers is per 12 mei afgetreden als CFO van SRH.

De heer Borstlap is per 12 mei aangetreden als CFO van SRH.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	92	0	0	92	91	90	90	73	90
dhr. G.J.H. Broekers (tot 12 mei 2022)*	CFO	13	0	0	13	30	30	31	31	31
dhr. T. Borstlap (vanaf 12 mei 2022)**	CFO	18	0	0	18					

* De heer Broekers is per 12 mei afgetreden als CFO van SRH.

** De heer Borstlap is per 12 mei aangetreden als CFO van SRH.

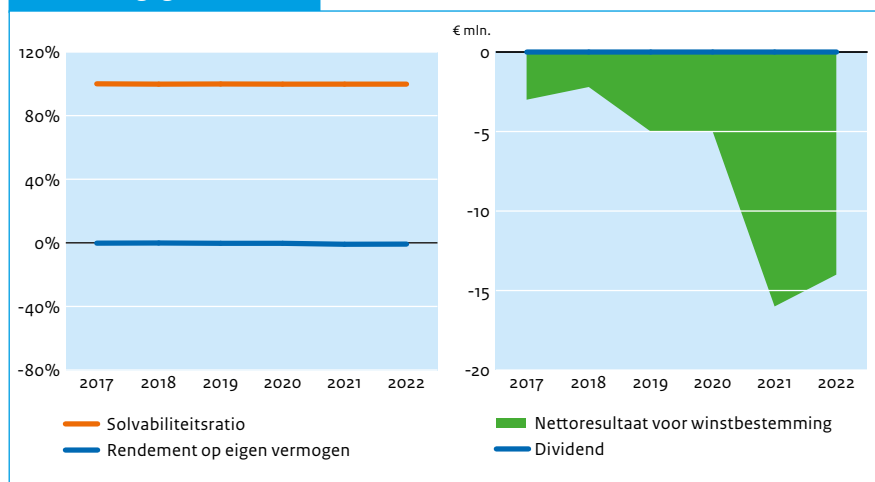
Raad van Commissarissen

SRH heeft geen raad van commissarissen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	1.766	1.780	1.796	1.799	1.805	1.804
Eigen vermogen	1.762	1.776	1.792	1.797	1.802	1.804
Vreemd vermogen	3	4	4	2	3	0
Inkomsten	0	0	0	2	2	2
Winst	-14	-16	-5	-5	-2	-3
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	99,8%	99,8%	99,8%	99,9%	99,8%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	-0,8%	-0,9%	-0,3%	-0,3%	-0,1%	-0,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	5.303	4.586	3.927	3.526	3.061
Beloningsverhouding*	5,9	5,8	6,2	5	5,6
Netbeschikbaarheid (%)	99,99963%	99,99999%	99,99995%	99,99982%	99,99884%
Aantal (onshore) onderbrekingen	11	3	4	14	17
Investeringen in (im)materiële vaste activa (€ miljoen)	4.493	3.969	3.412	3.064	2.253
Totale lengte elektriciteitsnetwerk (km)	25.009	24.518	23.866	23.232	22.862

* Definitie aangepast: beloning CEO ten opzichte van de mediaan van alle medewerkers.

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 25.000 kilometer aan verbindingen met aansluitingen naar ongeveer 43 miljoen eindgebruikers. Dit doet zij met meer dan 5.900 interne werknemers en circa € 41 miljard aan activa.

Strategie

De strategie van TenneT rust op vier pijlers: het vooruit brengen van de energietransitie, het waarborgen van de leveringszekerheid nu

en in de toekomst, 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.

2022 in vogelvlucht

Ook in 2022 heeft TenneT volop geïnvesteerd in de energietransitie. TenneT speelt met zijn investeringenportefeuille een essentiële rol in het energiesysteem van de toekomst. Door de energietransitie wordt de vraag naar elektriciteit steeds groter, hierdoor is er in sommige regio's in Nederland sprake van netcongestie. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden is onder andere een nationale taskforce opgericht. Dit jaar heeft TenneT wederom een zeer hoge netbeschikbaarheid gerealiseerd van 99,99963%. Helaas was er in 2022 ook sprake van een grote stroomstoring in Flevoland, met verstrekende gevolgen voor onder andere het treinverkeer in Noord-Nederland.

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 en gelieerde vennootschappen 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.



In 2022 werden twee offshore projecten, Hollandse Kust Zuid (alpha and beta) opgeleverd. Dit brengt TenneT haar totale geïnstalleerde vermogen op zee op 9.9 GW.





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 het publieke belang.

Buitenlandse activiteiten

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. Ongeveer 2/3 van de activa heeft betrekking op Duitsland (€ 27,1 miljard) en ongeveer 1/3 op Nederland (€ 12,3 miljard). De omzet (€ 6,8 miljard) en EBIT (€ 791 miljoen) zijn in Duitsland ook hoger dan in Nederland (omzet: € 3,1 miljard, EBIT: € 312 miljoen). Door de energietransitie groeien de benodigde investeringen voor TenneT naar meer dan € 8 miljard per jaar, waarvan circa 60% in Duitsland. Net als in Nederland heeft TenneT in Duitsland te maken met risico's, waaronder vertragingen en hogere bouwkosten.

Corporate governance

TenneT is ingericht volgens het verlicht structuurregime.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		79,4		76,4		194
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	29	29	32	27	32
	Scope 2	2.508	2.274	2.405	2.662	2.662
	Scope 3	10	9	12	15	15
Diversiteit**	74-26	75-25	76-24	77-23	-	-
Verzuim***	3,7-4,1	3,1-2,6	2,7-2,5	3,4-2,8	-	-

* TenneT's bruto voetafdruk (in CO₂-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 (GVOs), waardoor de netto voetafdruk wordt verminderd. In 2022 heeft TenneT 35% van de bruto voetafdruk vergroend, een daling van 34% ten opzichte van het jaar ervoor. Door de stijging van de energieprijzen heeft TenneT besloten om de aankoop van Garanties van Oorsprong in 2022 te beperken tot een zeker prijsniveau om ook de financiële gezondheid van TenneT te kunnen waarborgen.

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van het totale verzuim. (NL - DUI).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

TenneT's primaire bijdrage is een betrouwbare, duurzame en betaalbare elektriciteitslevering. Daarnaast draagt TenneT bij 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, en 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 CO₂ 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

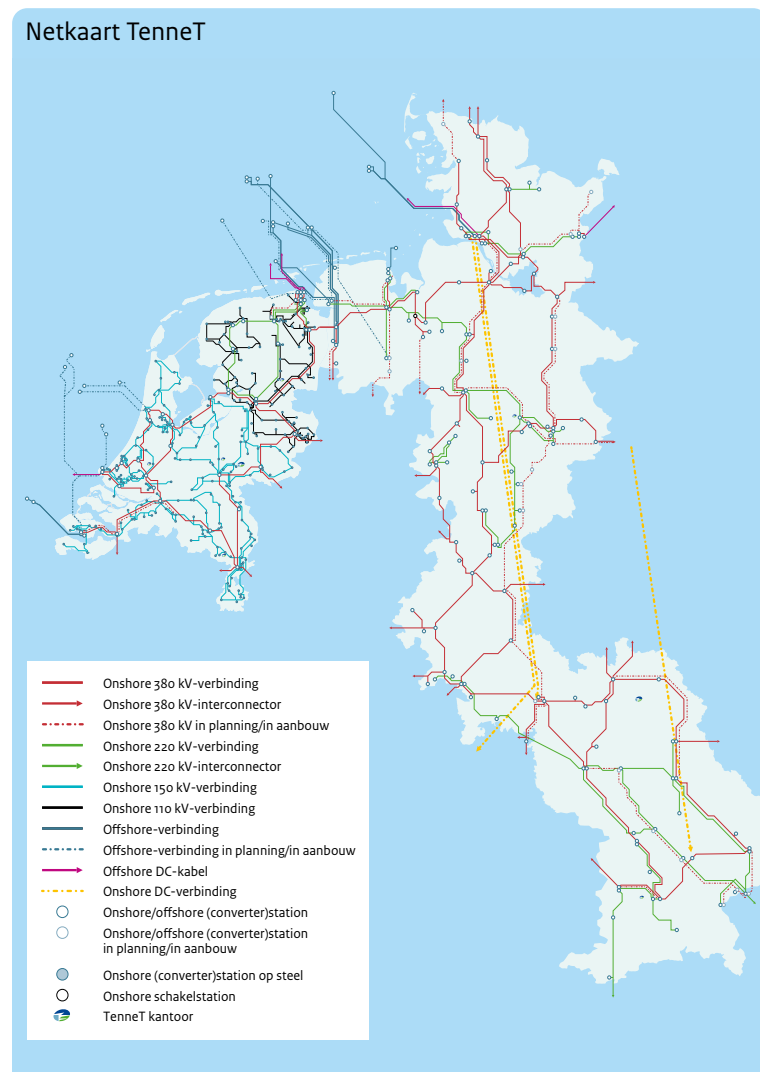
klimaatdoelstellingen in lijn gebracht zijn met het Parijsakkoord.

TenneT draagt mede bij aan het behalen van de doelstellingen van het Europese Fit for 55%-pakket om ten minste 55% CO₂-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 veiligheids-, verzuim- en diversiteitsinformatie. Op het gebied van veiligheid zijn er helaas twee fatale ongelukken te betreuren in 2022, één bij TenneT zelf en één bij een onderaannemer van TenneT. 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.

Netkaart TenneT



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
7	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 2022 heeft TenneT in theorie 14,1 miljoen huishoudens kunnen voorzien van 100% groene stroom door het aansluiten en transporteren van meer groene stroom op ons net.
9	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 gecreëerd 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 99,99963% beschikbaarheidsscore heeft TenneT maatschappelijke meerwaarde gecreëerd in het kader van SDG9. Ook rapporteert TenneT sinds enkele jaren de maatschappelijke waarde van het beschikbaar zijn van het net. Dit wordt geschat op een waarde hoger dan het bruto nationaal product.
13	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 CO ₂ emissies per jaar, ook de emissies die TenneT heeft helpen vermijden door groene elektriciteit aan te sluiten op het net. In 2022 betrof dit 17,2 miljoen CO ₂ -equivalenten aan vermeden emissies.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit twee mannen en twee vrouwen. Twee van de vier bestuurders hebben de Nederlandse nationaliteit; twee de Duitse.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
mw. M.J.J. van Beek	CEO	423		81	423	415	399	376	124	-
mw. A.C.H. Freitag	CFO	367		90	367	-	-	-	-	-
dhr. T.C. Meyerjürgens	COO (DUI)	380		178	380	372	300	-	-	-
dhr. M.C. Abbenhuis	COO (NL)	381		60	381	332	-	-	-	-

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2022 uit twee mannen en drie vrouwen van diverse nationaliteiten.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. A.F. van der Touw	Voorzitter	47	46	43	41	23	-
mw. L.J. Griffith	Vice-voorzitter	32	31	28	26	27	25
mw. E. Kairisto	Lid	37	36	29	19	-	-
dhr. A.C.C. van Els	Lid	36	35	33	21	-	-
mw. E.M. Schöne	Lid	37	36	29	18	-	-

Zeggenschap bij TenneT

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2022 heeft TenneT een omzet gerealiseerd van € 9,8 miljard (2021: € 6,4 miljard), waarbij € 671 miljoen aan winst is gegenereerd, (2021: € 473 miljoen). Hiervan is € 207 miljoen als dividend aan de staat uitgekeerd. Het gerealiseerde rendement op het gemiddelde eigen vermogen van 7,8% overtreft het normrendement. De kredietwaardigheid van TenneT is gelijk gebleven: A- (Standard & Poor's) en A3 (Moody's). Vanwege de grote investeringsagenda heeft TenneT aanvullend eigen vermogen nodig, voor Nederland bedraagt dit circa € 10 miljard en voor de Duitse activiteiten circa € 15 miljard.

Investerings

Dit jaar zijn er door de aandeelhouder veertien investeringen goedgekeurd. Voor het totaaloverzicht verwijzen wij naar de tabel in hoofdstuk 5.2. Dit betreffen zeven investeringen in Nederland en zeven investeringen in Duitsland. Diverse omstandigheden, zoals de lange doorlooptijden van vergunningen, de schaarste op de grondstoffen- en leveranciersmarkt en de schaarste aan (ervaren) technisch personeel op de arbeidsmarkt alsmede de stikstofcrisis zorgen voor druk op de oplevertermijnen van TenneT. Het ministerie van Financiën voert als aandeelhouder gesprekken met TenneT over hoe deze uitdagingen het hoofd geboden kunnen worden.

Vooruitblik 2023

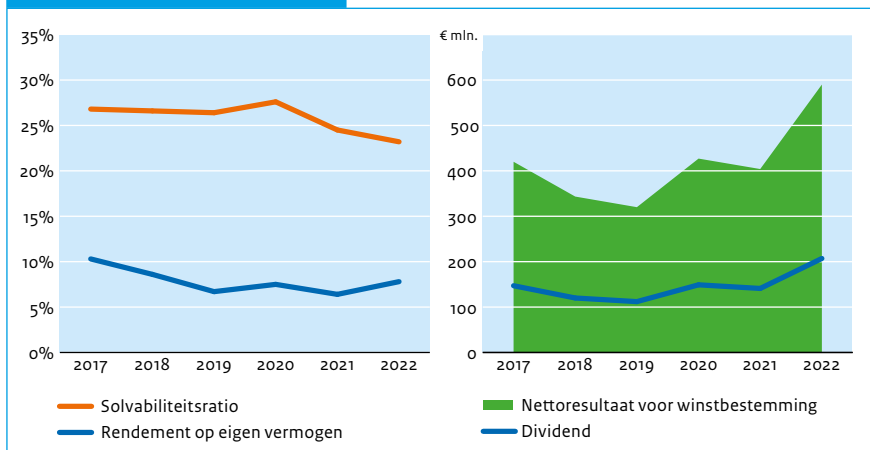
De versnelde uitbreiding van het hoogspanningsnet, met name voor wind op zee, vergt ongekende kapitaalinvesteringen. De financiering van deze kapitaalinvesteringen zal voornamelijk moeten gebeuren met schuld financiering, waarbij TenneT de grootste uitgever van groene schulden in Europa is, en ook met eigen vermogen. Hoewel TenneT momenteel zowel het Nederlandse hoogspanningsnet als een deel van het Duitse net beheert, hebben zowel de Nederlandse als de Duitse regering duidelijk gemaakt dat zij de voorkeur geven aan financiering, controle en eigendom van hun nationale elektriciteitsnet. Daarom onderzoeken TenneT en de Nederlandse staat een volledige verkoop van TenneT Duitsland aan de Duitse staat tegen acceptabele voorwaarden, waaronder een marktconforme prijs en behoud van synergievoordelen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	40.966	31.961	27.300	23.676	21.783	20.412
Eigen vermogen	9.495	7.644*	7.531	6.262	5.797	5.469
Vreemd vermogen	31.471	24.317*	19.769	17.414	15.986	14.943
Inkomsten	9.840	6.367	4.450	4.084	4.223	3.948
Winst	671	473	516	401	484	531
Dividend	207	141	149	112	120	147
Ontvangen door staat	207	141	149	112	120	147
Solvabiliteitsratio	23,2%	24,5%	27,6%	26,4%	26,6%	26,8%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	7,8%	6,4%	7,5%	6,7%	8,6%	10,3%
Pay-out ratio	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Winst toekomstend aan de aandeelhouder	404	427	320	344	420	418

* Gecorrigeerd t.o.v. jaarverslag 2021, zie voor toelichting hierop pagina 124 in het jaarverslag van TenneT over 2022

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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	2.247	2.129	1.964	1.834	1.688

Beschrijving

In 1945 heeft de staat de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaal apparaten, 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 de veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, ov-chipkaart, communicatiesystemen en cybersecurity. In 2022 heeft Thales veel nieuwe medewerkers geworven, er waren gemiddeld 2.247 fte in dienst.

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. Momenteel werkt Thales Group aan een nieuw strategisch plan dat Thales in 2023 presenteert. Hierin worden onder andere de ESG-doelen een integraal doel van de strategische prioriteiten en de verbeterprogramma's.

2022 in vogelvlucht

De laatste maanden van de pandemie werden opgeschrikt door de oorlog in Oekraïne en de daaruit volgende hernieuwde maatschappelijke belangstelling voor defensie en de defensie-industrie. Bij Thales stond de

ontwikkeling van de eerder gecontracteerde programma's centraal en de daarmee samengaannde investeringen in verdubbeling van haar test- en integratiefaciliteiten. Ook bleef Thales zich inspannen om nieuwe collega's te werven in vooral *systems engineering*, softwareontwikkeling en *cybersecurity*. In 2022 werden de Nederlandse transportactiviteiten – met daarin ongeveer 150 collega's – verzelfstandigd in voorbereiding op de verkoop van deze activiteiten aan Hitachi. Ook opende Thales een nieuw kantoor in Delft met betere faciliteiten voor collega's in de Randstad. Thales Group Digital Identity & Security breidde haar activiteiten in Nederland uit met de acquisitie van OneWelcome in Amersfoort. De activiteiten van Digital Identity en Security worden door de Thales groep wereldwijd aangestuurd en vallen buiten de governance van Thales Nederland B.V.

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 Economische Zaken en Klimaat zijn als beleidsministeries betrokken bij Thales Nederland



In 2022 bestond Thales Nederland 100 jaar.



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. Ook 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 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 een beperkt aantal zaken door de aandeelhouder wordt 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 2022 geen buitenlandse deelnemingen. Met de grote projecten voor de Duitse en Engelse marines wordt internationaal binnen de Thales Groep meer samengewerkt in softwareontwikkeling met landen zoals Roemenië, Portugal, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Corporate governance

Thales Nederland is ingericht volgens het verlicht structuurregime

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark*			300		276,5		117
Global Reporting Initiative (GRI)		n.n.b.	n.n.b.	✓	✓	✓	✓
CO ₂ uitstoot**	Scope 1	1,7	2	-	-	-	-
	Scope 2	1,3	0,15	-	-	-	-
	Scope 3	1,7	0,9	-	-	-	-
Diversiteit***		83-17	80-20	-	-	-	-
Verzuim****		4,48	4,18	-	-	-	-

* Aantal punten t.o.v. maximaal 300.
 ** Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).
 *** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.
 **** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijke waardecreatie zit in het DNA van Thales Nederland. Het is de missie van Thales Group om de wereld veiliger, groener en inclusiever te maken. Door oplossingen op het gebied van defensie, technologie voor klimaatmonitoring, maar ook bijvoorbeeld door betaalondersteuning voor blinden, draagt Thales zichtbaar en concreet bij aan deze doelen. Thales Nederland richt zich op reductie van haar CO₂-emissies, en neemt het bijvoorbeeld deel aan Anders Reizen om scope 3 emissies te reduceren. Begin 2023 zijn de Thales Groep doelstellingen op het gebied van CO₂-reductie gevalideerd door het SBTi (Science Based Targets Initiative). Hieronder vallen ook de reductieplannen die met de 110 grootste leveranciers zijn afgesproken om de uitstoot te verminderen. 84% van alle nieuwe producten is ontworpen volgens het eco-design principe.

Diversiteit – vooral in de technische beroepen - en promotie van techniek onder jongeren blijven velden waar Thales maatschappelijk actief is. Voor Nederland heeft Thales specifiek beleid gericht op recruitment, promotie en het aantal managementrollen voor vrouwen. Daarnaast ligt de focus op ethiek en naleving en gezondheid en veiligheid. In 2022 heeft de Thales groep aanpassingen gemaakt in haar MVO-organisatie om de integraliteit te verbeteren en de realisatie van haar doelstellingen te versnellen.

Afwijkingen MVO-standaarden





Tax Governance Code Nog niet ondertekend door Thales Nederland

Activiteiten Thales





Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator	Toelichting
	Diversiteit en inclusiviteit van het werknemersbestand	Doelstelling: <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 9,92% van werknemers op senior managementniveau (level of responsibility 10²¹ of hoger) is vrouw • Minimaal 25% van alle promoties naar senior managementniveau (level of responsibility 10 of hoger) is vrouw 	Resultaat voor doelstellingen: In 2022 lag de aandacht op meer vrouwen in senior functies. Deze doelstellingen zijn (net) niet gehaald: <ul style="list-style-type: none"> • 9,7% van alle werknemers op level of responsibility 10 of hoger was een vrouw. • 17% van de promoties naar level of responsibility 10 of hoger was een vrouw
	Diversiteit en inclusiviteit van het werknemersbestand	Wel gemeten, maar geen doelstelling: <ul style="list-style-type: none"> • Het % vrouwen onder nieuwe medewerkers (tech en niet-tech) • Het % nieuwe vrouwelijke collega's vanaf level of responsibility 10 of hoger 	Resultaat: <ul style="list-style-type: none"> • Het % vrouwen onder nieuwe medewerkers is 12% voor tech-functies en 30% voor niet-tech-functies. • Het % nieuwe vrouwelijke collega's vanaf level of responsibility 10 of hoger van buiten Thales is 60%.
	Reductie uitstoot CO ₂ als gevolg van directe en indirecte emissies in het productieproces	Doelstelling uitstoot CO₂ in 2030 in kiloton (Kton): <ul style="list-style-type: none"> • scope 1: 0,5 Kton • scope 2: 0,2 Kton • scope 3: 0,4 Kton 	Resultaat voor doelstellingen: Ondanks een succesvolle verdere reductie in Scope 1 emissies is de totale CO ₂ -uitstoot in 2022 verdeeld over scope 1,2 en 3, 1,6 Kton hoger dan in 2021. Dit is bijna een stijging van 50%: - Scope 1 emissies zijn gedaald van 2 Kton naar 1,7 Kton - Scope 2 emissies zijn gestegen van 0,15 Kton naar 1,3 Kton als gevolg van een tijdelijk grijs energiecontract bij een dochtervennootschap in 2022. - Scope 3 emissies zijn gestegen van 0,9 Kton in 2021 naar 1,7 Kton in 2022 door een terugkeer van het niveau aan reisdrevingen na Covid. Dit was in lijn met de verwachting. Voor zakelijke reizen stimuleert Thales duurzame alternatieven, zoals de fiets boven auto-gebruik en treinverkeer boven vliegverkeer voor reisafstanden onder 700 km.
	Integer Zakendoen	Doelstelling: In 2022 training geven aan medewerkers gericht op het voorkomen van corruptie.	Resultaat voor doelstellingen: Op basis van het risico-profiel van de functie zijn medewerkers of door e-learning of face-to-face getraind.

21 Senior management niveau.



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man.

De raad van bestuur is in 2022 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						Totaal 2022	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. G.J. Edelijm	CEO										

Raad van Commissarissen

De Raad van commissarissen bestaat uit vier mannen en één vrouw.

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 2022 bedroeg € 30.000. De beloning van individuele commissarissen maakt Thales niet bekend.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. P. Duhamel	Voorzitter										
dhr. C. Salomon	Lid										
dhr. G. de Ponteves	Lid										
mw. M. Schumacher	Lid										
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid										
Totalen						30	32	27	30	34	30

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

De jaarrekening van Thales is bij drukken van dit document nog niet goedgekeurd. Dit betreffen daarom voorlopige cijfers. In 2022 kwam de omzet van Thales Nederland uit op € 558 miljoen en is daarmee gestegen in vergelijking met 2021 (€ 526 miljoen). Een groot deel van de omzet is afkomstig van opdrachten van buitenlandse overheden, in 2022 was dat opnieuw circa 85% van de omzet. Daarentegen is de nettowinst gedaald naar € 10 miljoen, waar dat in 2021 € 25 miljoen was.

Thales Nederland heeft het voornemen om in 2023 de volledige winst over 2022 als dividend uit te keren. De solvabiliteitsratio komt in 2022 uit op 31,7%, een daling vergeleken met 41,1% in 2021. Voor Thales Nederland geldt geen normrendement vanuit de staat.

Investeringsen

In 2022 heeft Thales Nederland geen investeringen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder.

Vooruitblik 2023

Doordat de transportactiviteiten worden verkocht, zal Thales Nederland weer een defensiebedrijf zijn met onderscheidende *business to business* cybersecurity-activiteit. Naast dat in 2023 de ondertekening van het contract voor de Anti Submarine Warfare Fregatten voor de marines van Nederland en België wordt verwacht, ligt de focus vooral op grote projecten. Hiervoor moet Thales Nederland meer en meer samenwerken met haar zusterbedrijven in Europa op het gebied van softwareontwikkeling. Om deze samenwerking te mogelijk te maken, moet Thales Nederland haar eigen technologiepositie op radargebied verstevigen en meer productgericht werken. Om dit te bereiken is begin 2023 een herstructurering in segmenten van haar Naval-activiteiten ingezet. Daarbij komt bijzondere aandacht voor werkcultuur.

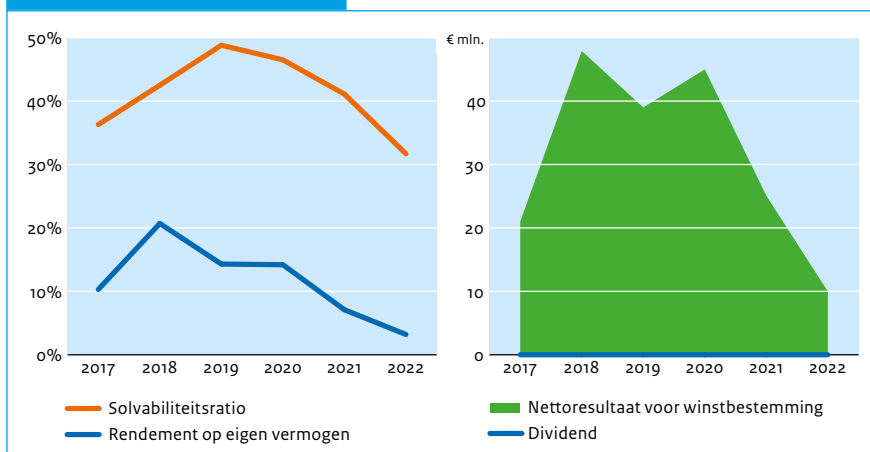
Er zijn geen goedkeuringsdrempels voor de algemene vergadering van aandeelhouders. Wel is goedkeuring door Raad van commissarissen vereist bij (des)investeringen en het aangaan of afstoten van deelnemingen ter waarde van meer dan een kwart van het geplaatste maatschappelijk kapitaal en reserve.

Financieel overzicht

(€ miljoen)*	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	794	889	733	605	593	578
Eigen vermogen	252	365	341	295	252	210
Vreemd vermogen (incl. voorzieningen)	541	524	392	310	341	368
Inkomsten	558	526	460	459	479	488
Winst	10	25	45	39	48	21
Dividend	10	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	31,7%	41,1%	46,5%	48,8%	42,5%	36,3%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	3,2%	7,1%	14,2%	14,3%	20,7%	10,3%
Pay-out ratio	100%	0%	0%	0%	0%	0%

* De jaarrekening is ten tijde van het drukken van het jaarverslag nog niet vastgesteld. Dit betreffen daarom voorlopige cijfers.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA*

	Binnenland	Buitenland
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.

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018	2016
Aantal werknemers (fte)	1	1	1	1	1	1

Beschrijving

Ultra Centrifuge Nederland N.V. (UCN) is in 1969 opgericht met als doel de gascentrifuge-techniek 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 gascentrifuge-ondernemingen. 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.

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.

2022 in vogelvlucht

Door de oorlog in Oekraïne is de vraag naar Europees verrijkt uranium toegenomen. In reactie hierop is Urenco een programma gestart met als doel haar productiecapaciteit uit te breiden zodat in deze toegenomen vraag kan worden voorzien. Ook de verrijkingsfaciliteit van Urenco in Almelo zal, naar verwachting, worden uitgebreid.

Tegelijkertijd heeft Urenco haar klimaatambities verder aangescherpt. Urenco heeft zich als doel gesteld om CO₂-neutraal te zijn in 2030 voor wat betreft directe- en indirecte uitstoot (scope 1 en scope 2). In 2040 dient Urenco, volgens haar eigen doelen, volledig CO₂-neutraal te zijn.

Tot slot, Urenco heeft vlak na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne besloten haar zakelijke relaties met Russische partijen te verbreken.



Met het uranium dat Urenco in 2022 heeft verrijkt kan 780.000 GWh aan elektriciteit worden geproduceerd.

Juridische status en eigendom

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

Publiek belang

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

- Kernenergiewet
- In- en uitvoerwet;
- Geheimhoudingsbesluit kernenergiewet;
- Non-Proliferatieverdrag;
- Euratom Verdrag;
- Nuclear Suppliers Group Guidelines;
- Verdrag van Almelo;
- Verdrag van Washington;
- Verdrag van Cardiff;
- Wet strategische diensten;
- Besluit strategische goederen; en
- 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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	-	-	14,6	-	43
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	-	-	-	-	-	-
Verzuim***	-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 duurzaamheidsprestaties van de kantooractiviteiten.

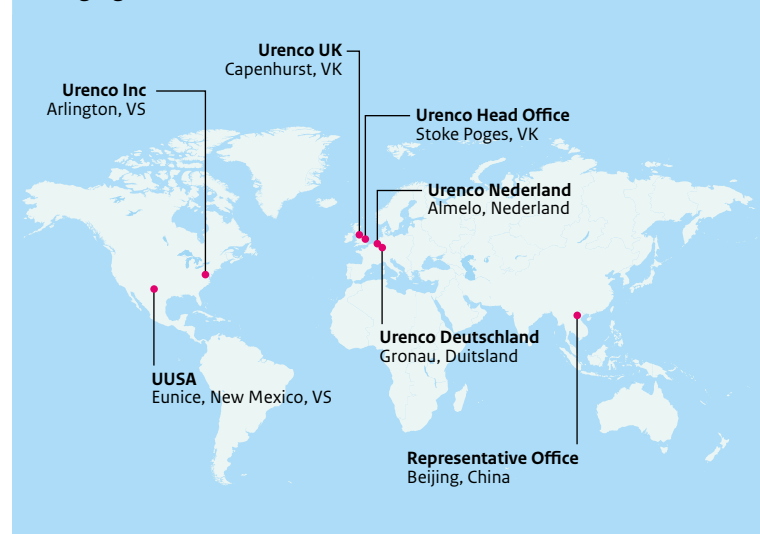
Urenco heeft veel aandacht duurzaamheid in haar bedrijfsvoering. Zo heeft Urenco een duurzaamheidscommissie en heeft Urenco zich gecommitteerd om in 2040 CO₂-neutraal te zijn. Voor wat betreft scope 1 en scope 2 emissies dient dit in 2030 al het geval te zijn. Verder heeft Urenco heeft zich tot doel gesteld om in 2025:

- 15% minder water te gebruiken dan in 2020;
- € 5 miljoen te hebben geïnvesteerd in specifieke vaardigheden van haar werknemers gerelateerd aan het behalen van de klimaatdoelen van Urenco;
- Ten minste 10 strategische liefdadigheidssamenwerkingen te zijn aangegaan;
- Meer dan 30% vrouwen in leiderschapsrollen te hebben en voor 20% een divers medewerkersbestand te hebben; en
- Een eigen, onafhankelijke veiligheidscultuur te hebben.

Afwijkingen MVO-standaarden

United Nations Guiding Principles on Human Rights	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

Vestigingen Urenco



Materiële SDG's

SDG	Doel	Indicator
16	Reductie van operationeel watergebruik met 15% in 2025, ten opzichte van 2020 baseline.	Jaarlijkse reductie watergebruik.
13	Net zero in 2040. Afname scope 1 & 2 met 100% ten opzichte van 2019 baseline. Reductie scope 3 met 30% ten opzichte van 2019.	Jaarlijkse reductie scope 1,2,3.
5	Een cultureel diverser bedrijf nastreven.	<ul style="list-style-type: none"> • 30% vrouwen in leiderschaps/management functies in 2025. • 20% werknemers uit ondergeïmagineerde groepen in 2025. • 95% managers hebben een training inclusief leiderschap gevolgd eind 2023.
4	Sociale impact: Investeer tot 2025 € 5 mln. in het trainen van vaardigheden gericht op een net zero toekomst.	Jaarlijks aantal aangenomen stagiaires.
8	Neem voor 2025 50 stagiaires aan. Steun 10 liefdadigheidsprogramma's in 2025.	Doorlopende uitgaven aan sociale programma's tussen 2021 en 2025.
10		



Raad van Bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	59	0	0	59	59	57	54	53	59	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit twee mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.M. Kroon	Voorzitter				16	16	16	15	5	-	
mw. M.H. Maes	Vice-Voorzitter				13	13	13	13	13	11	
dhr. M Blacquière	Lid				13	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 eind 2022 € 991 miljoen (2021: € 700 miljoen). Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2022 € 391 miljoen (2021: € 121 miljoen). Van het resultaat over 2021 is € 99 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 46% in 2022.

Investerings

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

Vooruitblik 2023

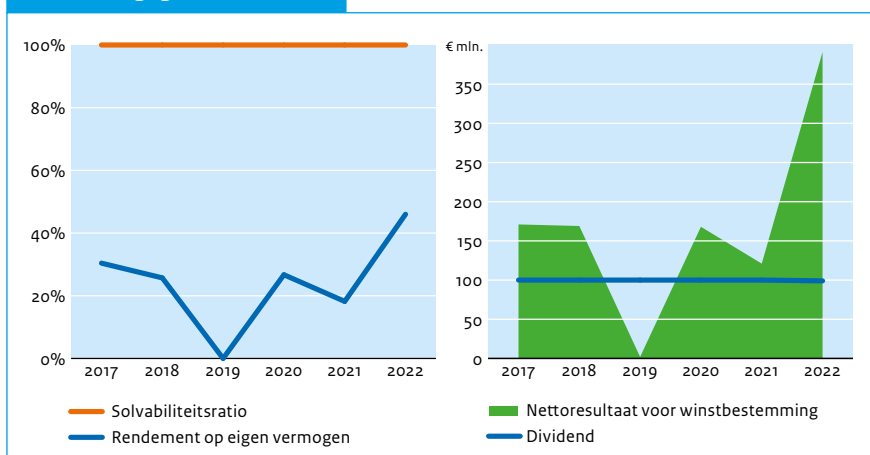
Voor 2023 ligt de focus van Urenco op het uitbreiden van haar productiecapaciteit om in de toegenomen vraag naar verrijkt uranium te kunnen voorzien. Ook een andere markt waarop Urenco actief is, de markt voor stabiele isotopen, groeit hard. Stabiele isotopen worden voornamelijk gebruikt in de medische sector. Gelet op deze groei is Urenco van plan om haar stabiele isotopen-faciliteit in Almelo verder uit te breiden.

Uiteraard zal Urenco de situatie in Oekraïne en de politieke en economische consequenties daarvan blijven volgen. Specifieke in relatie tot Oekraïne zal de focus van Urenco liggen op het zo goed mogelijk ondersteunen van hun klant aldaar.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	991	700	628	630	707	515
Eigen vermogen	991	700	628	630	707	515
Vreemd vermogen	-	-	-	-	-	-
Inkomsten	391	121	168	2	169	172
Winst	391	121	168	2	169	171
Dividend	99	100	100	100	100	100
Ontvangen door staat	99	100	100	100	100	100
Solvabiliteitsratio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	46%	18,2%	26,7%	0%	25,7%	30,4%
Pay-out ratio	25,3%	83%	60%	5000%	59%	58%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 5 miljoen	€ 5 miljoen
Overname / participatie	€ 5 miljoen	€ 5 miljoen





7.2 Beleidsdeelnemingen

Tabel 7.2 Financiële gegevens beleidsdeelnemingen 2022

	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	116	80	12	3	0	3,5%	0%
Bonaire BT	100%	EZK	Energie	30	22	0	-1	0	-2,6%	0%
DC-ANSP	8,0%	IenW	Transport	27	20	16	4	0	18,6%	0%
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	488.086	43.712	485	0	0	0%	0%
EBN	100%	EZK	Energie	15.819	5.337	11.967	4.290	1.382	134%	32%
GasTerra	10%	EZK	Energie	16.034	216	35.501	36	36	16,7%	100%
Groefonds Flevoland	0,0%	EZK	Participatiemaatschappij	13	13	0	-1	0	-3,9%	0%
InnovationQuarter	40,2%	EZK	Participatiemaatschappij	131	95	22	2	0	2,8%	0%
INSTEX	4,2%	BZ	Financiële dienstverlening	-	-	-	-	-	-	-
Intravacc	100%	VWS	Gezondheid	21	16	23	-16	0	-67,1%	0%
Investeringsfonds Zeeland	47,3%	EZK	Participatiemaatschappij	41	39	1	0	0	-1%	0%
ROM InWest	0%	EZK	Participatiemaatschappij	47	35	4	-1	0	-2,9%	0%
LIOF	50%	EZK	Participatiemaatschappij	131	117	6	11	0	8,2%	0%
NOM	50%	EZK	Participatiemaatschappij	169	151	21	11	0	7,6%	0%
Oost NL	54,6%	EZK	Participatiemaatschappij	158	148	28	1	0	0,7%	0%
ProRail	100%	IenW	Infrastructuur	20.830	1.604	-	0	0	0%	0%
ROM Regio Utrecht	46,6%	EZK	Participatiemaatschappij	60	51	7	-1	0	-2%	0%
Saba Bank	2,8%	EZK	Energie	1	1	0	0	0	-16%	0%
SSCS	100%	BZK	Telecommunicatie	17	12	3	0	0	0,0%	0%
Winair	7,95%	IenW	Transport	12,3	-3,5	13,7	-1,1	-	37%	0%

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 territorium 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.
Groefonds Flevoland	Groefonds 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 B.V.	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.

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	39,2	39,6	38,6	37,8	42,3	39,4

Beschrijving

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (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 BOM zich vooral op het innovatieve MKB in de topsectoren van Noord-Brabant.

BOM had ultimo 2022 39,2 fte in dienst (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investments).

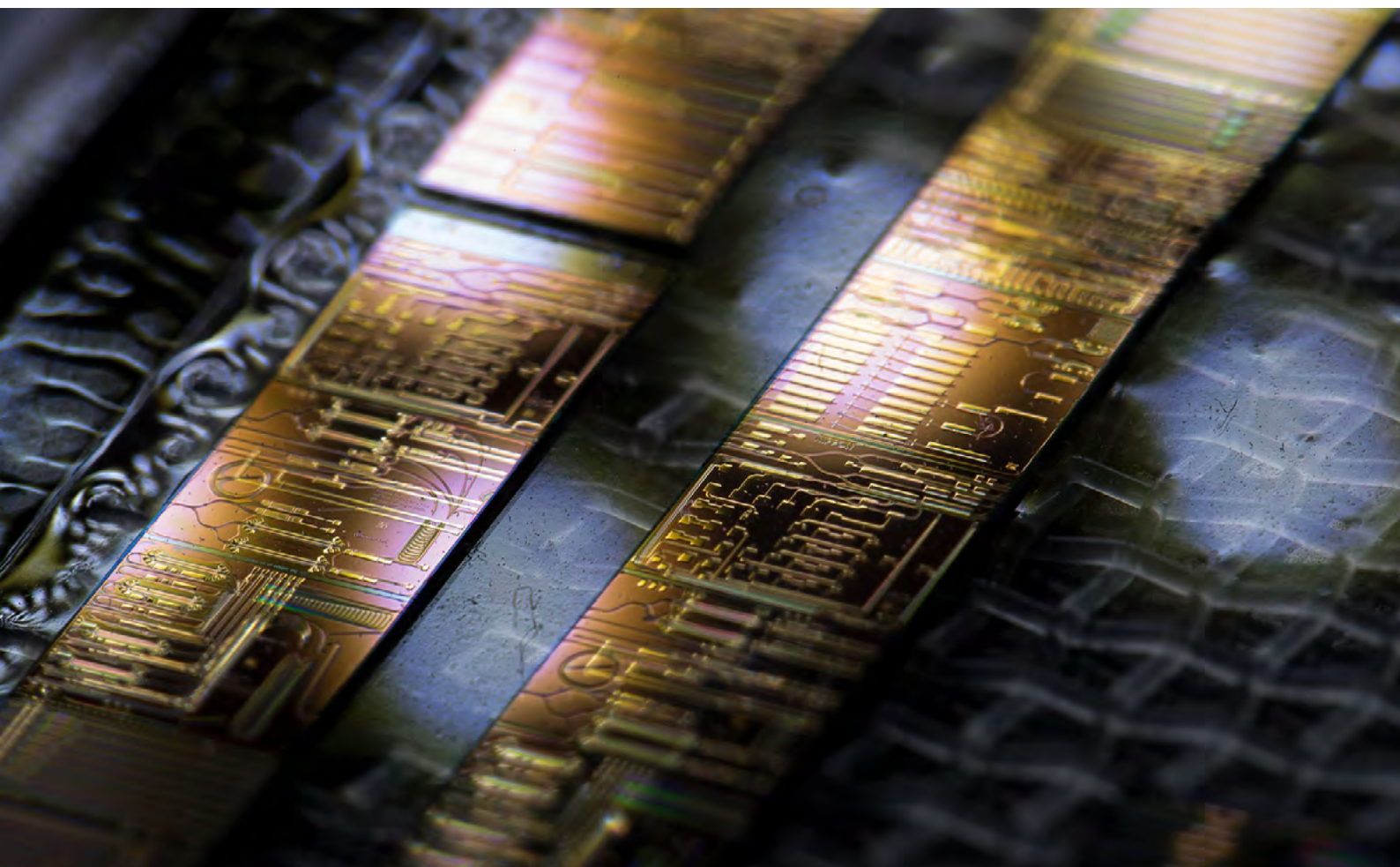
2022 in vogelvlucht

Als gevolg van de sterke marktpositionering van BOM, doorloop uit 2021 en slimme samenwerkingen zowel regionaal als landelijk, heeft BOM over 2022 aan vrijwel alle doelstellingen voldaan. Langs de lijn van de kerncompetenties resulteert dit in 12 nieuwe ontwikkelprojecten, 54 investeringen

en 36 internationale landingen. De 9 exits resulteerden in wederom een indrukwekkend positief participatieresultaat van € 15 miljoen. In de tweede tranche van het Nationaal Groeifonds was BOM direct of indirect betrokken bij twaalf groeifondsaanvragen, waarvan er inmiddels zeven zijn toegewezen. Daarnaast zijn in samenwerking met de provincie Noord-Brabant verschillende innovatiecoalities opgewerkt, zoals op het gebied van medtech en solar.

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 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

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

Corporate governance

BOM heeft een directie en een raad van commissarissen.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	53,1	-	58,3	-	168
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	-	-	-	-	-	-
Verzuim***	3,2%	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ketenverantwoordelijkheid als dienstverlener. De activiteiten die BOM ontplooit worden getoetst op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit. Bij het aangaan van participaties en het verstrekken van leningen streeft BOM naar een directe relatie met de maatschappelijke opgaven uit het meerjarenplan, namelijk:

1. Energie & duurzaamheid: de realisatie van de energietransitie en bijdragen aan de overgang naar een klimaatbestendige en duurzame economie en maatschappij;
2. Landbouw, natuur & voedsel: de realisatie van de transitie naar een duurzaam, eerlijk en veilig systeem voor onze voedselproductie en -consumptie;
3. Gezondheid & zorg: de realisatie van een maatschappij waarin mensen vitaal ouder kunnen worden en het zorgsysteem tegelijkertijd effectief en betaalbaar blijft;
4. Een duurzame & concurrerende economie: het bestendigen van Brabant als top kennis- en innovatieregio in Europa, door inzet op digitalisering, circulariteit en de voor Brabant essentiële sleuteltechnologieën.

Strategie

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

Raad van bestuur

De raad van bestuur van BOM bestond eind 2022 uit één 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 mw. Van Dijk-van de Reijt.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
mw. B.L.J.M. van Dijk - van de Reijt	Algemeen directeur	167	-	17	184	185	185	162	182	168

Raad van Commissarissen

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
Victor van der Chijs	Voorzitter	17,5	10	-	-	-	-
Nancy Mac Gillavry	Lid	15	15	15	15	15	8
Ronald Slaats	Lid	15	15	15	15	15	4
Esther Raats-Coster	Lid	15	15	15	15	-	-
Ellen den Brabander	Lid	15	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 bestaat, 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 2022 bedroeg de omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van BOM (BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investment) € 11,6 miljoen en is een nettowinst van € 2,8 miljoen gerealiseerd. Het rendement van BOM op het eigen vermogen was positief 3,5% in 2022. 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.

Investerings

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

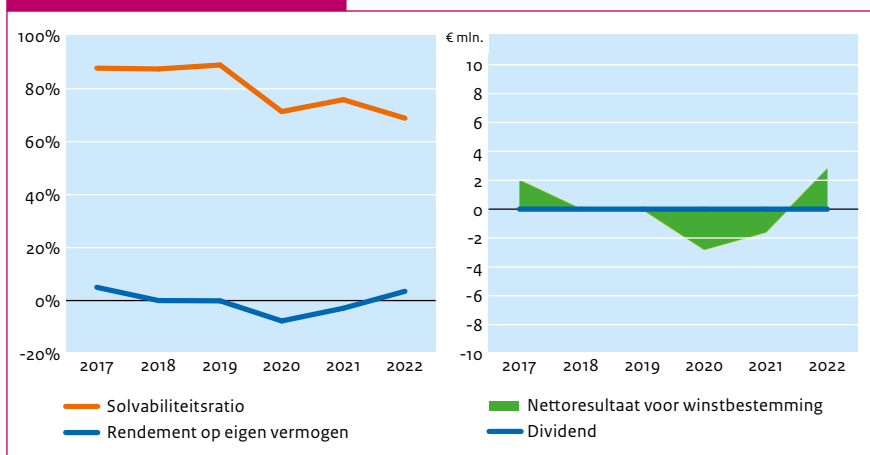
Vooruitblik 2023

Het opschalen van het elektriciteitsnet is een oplossing voor netcongestie. Samen met de andere ROM's wordt ingezet op de landelijke Klimaat en Energie agenda. In 2023 worden vervolgesprekken gevoerd met minister Jetten op de thema's groen gas, warmtenetten en batterijen. BOM ziet veel kansen op de crossover tussen food en health. Ook het voorkomen van zorg (preventie) wordt gezien als noodzakelijk voor de houdbaarheid van het zorgsysteem. Het landbouwsysteem is op de langere termijn onhoudbaar door de hoge milieudruk en de schaarse grondstoffen. Ook in 2023 zet BOM in op verdere verduurzaming van de landbouw. Komend jaar concentreert BOM zich op de Brabantse hightechindustrie met een vernieuwd innovatieprogramma en bij de ontwikkeling van Brainport Industries Campus 2. Tenslotte wordt ingezet op ICT & data als sector waartoe onder andere embedded software, creatieve technologie en bedrijfssoftware behoren. Nieuw is de uitvoering van een programma gericht op arbeidsproductiviteit, waartoe de provincie het initiatief neemt. Hierin vervult robotica een belangrijke rol.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	115,5	101,9	49,6	41,8	43	43
Eigen vermogen	79,6	76,8	35,4	37,2	37	37
Vreemd vermogen	35,9	25,1	14,2	4,6	5	5
Inkomsten	11,6	7,0	4,9	8,4	9	9
Winst	2,8	-1,6	-2,8	-0,02	0	2
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	68,9%	75,4%	71,4%	89,0%	87,5%	87,8%
Rendement op eigen vermogen	3,5%	-2,9%	-7,7%	-0,1%	0%	5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)*	-	-	-	-	-	-

* BBT is een projectorganisatie die werkt met medewerkers die worden ingehuurd op projectbasis.

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 realiseren. Daarnaast draagt BBT bij 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 lokale partners om de elektriciteitsvoorziening op Bonaire vergaand te verduurzamen door (mede) te investeren in nieuwe wind- en zonneparken.

2022 in vogelvlucht

De activiteiten in 2022 bestonden voornamelijk uit de voorbereidingen en voorbereidende (milieu) onderzoeken voor de te realiseren brandstofopslag en de activiteiten voor het voor 50% participeren in een Zonneweide en Batterij. Dit laatste met een partner reeds actief op Bonaire.

Juridische status en eigendom

Bonaire Brandstof Terminals is een besloten vennootschap onder Nederlands recht met de Nederlandse staat (vertegenwoordigd door het ministerie van EZK) als enige aandeelhouder.

Publiek belang

Bonaire Brandstof Terminals draagt als toekomstig eigenaar bij aan de beschikbaarheid van brandstofoverslag 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 Brandstof Terminals zich op verduurzaming van de lokale elektriciteitsproductie, wat tot een vermindering van de behoefte aan brandstof en aan overslag(capaciteit) leidt.





Buitenlandse activiteiten

Bonaire Brandstof Terminals heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance

Bonaire Brandstof Terminals is een B.V. onder Nederlands recht. De directie bestaat uit één (statutair) bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit drie personen. De raad van commissarissen houdt toezicht op de directie en geeft deze gevraagd en ongevraagd advies.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		-	-	-	-	-	-
Verzuim***		-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

BBT is bezig met het voorbereiden van voor Bonaire grote projecten op het gebied van nieuwe schone en veilige brandstoffenopslag, het verduurzamen van de energievoorziening op Bonaire door middel van een Zonnepark en Batterij (operationeel midden 2023) en een nieuw windpark (operationeel 2024-2025).

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 wordt.



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één man. De directeur is bij oprichting aangetreden en is gedetacheerd vanuit EBN.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
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 eind 2022 uit een vrouw en twee mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. W. Wattenbergh	Voorzitter					15	10	-	-	-	-
C.A. Kirindongo	Lid					11	-	-	-	-	-
W. Koster	Lid					11	-	-	-	-	-

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

Het eigen vermogen ultimo 2022 bedraagt \$ 22,4 miljoen en de solvabiliteit is 74,1%. Er is geen dividend uitgekeerd.

Investerings

De investeringen over 2022 bedragen \$ 311.000 en betreffen geactiveerde onderzoeks- en aanloopkosten ten behoeve van de te bouwen brandstoffen opslagterminal.

Vooruitblik 2023

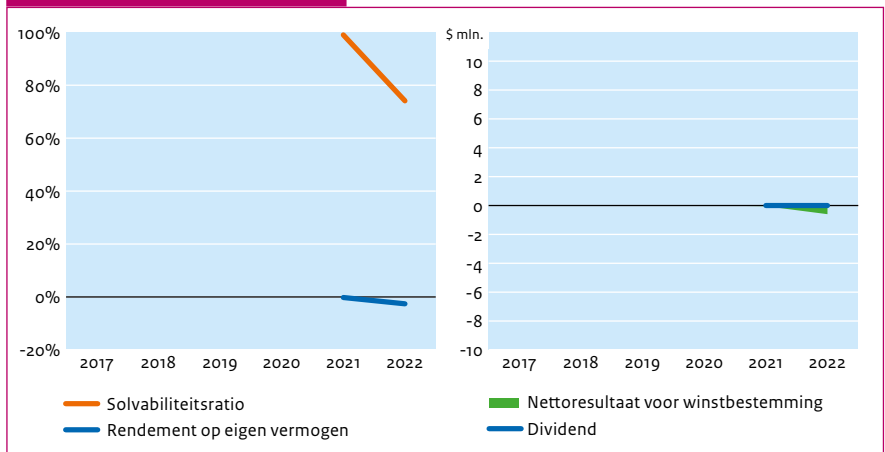
In 2023 wordt op Bonaire de Zonneweide en nieuwe batterij, beiden voor 50% eigendom van BBT, in gebruik genomen. Verder zal 2023 in het teken staan van verdere voorbereidingen ten behoeve van de te realiseren brandstoffen opslagterminal en het te realiseren Windpark op Bonaire.

Financieel overzicht

(\$ miljoen)*	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	30,3	23,2	-	-	-	-
Eigen vermogen	22,4	23,0	-	-	-	-
Vreemd vermogen	7,9	0,2	-	-	-	-
Inkomsten	-	-	-	-	-	-
Winst	-0.6	-0.05	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	74,1%	99,0%	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	-	-	-	-

* Bedragen zijn in USD miljoen.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 250.000	-
Overname / participatie	€ 250.000	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	89	94	93	94	87	139.642
Aantal movements in Curacao FIR	94.827	67.722	45.593	105.979	127.177	83

Beschrijving

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider (DC-ANSP) is sinds 2005 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening binnen het vluchtinformatiegebied van Curaçao, boven het territorium van Aruba en de openbare lichaam Bonaire. Hieronder valt ook de naderings- en terminaldiensten aan vliegverkeer van, naar en op Curaçao en

Bonaire. De dienstverlening omvat onder meer de verlening van vlucht-inlichtingendiensten, alarmeringsdiensten en adviesdiensten voor het luchtverkeer in de genoemde gebieden. DC-ANSP draagt ook zorg voor de publicatie en het actueel houden van de luchtvaartkaarten en luchtvaartpublicaties van de zes eilanden van het Caribisch deel van het Koninkrijk.

2022 in vogelvlucht

Het aantal vliegbewegingen is in 2022 sterk gestegen ten opzichte van 2021 als gevolg van de opheffing van de reisbeperkingen gerelateerd aan de COVID-19-pandemie. Het aantal door DC-ANSP afgehandelde vluchten is in 2022 met 40% gestegen ten opzichte van 2021 en bereikte 89% van het aantal afgehandelde vluchten van 2019 (pre-Covid). De inkomsten in 2022 vertonen ook een significante stijging van 49.8% ten opzichte van het jaar 2021 en overtreffen de inkomsten van 2019 met 3,5%.

Juridische status en eigendom

DC-ANSP is een naamloze vennootschap naar het recht van Curaçao.

DC-ANSP heeft drie aandeelhouders:

- Land Curaçao: 73,3% aandelen;
- Land Sint Maarten: 18,75% aandelen;
- Staat der Nederlanden: 7,95% 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 raad van bestuur en een raad van commissarissen. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er operationele contacten tussen de directie en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	65,2-34,8	-	-	-	-	-
Verzuim***	-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

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 2023-2027. 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 van het bereiken van deze doelen.

Raad van bestuur

De raad van bestuur van DC-ANSP bestond eind 2022 uit één vrouw en één man.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mw. M. Albertus - Verboom	Algemeen Directeur	238	-	22	238	238	230	225	238	236	
dhr. J. Lasten	Waarnemend Directeur	116	-	13	116	129	115	99	102	104	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
mw. S. Willems	Voorzitter				9	6	10	10	9	-	
dhr. R. Celestijn	Lid				10	5	-	-	-	-	
dhr. D. Richardson	Lid				10	5	-	-	-	-	
mw. F. Constantia	Lid				10	5	3	-	-	-	
dhr. N. Lokman	Lid				10	5	3	-	-	-	

Zeggenschap bij DC-ANSP

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet van DC-ANSP is gestegen met 49,8%, naar een bedrag van € 15,6 miljoen, ten opzichte van het lage niveau van 2021 waar de effecten van de de COVID-19 pandemie voor de luchtvaart nog van invloed waren. Het afgehandelde verkeer nam toe met 40%. De operationele kosten zijn gestegen met 2,4%. Bij operationele kosten van € 11,1 miljoen leidde dit tot een operationeel resultaat van € 4,5 miljoen en een nettoresultaat van € 4,4 miljoen (2021: verlies € 0,4 miljoen). Het eigen vermogen steeg met 23% naar € 19,5 miljoen. Het vreemd vermogen is nihil. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 19%. Er is voornamelijk geen dividend uitgekeerd.

Investerings

Er is voor € 522,858 aan noodzakelijke investeringen gedaan in 2022 voor o.a. hard- en software, communicatie- en navigatieapparatuur. Enkele investeringen zijn echter, net zoals in 2021, uitgesteld in verband met de negatieve consequenties van de COVID-19 pandemie. Hierbij is het criterium gebruikt dat investeringen uitgesteld worden indien deze geen effect hebben op de operationele capaciteit of de veiligheid. Noodzakelijke investeringen in het ATM-systeem ten behoeve van verlenging van de luchtverkeersdiensten binnen de Curaçao FIR en een Remote Tower faciliteit op Curaçao, en de bouw van een nieuw Area Control Centre faciliteit zijn ingepland voor de periode 2023 - 2027.

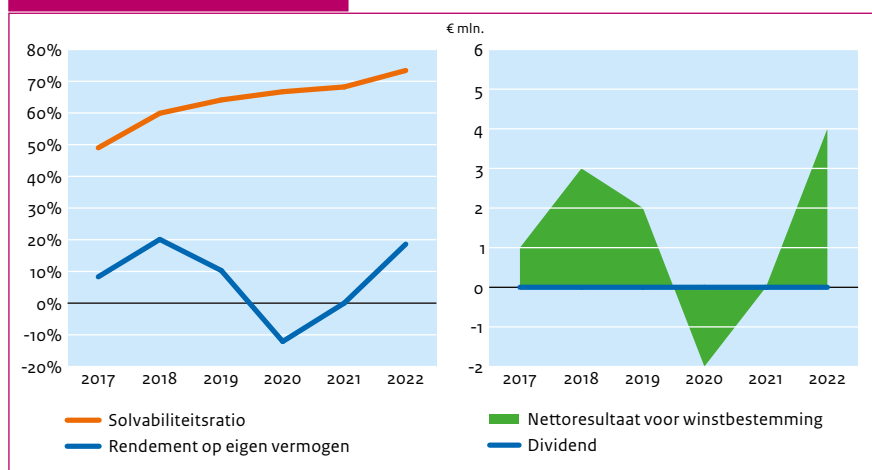
Vooruitblik 2023

De gevolgen de oorlog in Oekraïne hebben ook een grote impact op de luchtvaartindustrie, waaronder de stijging van de brandstofkosten die resulteerde in hogere vliegtarieven, en andere factoren zoals de hoge inflatie en verstoringen in waardeketens. DC-ANSP blijft waakzaam voor deze risico's en zal de mogelijke impact op het herstel van het luchtverkeer binnen de Curaçao FIR blijven monitoren. Daarnaast houdt de organisatie rekening met de geopolitieke situatie in Venezuela en met het feit dat de Regering van Curaçao het onderhandelingsproces heeft afgerond, waarbij de grenzen tussen Venezuela en Curaçao per april 2023 voor het luchtverkeer zijn heropend.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	27	22	21	30	26	27
Eigen vermogen	20	15	14	19	16	13
Vreemd vermogen	0	7	7	11	11	14
Inkomsten	16	10	6	15	16	15
Winst	4	0	-2	2	3	1
Dividend	0	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	0	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	73,4%	68,2%	66,7%	64,1%	59,9%	49,0%
Rendement op eigen vermogen	18,6%	0%	-12,1%	10,3%	20,1%	8,3%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname / participatie	-	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	2.060	1.987	1.882	1.813	1.816	58.929
Bankbiljetten in omloop (€ miljoen)	84.756	83.266	77.342	69.491	64.419	150
Kosten prudentieel toezicht (€ miljoen)	220	211	198	183	175	1.703

Beschrijving

De Nederlandsche Bank N.V. (DNB) is centrale bank, prudentieel toezichthouder en nationale resolutieautoriteit. Haar Stelseltaken voert DNB uit als centrale bank. Haar taken als toezichthouder en resolutieautoriteit voert DNB uit als zelfstandig bestuursorgaan, en kan zij mede uitvoeren op Bonaire, Sint Eustatius en Saba. DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland.

2022 in vogelvlucht

Het als gevolg van de hoge inflatie verkrap-

pende monetair beleid van de ECB had een negatief effect op de kapitaalpositie van DNB en leidde tot verliezen in 2022. Terwijl het monetaire beleid veel aandacht vroeg, bleef de blik van DNB onverminderd gericht op de vele andere uitdagingen zoals op de verduurzaming van de economie. Ook de onevenwichtigheden op de woningmarkt en de arbeidsmarkt, en de overgang naar een nieuw pensioenstelsel vroegen voortdurende focus van DNB. De aandacht richtte zich in 2022 ook op de organisatie van DNB zelf. Zo bood DNB op 1 juli 2022 tijdens de nationale herdenking van de afschaffing van de slavernij

excuses aan voor haar betrokkenheid bij het trans-Atlantische slavernijverleden. DNB nam naast maatregelen gericht op meer bewustwording rond dit onderwerp, en vermindering van de doorwerking ervan, ook maatregelen om de eigen organisatie diverser en inclusiever te maken. Zo is een Chief Diversity Officer aangesteld en zijn streefcijfers geformuleerd voor multiculturaliteit in het management.

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. De activiteiten van DNB volgen primair uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (Verdrag), de statuten van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) en de Europese Centrale Bank (ECB), de Bankwet 1998 en diverse financiële toezichtwetten, zoals de Wet op het financieel toezicht. Daarnaast worden de ZBO taken van DNB verankerd door de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en het publieke aandeelhouderschap.

Publiek belang

Als centrale bank heeft DNB als primaire doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit. Daarnaast zorgt DNB ervoor dat het financieel stelsel schokbestendig is en dat het betalingsverkeer goed werkt. Zij is in de





uitvoering van haar Stelseltaken onafhankelijk van de Staat. Verder houdt DNB prudentieel toezicht op financiële instellingen zodat deze solide en integer zijn. Mocht een financiële instelling toch omvallen of dreigen om te vallen, dan borgt DNB dat deze op een gecontroleerde manier wordt afgewikkeld. Tot slot heeft DNB ook taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het depositogarantiestelsel, statistiek en economisch onderzoek.

Buitenlandse activiteiten

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het Europees Stelsel van Centrale Banken (European System of Central Banks, ESCB). Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (Single Supervisory Mechanism, SSM) en als resolutieautoriteit maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Afwikkelmechanisme (Single Resolution Mechanism, SRM). Daarnaast nemen DNB of haar bestuurders deel aan internationale gremia zoals het International Monetary Fund, 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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	78,1	-	63,5	-	186
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	1.097	448	-	-	-
	Scope 2	434	600	-	-	-
	Scope 3	1.398	1.428	-	-	-
Diversiteit**	59,8/40,2	59,6/40,4	59,5/40,5	59,1/40,9	61,1/38,9	60,9/39,1
Verzuim***	3,97%	3,50%	3,52%	3,48%	3,10%	2,99%

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Dit betekent dat zij zich inzet voor houdbare economische groei zonder schadelijke effecten op de leefomgeving en een inclusief financieel en economisch systeem. Zoals ook beschreven in haar publieke Sustainable Finance Strategie, wil DNB zo concreet mogelijk bijdragen aan de verduurzaming van het financieel economisch systeem en werkt daarom toe naar het volledig integreren van duurzaamheid in haar kerntaken per 2025. Op de route naar realisatie van deze ambitie is DNB het verst gevorderd met het verankeren van klimaatrisico's in onder meer het toezicht, het zorgdragen voor een toegankelijk betalingsverkeer en maatschappelijk verantwoord beleggen als onderdeel van het reservebeheer van DNB.

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.

Directie

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. In 2022 traden geen wisselingen op in de samenstelling van de directie. 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						Totaal 2022	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	(vast plus variabel)	2021	2020	2019	2018	2017	
Klaas Knot	President	438	-	27	438	425	434	421	417	423	
Else Bos	Directeur	427	-	26	427	414	423	411	237	-	
Nicole Stolk	Directeur	236	-	26	236	219	226	210	210	181	
Olaf Sleijpen	Directeur	255	-	26	255	247	239	-	-	-	
Steven Maijoor	Directeur	356	-	26	356	260	-	-	-	-	

Raad van commissarissen

De RvC bestaat uit vier mannen en vier vrouwen. 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 aandeelhouders; één lid wordt van overheidswege benoemd (de zogenoemde overheidscommissaris). De heer R. Dassen werd in 2022 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar.

Op voordracht van de RvC stelt de algemene vergadering 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		Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie						
dhr. W.J. Kuijken	Voorzitter	32	31	30	29	28	27
mw. M.A. Scheltema	Vicevoorzitter	22	21	20	19	19	18
dhr. F. Sijbesma	Lid	22	21	20	19	19	18
mw. A.G. Nijhof	Lid	22	21	20	19	19	18
mw. M.T.H. de Gaay Fortman	Lid	22	21	20	19	19	18
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	22	21	20	19	5	-
mw. C.M. van Praag*	Lid	22	21	5	-	-	-
dhr. P. Blom**	Lid	18	7	-	-	-	-

* Tevens het gehele jaar lid van de Bankraad. Hiervoor ontvangt men een vergoeding van € 3,299 op jaarbasis (2021: € 3,299). Deze vergoeding is niet in bovenstaande specificatie opgenomen.

** Benoemd per 1 september 2021, werkzaamheden per 7 november 2022 vrijwillig tijdelijk neergelegd.

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 2022 bedraagt € 488.096 miljoen (2021: € 509.892 miljoen). De daling in het balanstotaal kan vooral worden verklaard door de vroegtijdige aflossing op de langer lopende herfinancieringstransacties. Het eigen vermogen bedraagt ultimo 2022 € 43.712 miljoen (2021: € 43.030 miljoen) en bestaat uit kapitaal en reserves, herwaarderingsrekeningen en de Voorziening voor Financiële Risico's. De winst over het boekjaar 2022 bedraagt € 0 miljoen (2021: € 15 miljoen). Er is over boekjaar 2022 geen dividend uitgekeerd.

Investerings

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 Financiën¹ belegd.²

Vooruitblik 2023

De pandemie en de oorlog in Oekraïne leidden tot nieuwe onevenwichtigheden of versterkten bestaande. De uitdagingen in het monetaire en economische beleid blijven dan ook in 2023 veel aandacht vragen van DNB. Zo is het expansieve begrotingsbeleid dat bijdroeg aan herstel van de economie uit de pandemie niet langer passend, omdat het de inflatie kan aanjagen. DNB verwelkomt dan ook de aanstaande hervorming van de begrotingsregels (Stabiliteits- en Groeipect). Digitalisering komt in vele vormen, getuige de cryptomarkt, digitale euro, en veranderingen in de financiële sector. Maar ook fysieke aspecten vragen de aandacht. Zo wordt het nieuwe cashcentrum van DNB in Zeist in 2023 opgeleverd en vordert de renovatie van Westeinde 1 gestaag.

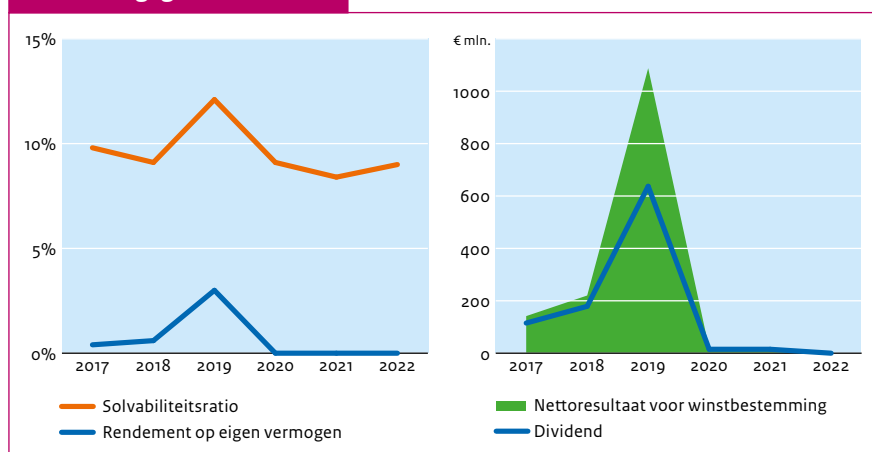
¹ In sommige gevallen ook bij de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

² 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)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	488.096	509.892	452.055	301.087	347.017	309.992
Eigen vermogen	43.712	43.030	41.334	36.390	31.648	30.460
Vreemd vermogen	444.384	466.862	410.721	264.697	315.369	279.532
Inkomsten	485	522	527	1.609	597	503
Winst	0	15	15	1.176	188	121
Dividend	0	15	15	637	179	115
Ontvangen door staat	0	15	15	637	179	115
Solvabiliteitsratio	9,0%	8,4%	9,1%	12,1%	9,1%	9,8%
Rendement op eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	0,6%	0,4%
Pay-out ratio	0,0%	100,0%	100,0%	54,2%	95,2%	95,0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname / participatie	-	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal winningsvergunningen aan land	35	34	34	34	33	33
Aantal winningsvergunningen op zee	104	105	105	115	113	110
Aantal opsporingsvergunningen	29	36	39	40	39	44
Afzet gas (m ³)	7	8	8	12	14	16
Aantal werknemers (fte)	158	147	118	108	98	79

Beschrijving

Energie Beheer Nederland (EBN) speelt al 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: de focus verschuift van (alleen) olie- en gaswinning naar het verduurzamen van de gaswaardeketen en het versnellen van de energietransitie. EBN is de grootste aandeelhouder in gashandels-

onderneming GasTerra en op die manier betrokken bij de verkoop van aardgas.

2022 in vogelvlucht

EBN heeft een bijzonder jaar achter de rug. Europa was tot de inval van Rusland in Oekraïne voor een-derde afhankelijk van Russisch gas. De onderbreking van deze gasleveringen, de wens om de afhankelijkheid van Russisch gas af te bouwen en de noodzaak om voldoende voorraden voor de winter aan te leggen, resulteerden in extreme energieprijzen. De omzet steeg hierdoor met meer dan 300% naar € 12 miljard. Het nettoresultaat was € 4,3 miljard. EBN heeft een belangrijke rol gespeeld in het vullen van de gasbergingen, met name Bergermeer, en daarmee het borgen van voorzieningszekerheid voor Nederland. Het kabinet heeft EBN in 2022 de opdracht gegeven om de gasopslag Bergermeer te vullen voor zover marktpartijen dit niet doen. Mede hierdoor was de gasopslag goed, tot zelfs 100%, gevuld voor de winter van 2022-2023. EBN boekte tevens verdere voortgang met het verduurzamen van de zogeheten energie-waardeketen en levert daarmee een substantiële bijdrage aan het versnellen van de energietransitie en de Klimaatdoelen.





Juridische status en eigendom

EBN B.V. is een besloten vennootschap met de Nederlandse staat (vertegenwoordigd door het ministerie van EZK) als enige aandeelhouder. EBN is sinds 26 april 2022 een structuurvennootschap geworden (gemitigeerd structuurregime). De statuten zijn per dezelfde datum gewijzigd.

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. Er is een toenemend besef dat de overheid de regierol in de energietransitie moet nemen. EBN neemt deel in aardwarmte projecten met als doel om de ontwikkeling daarvan te versnellen en versterken. Daarnaast neemt het deel in projecten die de ontwikkeling van CO₂-opslag stimuleren, verkent het duurzame alternatieven als de opslag van waterstof en hoge-temperatuur warmte en onderzoekt het hergebruik van bestaande mijnbouwlocaties, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van groen gas.

Buitenlandse activiteiten

EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

Corporate governance

EBN heeft een raad van bestuur (drie leden) en een raad van commissarissen (vijf leden).

Strategie

Tot 2023 steunde de strategie van EBN 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. Return to Nature is de verantwoorde ontmanteling en waar mogelijk recycling van infrastructuur, onder meer voor energie- en CO₂-opslag. New Energy is het bijdragen (met onder andere kennis) aan de ontwikkeling van nieuwe duurzame energiebronnen zoals aardwarmte en energieopslag in brede zin. De geopolitieke ontwikkelingen van 2022 en verschuivingen op de energiemarkt vragen om een extra versnelling, waarmee onze rol belangrijker wordt. We werken nu niet alleen mee aan leveringszekerheid en een toekomstbestendige infrastructuur, maar brengen op systeemniveau ook de partners bij elkaar om het tempo van de transitie te verhogen. Met het oog op deze ontwikkeling hebben we afgelopen jaar onze bedrijfsstrategie aangescherpt en organisatiestructuur aangepast. Deze nieuwe strategie en organisatie zijn per januari 2023 geïmplementeerd.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	84,2	-	82,3	-	185
Global Reporting Initiative (GRI)		√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	n.n.b	558	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		60-40	61-39	-	-	-	-
Verzuim***		3,3	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.



Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit één statutair bestuurder (man, CEO) en twee leden die geen statutair bestuurder zijn (COO en CFO). De statutair bestuurder is de voorzitter van de raad van bestuur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. J.W. van Hoogstraten	CEO	300	47	21	347	332	313	299	294	283	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. J.G. Huijskes	Voorzitter				24,5	24,5	24,5	24,5	24	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	20	17	
mw. C.G. Gehrels	lid				20	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 achtname 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 extreem hoge gasprijzen hebben in 2022 voor EBN tot onverwacht hoge financiële resultaten geleid. Zo steeg de omzet met meer dan 300% naar € 12 miljard. Het nettoresultaat van EBN was in 2022 € 4,3 miljard.

De solvabiliteit voor dividenduitkering is gestegen van 13,5% per eind 2021 naar 33,7% per eind 2022. In de Algemene Vergadering van 30 maart 2021 is het dividendbeleid vastgesteld voor de boekjaren t/m 2025. Gestreefd wordt naar een solvabiliteit van minimaal 25%. In navolging van dit beleid is op 27 april 2023 € 1.382 miljoen als dividend over 2022 aan de staat uitgekeerd. Het restant van de nettowinst, zijnde € 2.907 miljoen, is toegevoegd aan het eigen vermogen. Na deze uitkering resteert de nagestreefde 25% solvabiliteit. Het rendement van EBN over 2022 bedroeg 134,3% over het gemiddeld eigen vermogen.

Investerings

In 2022 heeft EBN van de aandeelhouder goedkeuring gekregen voor haar aandeel in de verhoging van de pre-FID kosten voor het Porthos project. EBN neemt deel aan het Porthos project via dochtervennootschappen. EBN heeft in 2022 de opdracht gekregen van het kabinet om de gasopslag Bergermeer te vullen voor zover marktpartijen dit niet doen. EBN heeft in 2022 hiervoor van de aandeelhouder goedkeuring gekregen, tot maximaal 20 TWh op te slagen gas. Er is tevens van de aandeelhouder goedkeuring gekregen om ten behoeve van de voorfinanciering hiervan een leningsovereenkomst aan te gaan met de Staat der Nederlanden met een hoofdsom van maximaal € 2,3 miljard. EBN heeft in 2022 uiteindelijk 12,2 TWh aan gas in Bergermeer opgeslagen.

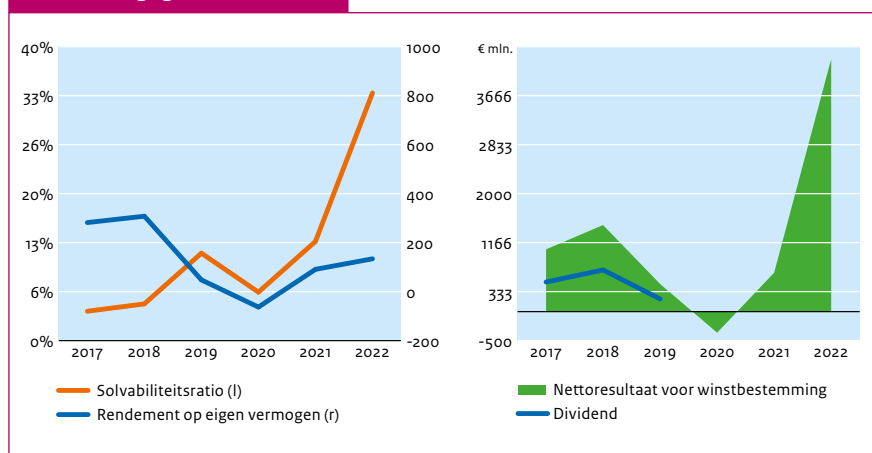
Vooruitblik 2023

De Nederlandse overheid streeft naar een CO₂-neutrale energievoorziening in 2050, overeenkomstig het Klimaatakkoord van Parijs. EBN wil een constructieve bijdrage leveren aan (het versnellen van) de energietransitie. Daarnaast heeft het de ambitie om zelf in 2040 klimaatneutraal te zijn (scope 1, 2 en 3). Afbouwen wat ons klimaat schaadt, verbouwen wat we kunnen behouden en bouwen naar 100% duurzaam. EBN heeft gewerkt aan een nieuwe strategie om dit doel te realiseren. Een strategie die EBN sinds begin 2023 met alle collega's implementeert.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	15.819	7.780	5.899	6.525	5.890	5.548
Eigen vermogen	5.337	1.048	392	775	279	217
Vreemd vermogen	10.482	6.732	5.507	5.750	5.612	5.331
Inkomsten	11.967	2.956	1.198	2.206	2.673	3.015
Winst	4.290	656	-365	255	764	556
Dividend	1.382	-	-	209	702	497
Ontvangen door staat	-	-	-	209	702	497
Solvabiliteitsratio	33,7%	13,5%	6,6%	11,9%	5%	4%
Rendement op eigen vermogen	134%	91%	-63%	48%	308%	282%
Pay-out ratio	32%	0%	0%	82%	92%	89%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 200 miljoen bij investeringen cf. wettelijke taken. € 50 miljoen bij investeringen conform niet-wettelijke taken.	-
Overname / participatie	Duurzame samenwerking of nemen van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap voor activiteiten waarvoor instemming vereist is van de minister (op grond van 82 lid 3 Mijnbouwwet) of overdracht van de onderneming, met uitzondering van handelingen betreffende het aangaan of uitvoeren van een overeenkomst van samenwerking voor opsporings- of mijnbouwwerkzaamheden.	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	101	110	121	131	141	3.555
Gasverkoop NL	19.364	7.630	2.667	5.552	6.346	6.250
Gasverkoop overig	16.137	5.479	2.740	3.231	4.760	23
Afzet NL	24	24	22	32	32	41
Afzet overig	20	20	19	19	24	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 werd gesplitst 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 heeft 101 fte in dienst.

2022 in vogelvlucht

In 2022 heeft GasTerra 39,2 miljard kubieke meter aardgas verkocht, en de omzet bedroeg € 35,5 miljard. Vanwege de hoge prijzen is dit de hoogste omzet ooit. Daar tegenover staat dat de inkoopkosten evenredig stegen. De grote prijsbewegingen en het extreme prijsniveau zorgden voor bijzondere uitdagingen ten aanzien van de financiering van de gashandel en het vullen van de ondergrondse gasopslagen.

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





ationale bodemschatten. GasTerra vervulde een publieke taak met betrekking tot de uitvoering van het kleineveldenbeleid 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 Duitsland, België en Frankrijk.

Corporate governance

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

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		69		64		168
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	75-33	73-27	-	-	-	-
Verzuim***	2,98	1,89	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 bedrijf heeft MVO geïntegreerd in hun strategie en beleid. Bij beslissingen houden zij rekening met stakeholderbelangen. De grondslagen van MVO (People, Planet, Profit) hebben zij vertaald naar Gas, Groen, Groningen. Daarbij staat Gas voor onze bedrijfsresultaten, Groen voor de energietransitie en Groningen voor hun betrokkenheid bij de regio.

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.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit een statutair directeur (vrouw).

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2021	2020	2019	2018	2017
drs. A.J. Krist	Directeur	385	-	32		417	407	387	342	395	

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen van GasTerra bestond eind 2022 uit zes mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN								
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017	
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter				-	-	-	
dhr. R.G. de Jongh	Lid				7	7	7	
dhr. R M de Jong	Lid				5	5	4	
dhr. A.F Gaastra (tot 8 april)/ mevr Pijs	Lid				7	7	2	
dhr. Hoogstraten	Lid				5	5	3	
dhr. Langejan	Lid				7	7	6	
mw. Van Loon	Lid				7	7	3	
dhr. Zirar	Lid							
Totaal		58,1	58,1	58,1	58,1	56,6	43	

Zeggenschap bij GasTerra

	Wat?	Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.	Benoemt op basis van bindende voordracht van de RvC na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.
	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 € 35 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.

Investerings

Investerings van GasTerra worden niet aan de aandeelhouders ter goedkeuring voorgelegd.

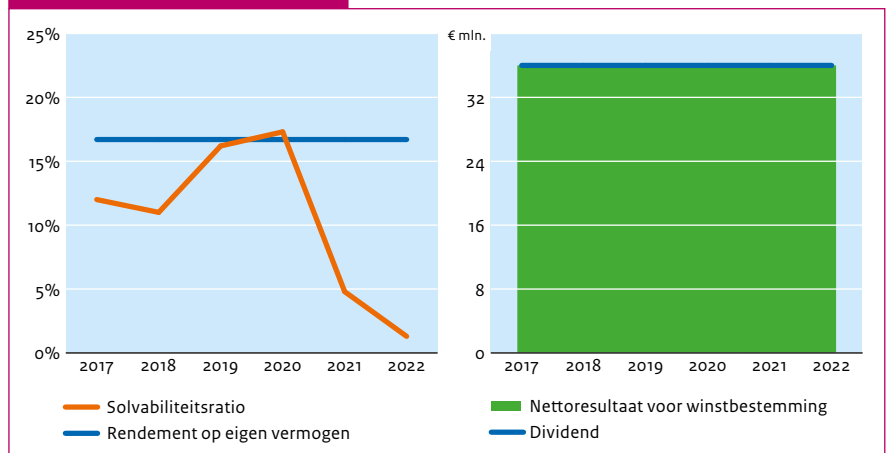
Vooruitblik 2023

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. Daarnaast ligt de nadruk ook op overdracht, met het beëindigen van de afbouw van GasTerra verdwijnt het belang van gas voor de energievoorziening en het klimaatbeleid namelijk niet. GasTerra wil een goed functionerende gasmarkt achterlaten en de activiteiten gecontroleerd afbouwen en/of overdragen met oog voor de belangen van de stakeholders.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	16.034	4.528	1.247	1.332	1.960	1.802
Eigen vermogen	216	216	216	216	216	216
Vreemd vermogen	15.818	4.312	1.031	1.116	1.744	1.586
Inkomsten	35.501	13.144	5.454	8.832	11.153	9.601
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	1,3%	4,8%	17,3%	16,2%	11%	12%
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

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname / participatie	-	-

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	GroEIFonds Flevoland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Lelystad
Staatsdeelneming sinds	2021
Website	GroEIFonds Flevoland - Horizon Flevoland
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	-*	-	-	-	-	-

* Zie toelichting bij kopje zeggenschap.

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 (Sustainable Development Goals). Uitgangspunt is dat GroEIFonds Flevoland altijd samen investeert

met één of meerdere andere private financiers. Het fonds wordt beheerd door Horizon, de regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) van Flevoland.

2022 in vogelvlucht

Afgelopen jaar stond - als eerste volledige jaar na de oprichting van het GroEIFonds Flevoland - in het teken van het identificeren van de doelgroep, het vergroten van de naamsbekendheid en het doen van de eerste investeringen. De uitdaging voor het

GroEIFonds is om een mooie portefeuille op te bouwen met kansrijke proposities. Het fonds heeft in 2022 haar tweede financiering verstrekt aan een bedrijf uit Lelystad met een aanbod voor Fintech.

De geplande activiteiten voor klantontwikkeling en het vullen van de pijplijn vertraagde in 2022. De ondernemingen in de doelgroep van het fonds bleken meer terughoudend te zijn met het aangaan van nieuwe risico's vanwege de oorlog in Oekraïne. Ook de voortvloeiende economische onzekerheid, hogere inflatie en de gestegen rente speelde hierin een rol. Momenteel vindt er een klantonderzoek plaats voor de onderscheiden klantsegmenten. Om beter inzicht te verkrijgen in de ambities en de financieringsbehoefte van de doelgroep van GroEIFonds Flevoland wordt nader onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek zal in 2023 gereed zijn.

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 Economische Zaken en Klimaat de aandeelhoudersrol.





Publiek belang

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

Buitenlandse activiteiten

Groefonds Flevoland investeert niet in buitenlandse ondernemingen.

Corporate governance

Groefonds Flevoland hecht veel waarde aan de inrichting van een doelmatige en transparante governance. Dit is in 2022 voor het eerst getoetst aan de Corporate Governance Code. Enkele elementen uit de code zijn niet van toepassing voor het Groefonds, zo heeft het Groefonds geen raad van commissarissen en geen medewerkers in dienst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aan de hand van specifiek omschreven indicatoren wordt inzicht geboden in de toegevoegde waarde van het Groefonds Flevoland. Deze indicatoren zijn onderverdeeld naar financiële bedrijfsvoering, prestaties en naar de bijdrage van het fonds aan maatschappelijke opgaven. Uitgangspunt is dat elk bedrijf dat gebruik maakt van het Groefonds Flevoland een MVO-strategie heeft waarin ten minste de positie van het bedrijf ten aanzien van onderstaande onderdelen zijn benoemd:

- Gendergelijkheid
- Waardig werk en economische groei
- Verantwoorde consumptie en productie

In de eerste vijf volledige jaren na lancering van het Groefonds Flevoland wordt hiermee ervaring opgedaan. Door te monitoren, te leren en regulier te rapporteren aan de aandeelhouders kan de vraag worden beantwoord of het fonds 100% revolverend kan zijn en duurzame waarde kan creëren.

Strategie

Groefonds 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. Groefonds 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.

Raad van bestuur

Groefonds Flevoland wordt bestuurd door Horizon B.V.

Raad van commissarissen

Groefonds Flevoland heeft geen raad van commissarissen.

Zeggenschap:

Het bestuur van Groefonds Flevoland is in handen van Horizon B.V. Het Groefonds zelf heeft geen RvC ingesteld en heeft ook geen medewerkers in dienst. Besluiten t.a.v. het beheer van het Groefonds, 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.

Zeggenschap bij Groefonds Flevoland

Wat?		Wie?	
		RvC	AvA
Bestuur	Benoemen	Bindende voordracht na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.	Benoemt op basis van bindende voordracht van de RvC na goedkeuring van minister van Economische Zaken en Klimaat.
	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

In 2022 bedroeg het resultaat van Groefonds Flevoland € 508.747 negatief. De financiële doelstelling van het fonds is 100% revolve-rend 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 waarde-vermindering van het gestorte aandelenkapi-taal is maximaal 25% op basis van 95% betrouwbaarheid en voor een periode van één en vijf jaar vooruit.

Bij Groefonds Flevoland moet rekening gehouden worden met de recente oprichtings-datum. Er is dus nog geen volwassen investeringsportefeuille opgebouwd, die voldoende succesvolle exits kan genereren.

Investeringsen

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de provincie Flevoland hebben een investeringsreglement vastgesteld. Groefonds Flevoland verstrekt converteer-bare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximum bedrag van € 1,5 miljoen. Investeringsproposities worden door een investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

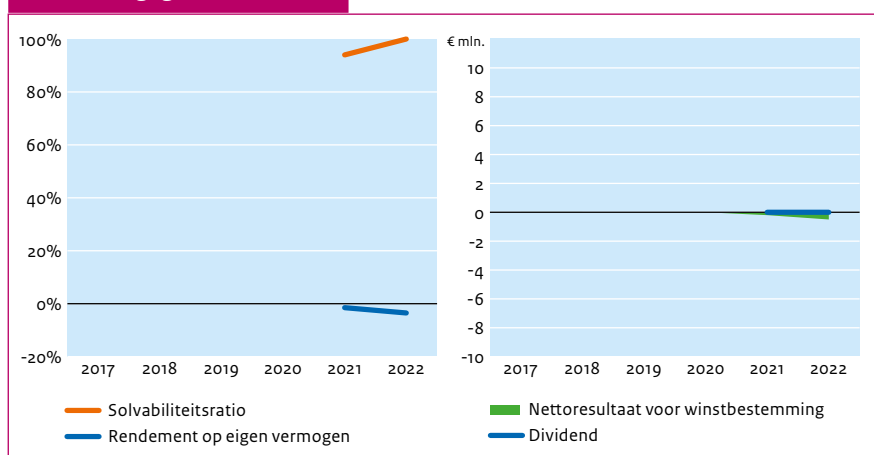
Vooruitblik 2023

De uitdaging voor Groefonds Flevoland is om een mooie portefeuille op te bouwen met kansrijke proposities. Voor 2023 is de planning om de portefeuille te verdubbelen van twee naar vier investeringen. Groefonds 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 Flevoland in brede zin. Waar mogelijk investeert het Groefonds in ondernemingen die bijdragen aan maatschappelijke transitie op het gebied van voedsel, energie en grondstoffen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	12,7	14,0	-	-	-	-
Eigen vermogen	12,7	13,2	-	-	-	-
Vreemd vermogen	0,0	0,7	-	-	-	-
Inkomsten	0	0	-	-	-	-
Winst	-0,5	-0,2	-	-	-	-
Dividend	0	0	-	-	-	-
<i>Ontvangen door staat</i>			-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	100%	94%	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-3,9%	-1,5%	-	-	-	-
Pay-out ratio	0	0	-	-	-	-

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	Investeringen en participaties in het buitenland zijn statutair uitgesloten.
Overname / participatie	-	Investeringen en participaties in het buitenland zijn statutair uitgesloten.

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	92	92	76	66.8	61.6	19
Aantal participaties	46	46	41	33	32	9
Geïnvesteed vermogen (€ miljoen)	47	40	35	34	22	4
Investeringsvolume in boekjaar	15	13	16	13	5	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 2022 92 fte in dienst (2021: gemiddeld 92 fte).

2022 in vogelvlucht

De ambities voor 2022 zijn ruimschoots gerealiseerd door IQ en de organisatie heeft

daarmee bijgedragen aan de verdere versterking van het Zuid-Hollandse ecosysteem voor ondernemerschap en innovatie. De omslag die IQ de afgelopen jaren heeft weten te maken van een focus op kwantitatieve economische doelstellingen naar kwaliteit en impact is verder doorgezet. Na de zomer is de eerste directeur, Rinke Zonneveld, vertrokken naar Invest NL. Met Nathal van Rijn heeft IQ een nieuwe krachtige vervanger gevonden.

Juridische status en eigendom

IQ is een B.V.. 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. In 2022 is er een extra kapitaalstorting toegezegd door alle aandeelhouders van € 63,6 miljoen ten behoeve van fondsversterking, hiervan is € 48 miljoen reeds gestort.





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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		21.9		34.4		142
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	48-49	51-49	52-48	51-49	52-48	51-49
Verzuim***	7,6	3,5	1,9	2,2	1,5	0,8

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 samenspraak met de andere Nederlandse ROM's is maatschappelijke impact geoperationaliseerd met de Sustainable Development Goals (SDG's). Het ondernemerschap en de innovaties die door IQ worden gestimuleerd dragen in potentie bij aan alle SDG's, maar in het bijzonder aan SDG 8,9 en 12 (waardig werk, industrie, verantwoorde consumptie). De kpi's worden zoveel mogelijk geformuleerd op het realiseren van impactdoelstellingen.

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.



Raad van bestuur

De raad van bestuur van IQ bestond eind 2022 uit één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. R. Zonneveld	Directeur	132			132						157
mw. L. van Kralingen	Wvd directeur	68			68						

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
mw. Van Lier Lels	VZ				15	15	15	15	1.6	-	
dhr. De Koning	Lid				11	11	11	11	11	11	
dhr. Brand	Lid				11	11	11	11	8.5	-	
mw. De Kreij	Lid				11	8	-	-			
mw. Weijnen	Lid				11	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 2022 bedroeg de omzet van IQ € 22,4 miljoen en bedroeg de winst € 2 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 negen jaar bestaat en er dus inmiddels een volwassen investeringsportefeuille wordt opgebouwd, waarbij de eerste succesvolle exits in beeld komen.

Investerings

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. Investerings door IQ in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

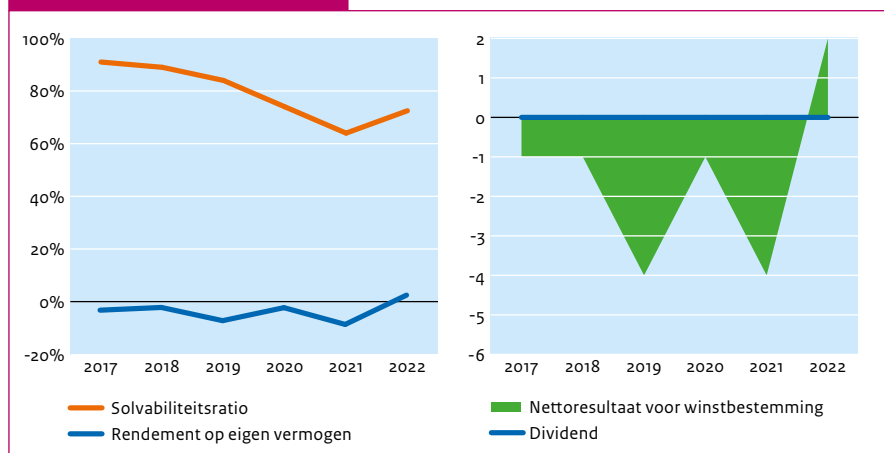
Vooruitblik 2023

De organisatie beschikt sinds maart 2023 over een nieuwe directeur: Nathal van Rijn. Er zal gewerkt worden aan een nieuwe meerjarenstrategie met een nog grotere focus op impact. Daarnaast zal de organisatie zich richten op het verder optimaliseren van de interne organisatie en haar kerntaken.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	131	72	68	62	63	62
Eigen vermogen	95	46	50	52	56	56
Vreemd vermogen	36	26	18	10	7	6
Inkomsten	22	13	11	10	9	7
Winst	2	-4	-1	-4	-1	-1
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	72.5%	64%	74%	84%	89%	91%
Rendement op eigen vermogen	2,8%	-8,33%	-2%	-7,40%	-1,79%	-2,44%
Pay-out ratio	0	0	0	0	0	0

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investing	5 miljoen	-
Overname /participatie	-	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (in fte)	7	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 vloeënd 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.

2022 in vogelvlucht

INSTEX is in 2022 op beperkte schaal operationeel gebleken. Het functioneren van INSTEX hangt in grote mate af van een aantal factoren die buiten de invloedssfeer 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, België, 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 aard van de onderneming en de activiteiten (financiële dienstverlening tussen Europa en Iran) brengt met zich mee dat het bedrijf regelmatig in het buitenland actief is.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
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 CO₂-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 eind 2022 uit twee vrouwen en twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR*						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
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 INTEX nog maar beperkt operationeel. INTEX heeft dan ook nog geen jaarverslag gepubliceerd met daarin eventuele vermeldingen over beloningen.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. M. Juilliard	Lid				-	-	-	-	-	-	
dhr. M. Klor-Berchtold	Lid				-	-	-	-	-	-	
dhr. D. Thomas	Lid				-	-	-	-	-	-	

Zeggenschap bij INTEX

	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 redenen, 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 redenen 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.

Investerings

Niet van toepassing.

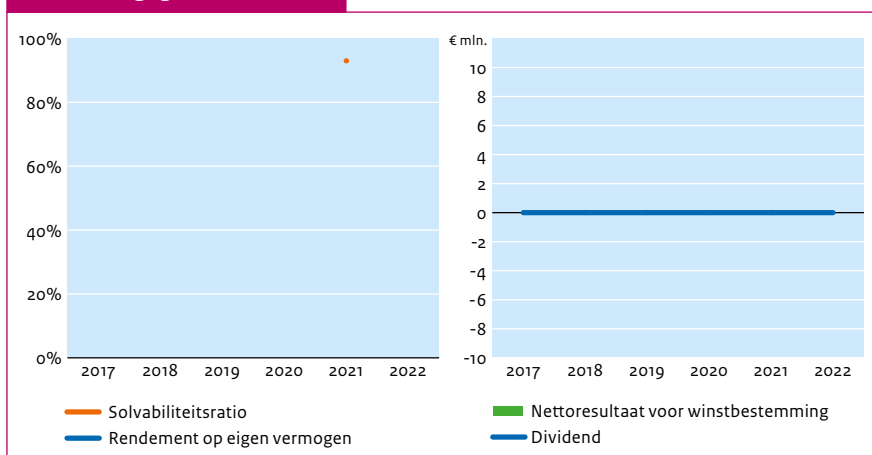
Vooruitblik 2023

Op 9 maart 2023 hebben de aandeelhouders van INTEX unaniem het besluit genomen tot de ontmanteling van INTEX. INTEX is in 2019 opgericht door Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk om legitieme handel tussen Europese en Iraanse bedrijven te faciliteren. Iran stemde slechts in met één transactie, begin 2020, voor de export van medische goederen van Europa naar Iran. Gezien Irans voortdurende weigering om gebruik te maken van INTEX en het Iraanse spiegelmechanisme Special Trade and Finance Instrument (STFI), zijn de aandeelhouders van INTEX tot de conclusie gekomen dat er geen enkele basis meer is om INTEX operationeel te houden.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	6,34	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	5,92	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	0,42	-	-	-	-	-
Inkomsten	-2,08	-	-	-	-	-
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	0,06	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	93%	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	-

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname /participatie	-	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	102	119	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar	0,3	0,5	-	-	-	-

* Intravacc B.V. is pas vanaf 1-1-2021 een beleidsdeelneming. De datum van oprichting van Intravacc B.V. is 01-02-2019.

Beschrijving

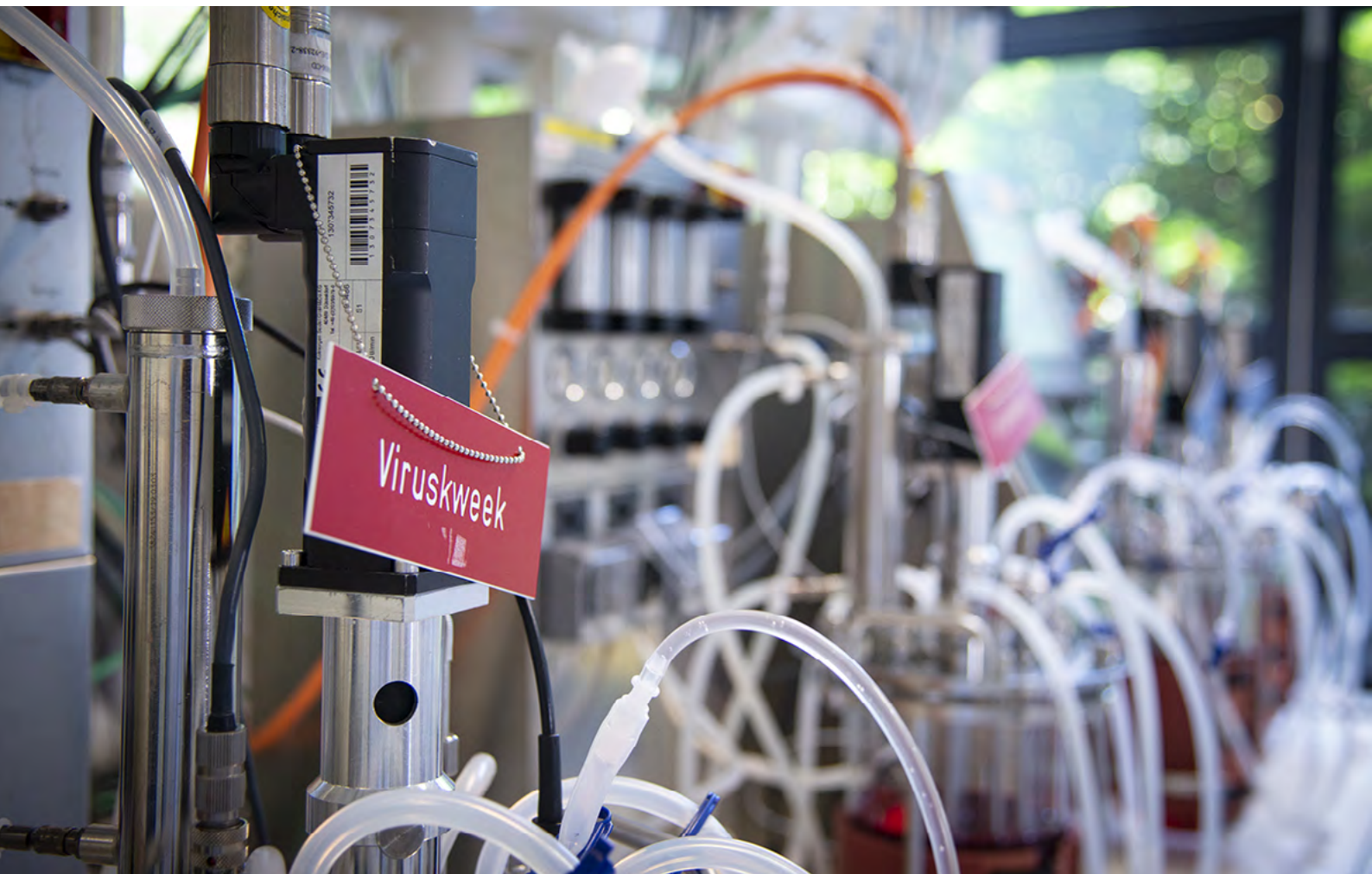
Intravacc B.V. is een (contract)ontwikkelaar van innovatieve vaccins voor infectieziekten en immunotherapie. Het bedrijf heeft meer dan honderd jaar ervaring in de ontwikkeling en optimalisatie van vaccins en vaccintechnologieën. Intravacc B.V. biedt een breed scala aan expertise aan voor het zelfstandig

ontwikkelen van vaccins, van concept tot en met klinische fase I/II-studies voor partners over de hele wereld, waaronder universiteiten, volksgezondheidsorganisaties en biotech- en farmaceutische bedrijven. Op 1 januari 2021 is Intravacc verzelfstandigd door de oprichting van een tijdelijke beleidsdeelneming in de vorm van een

besloten vennootschap met de Staat (minister van VWS) als enige aandeelhouder. De minister van VWS heeft in juli 2022 de Kamer geïnformeerd over het voornemen om het verkoopproces van Intravacc B.V. weer te starten door middel van een competitief openbaar verkoopproces, dat in mei 2023 is gestart. De periode van tijdelijke beleidsdeelneming tot aan de definitieve verkoop van de onderneming gebruikt Intravacc B.V. om haar activiteiten voor de ontwikkeling van vaccins verder te professionaliseren en haar commerciële activiteiten uit te bouwen.

2022 in vogelvlucht

Intravacc B.V. heeft in 2022 verder gewerkt aan de transitie van de onderneming van een kennisinstituut naar een commerciële onderneming. Intravacc B.V. heeft hiervoor een aantal medewerkers van commerciële bedrijven aangetrokken. Daarnaast is de personele bezetting op de afdeling Business Development verder uitgebreid. Intravacc B.V. heeft in 2022 een aantal nieuwe contracten afgesloten, waaronder een contract voor de ontwikkeling van een vaccin tegen gonorrhoe in opdracht van de Amerikaanse overheid en





een beta-corona vaccin voor het CEPI initiatief. Daarnaast bevindt de ontwikkeling van het intranasale vaccin voor COVID-19 op basis van Intravacc's OMV vaccin zich inmiddels in de klinische fase en zijn de eerste patiënten voor de klinische fase I studie gerekruteerd.

Juridische status en eigendom

Intravacc B.V. is sinds 1 januari 2021 een besloten vennootschap met de Staat als 100% aandeelhouder. De minister van VWS vervult de aandeelhoudersrol.

Publiek belang

Beschikbaarheid en toegang hebben tot vaccins is van groot belang. Daarom wordt in EU verband ingezet op een goed functionerend vaccin-ecosysteem én op samenwerking in internationaal verband. Intravacc B.V. is een speler in de vaccinmarkt die zich richt op de eerste fase van vaccinontwikkeling. Intravacc B.V. wordt geprivatiseerd om als private partij beter gepositioneerd te kunnen zijn in het vaccin-ecosysteem en in samenwerking met andere partijen bij te dragen aan de borging van de publieke belangen.

Buitenlandse activiteiten

Intravacc B.V. sluit contract ontwikkelingsopdrachten en licentieovereenkomsten met biotech bedrijven, farmaceutische bedrijven en not-for profit organisaties uit Azië, de Verenigde Staten, Zuid-Amerika en Europa. Intravacc B.V. heeft geen buitenlandse vestigingen.

Corporate governance

Op Intravacc B.V. is een verlicht structuurregime van toepassing, waardoor de aandeelhouder de leden van de RvB benoemt.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	58/42	58/42	-	-	-	-
Verzuim***	6%	6%	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gezien het maatschappelijk belang heeft Intravacc B.V. voor het jaar 2023 als bedrijfsdoelstelling gesteld de CO₂ accreditatie te willen behalen onder de ISO14001 normering. Onder deze normering stelt Intravacc B.V. doelen om een CO₂-reductie te realiseren op basis van een op te stellen stappenplan. Verder wordt geïnventariseerd welke ESG-rapportages op de middellange termijn zullen worden geïmplementeerd.

Strategie

Intravacc B.V. 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

De raad van bestuur bestaat uit één man en één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. J. Groen	CEO	216	27	33	243	228	-	-	-	-
mw. N. Laarakker	CFO	179	23	32	202	-	-	-	-	-

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit twee mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. N. Oudendijk	President-commissaris	32	31	-	-	-	-
dhr. B. Bruins	Lid	22	21	-	-	-	-
mw. K. Dorrepaal	Lid	22	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 ontleent 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

Het behaalde resultaat betreft een verlies van € 15,7 miljoen, inclusief een eenmalige afwaardering van de activa van € 14,1 miljoen. Ondanks deze afwaardering bedraagt de solvabiliteitsratio nog altijd 75% (ten opzichte van 83% een jaar eerder). Over het jaar 2022 wordt geen dividend uitgekeerd. Het rendement over het eigen vermogen bedraagt -67% als gevolg van de afwaardering. Zonder de afwaardering van de activa is het rendement op eigen vermogen -5%.

Investeringen

Intravacc B.V. en het ministerie van VWS hebben de drempel van besluiten van de RvB met betrekking tot het doen van (des) investeringen in Nederland vastgesteld van € 8,5 miljoen. (Des)investeringen onder dit normbedrag mogen zonder goedkeuring van de aandeelhouder worden gedaan. In 2022 zijn geen (des)investeringen boven deze drempel gedaan.

Alle besluiten van de RvB met betrekking tot het doen van (des)investeringen buiten Nederland behoeven goedkeuring van de aandeelhouder. In 2022 zijn hier geen besluiten over genomen.

Vooruitblik 2023

In 2023 is de minister van VWS de verkoop van de aandelen in Intravacc B.V. formeel gestart. De komende maanden zullen in het teken staan van deze verkoop en het verder bouwen aan de organisatie. Met name het succesvol groeien van de commerciële contracten is een belangrijk aandachtspunt.

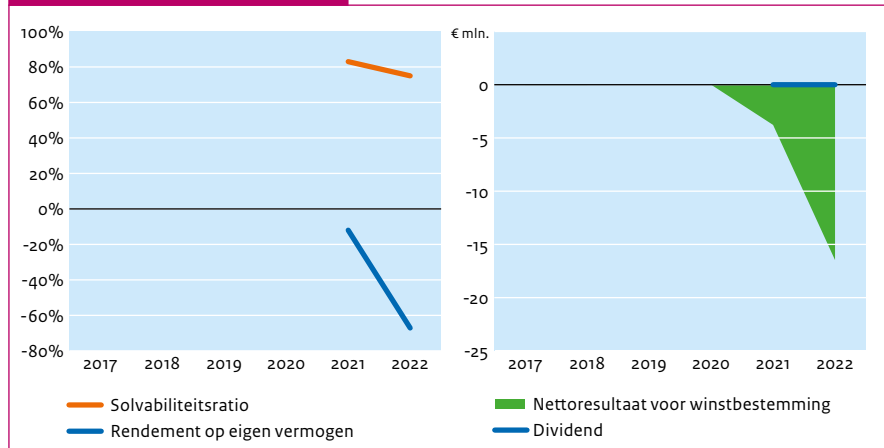
Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022*	2021**	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	21	38	-	-	-	-
Eigen vermogen	16	31	-	-	-	-
Vreemd vermogen	5	7	-	-	-	-
Inkomsten	23	29	-	-	-	-
Winst	-16	-4	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	75%	83%	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-67,1%	-12%	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	-	-	-	-

* Opgenomen cijfers betreffen de voorlopige, nog niet door een accountant gecontroleerde cijfers.

** De afwaardering van de activa is gedeeltelijk met terugwerkende kracht verwerkt in de cijfers van 2021. De cijfers in deze tabel zijn hierop aangepast.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	Investeringsdrempel € 8,5 miljoen.	Alle besluiten.
Overname /participatie	-	-

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Investeringsfonds Zeeland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Vlissingen
Jaar van oprichting	2014
Website	www.impulszeeland.nl
Belang Nederlandse staat	47,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)*	7	6	6	5	4

* Alle fte's zijn in dienst van Impuls Zeeland

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 bij Impuls Zeeland in dienst.

2022 in vogelvlucht

In 2022 zijn vanuit de fondsen de volgende investeringen aangegaan:

- InnoGo! (Innovatieve startups) 11 bedrijven, totaal investeringsvolume: € 1,195 miljoen.

- Zeeuws Participatiefonds (innovatieve startups, scale-ups en mkb): 4 investeringen, totaalbedrag € 4,05 miljoen.
- Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland (verduurzaming verblijfsrecreatiesector): 2 investeringen, totaalbedrag € 0,45 miljoen.

Ontwikkelingen:

- Er is een pilot gestart inzake verbreding van de scope van het Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland naar ook dagattracties en kleinere campings.
- Er is een verkenning gestart om een transitiefonds op te richten. Dit fonds zal zich gaan richten op financiering van vooral bestaand MKB in Zeeland rondom de energietransitie en circulaire economie.

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 (man), maar geen raad van commissarissen. De raad van commissarissen van de ROM zetelt in de topholding N.V. Economische Impuls Zeeland.

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 CO₂-reductie en verduurzaming in het MKB en de maakindustrie in Zeeland.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		-	-	-	-	-	-
Verzuim***		-	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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.

Vanaf 2022 wordt de Transparantiebenchmark uitgevoerd vanuit N.V. Economische Impuls Zeeland en wordt het voor de eerste keer ingevuld. De score is nog niet bekend (nog niet gepubliceerd).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tijdens het investeringstraject wordt actief getoetst in hoeverre maatschappelijke impact en duurzaamheid onderdeel zijn van de 'businesscase'. Tevens wordt voor iedere nieuwe investering een Impact Pathway opgesteld, waarin de maatschappelijke output en outcome in kaart wordt gebracht. Tevens wordt aandacht besteed aan milieu- en mensenrechtenrisico's. IFZ hanteert de ILO en OESO-richtlijnen.



Raad van bestuur

De bestuurder van IFZ is in dienst bij Impuls Zeeland. Er wordt geen bezoldiging verstrekt vanuit IFZ. Eveneens beschikt IFZ niet over een RvC.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	(vast plus variabel)						
dhr. J.D. ten Voorde*	Directeur	177		37	213	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 2022 bedroeg de omzet van IFZ op consolidatiebasis € 0,8 miljoen (2021: € 0,7 miljoen) en is een verlies van circa € 0,2 miljoen gerealiseerd (2021: verlies van € 0,26 miljoen). Het rendement van IFZ op het eigen vermogen was negatief 0,5% in 2022. 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.

Investerings

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 bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings 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.

Vooruitblik 2023

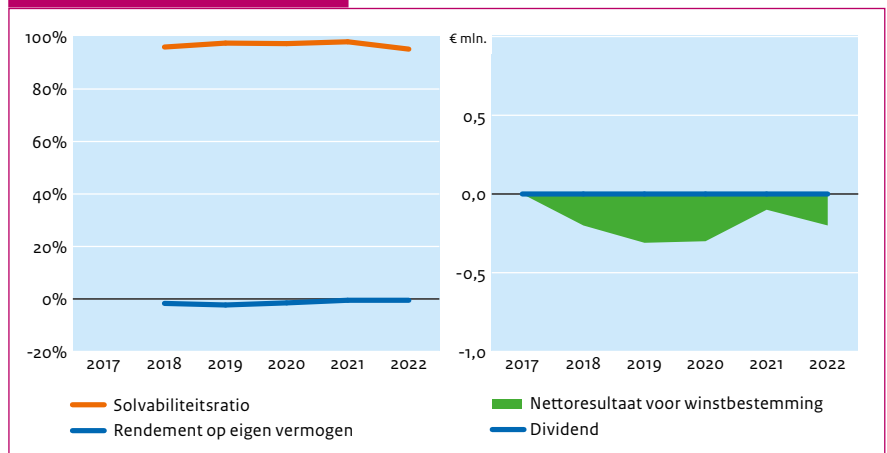
Het jaar 2023 staat in het teken van een aantal zaken:

- Reguliere uitvoering van de doelstellingen van de fondsen InnoGo!, Zeeuws Participatiefonds en Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland.
- Uitvoering van de COL.
- Onderzoek en voorbereiding oprichting transitiefonds (gericht op de energie- en grondstoffentransitie).
- Effectuering van de herstructurering, waarbij het aandeelhouderschap van het ministerie van EZK wordt overgeheveld van IFZ naar

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	41,1	32,2	18,0	14,2	14,1	
Eigen vermogen	39,1	31,6	17,5	13,8	13,6	
Vreemd vermogen	2,0	0,6	0,6	0,4	0,6	
Inkomsten	0,8	0,7	0,6	0,2	0,2	
Winst	-0,2	-0,1	-0,3	-0,3	-0,2	
Dividend	0	0	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	0	6,5	
Solvabiliteitsratio	95,2%	98,0%	96,8%	97,0%	96,1%	
Rendement op eigen vermogen	-0,5%	-0,5%	-1,5%	-2,3%	-1,7%	
Pay-out ratio	0	0	0	0	0	0

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	In beginsel maximaal € 5 miljoen, voor IFZ maximaal € 2,5 m	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.
Overname /participatie	idem	Idem

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	68	52	47	46	46	89

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.

2022 in vogelvlucht

Afgelopen jaar ging het Limburg Startup Capital Fund van start, met een fondsvermogen van € 33 miljoen. Het fonds, dat innovaties en groei van startups en scale-ups in Limburg financiert op het gebied van de transitie-opgaves: energie, circulariteit, gezondheid en digitalisering, past heel goed bij het streven van LIOF om innovatieve ondernemingen duurzaam te laten groeien. Zo wil LIOF Limburg duurzamer, gezonder en slimmer maken. LIOF behaalde in 2022 uitstekende operationele resultaten op de kerntaken innoveren, investeren en internationaliseren

ten opzichte van de doelstellingen in het budget en meerjarenplan. Daarnaast heeft LIOF tijdens het verslagjaar 2022 een positief financieel resultaat behaald van € 10,5 miljoen door goede exits.

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

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark			60,4	-	52,1	-	152
Global Reporting Initiative (GRI)			√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		54-46	58-42	-	-	-	-
Verzuim***		2,4%	3,8%	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De inzet van LIOF op de maatschappelijke opgaves is het fundament van de activiteiten en sluiten nauw aan bij het overheidsbeleid. LIOF draagt op deze manier bij aan de strijd tegen klimaatverandering en het streven naar een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. LIOF zet in op het genereren en in toenemende mate rapporteren van impact op digitalisering, energie, circulariteit en gezondheid. Hierbij zijn stappen gemaakt op ESG rapportage met onder andere materialiteitsmatrix en het navolgen van de GRI standaarden. Daarnaast worden diversiteit in de brede definitie en ethisch en transparant handelen nagestreefd bij de eigen organisatie en de bedrijven die LIOF ondersteunt, waarbij economische impact en de duurzame creatie van werkgelegenheid niet uit het oog verloren wordt.

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: energie, circulariteit, gezondheid en digitalisering. De strategie sluit aan op het beleid van EZK en Provincie Limburg, alsmede op de SDG's

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						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. M.A. van Elk	Statutair Directeur	187		23		210	183	183	173	167	134

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie leden, onder wie één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSSEN							
(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. R. van Leen	Voorzitter	16	16	16	13	8	-
mw. S. Croonenberg	Lid	12	12	11	11	8	-
dhr. H. Jennissen	Lid	12	12	11	7	-	-

Zeggenschap bij LIOF

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

LIOF heeft een omzet (incl. waardeveranderingen van vaste activa) van € 6,4 miljoen behaald in 2022 en een positief resultaat van € 10,5 miljoen. Dit jaar wordt geen dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Het rendement van LIOF op het eigen vermogen was positief (8,2%), inclusief de cash positie. 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 2021-2025.

Investerings

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. Investerings door LIOF in participatie-activiteiten worden door de raad van commissarissen beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

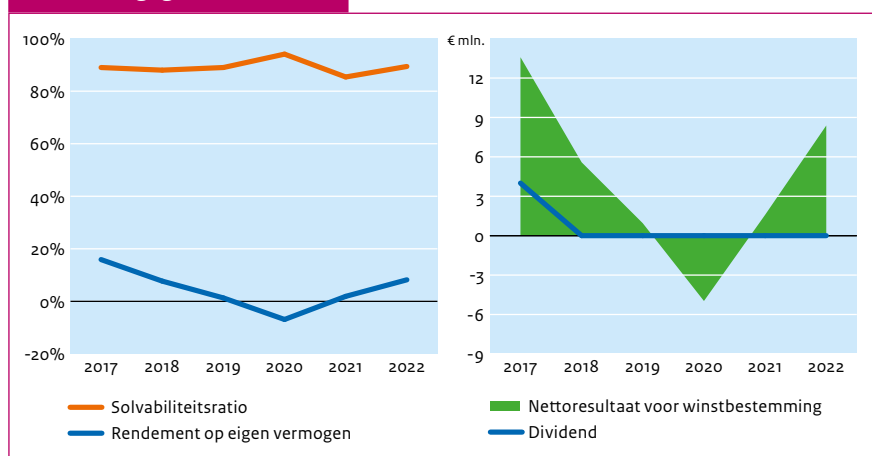
Vooruitblik 2023

Een doorkijk naar 2023 is niet eenvoudig. De geopolitieke situatie, de stikstofperikelen, de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt; de onzekerheden zijn talrijk. Als LIOF houden we onverkort vast aan werken aan de transitie energie, gezondheid, circulariteit en digitalisering. Omdat LIOF ervan overtuigd is dat de Limburgse bedrijven daar het meest bij gebaat zijn. LIOF introduceert in 2023 de MKB Transitie Lening, die inzet op de financiering van initiatieven van MKB-bedrijven binnen de maatschappelijke opgaven.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	130,6	124,4	92,2	104,5	104	99
Eigen vermogen	116,7	106,2	86,8	93	92	89
Vreemd vermogen	13,4	17,6	5,4	11,5	13	11
Inkomsten	6,4	6,4	1	8,9	14	20
Winst	10,5	2,0	-6,2	1,2	7	13
Dividend	-	-	-	-	-	4
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	2
Solvabiliteitsratio	89,4%	85,4%	94,1%	89%	88%	89%
Rendement op eigen vermogen	8,2%	1,9%	-6,9%	1,3%	7,7%	15,9%
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	31%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal werknemers (fte)	74	54	49	49	45	81
Aantal participaties ultimo	85	72	81	84	81	70
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ miljoen)	29	27	32	54	65	4
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen)	5,2	6,4	5,5	10,9	9	41

Beschrijving

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (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 Noord Nederland.

Strategie

De NOM wil de economische structuur in

Noord-Nederland versterken door het stimuleren van duurzaam winstgevend economische activiteiten. Dat doet de NOM vanuit haar expertise op het gebied van investeren en financieren, innoveren en acquireren

2022 in vogelvlucht

Met integrale sectorteam werkt de NOM aan de opgaves in Noord-Nederland. Specifiek op de thema's digitalisering en verduurzaming is de schaal en het gevraagde tempo nu anders. Het denken rondom duurzaamheid en gezondheid zijn versneld door de COVID-19 pandemie, de energie-en grondstoffencrisis en de kwetsbaarheid van mondiale toeleveringsketens.. Om een paar voorbeelden hiervan uit 2022 te noemen: het programma Noord-Nederland Verdient Circulair ging van start. Met een brede coalitie van noordelijke en landelijke partijen en met de aansluiting van de provincie Friesland bij Chemport staat Noord-Nederland nu als één geheel groen chemie ecosysteem op de kaart.

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		69.8		61.5		178
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	54-46	57-43	-	-	-	-
Verzuim***	2,9%	0,03%	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De NOM wil in 2022 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.



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						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
mw. D. Boonstra	Directeur	156		22		178	156	153	152	152	-

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit twee mannen en twee vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. Lankhorst	Voorzitter					15	15	8			
mw. Rengers-Loudon	Lid					11	5	11			
dhr. Woldring	Lid					11	11	11	11	11	11
mw. Vonk	lid					11	-	-	-	-	-
dhr. Kruse	Vz IC					15	15	11	11	11	11

Zeggenschap bij NOM

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



Vermogenspositie, rendement en dividend

Het resultaat van de NOM bedroeg € 11 miljoen positief in 2022 bij een omzet van € 22.5 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 7,6%% in 2022 (gemeten over laatste 2 jaar volgens CBS).

Investerings

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. Investerings door NOM in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

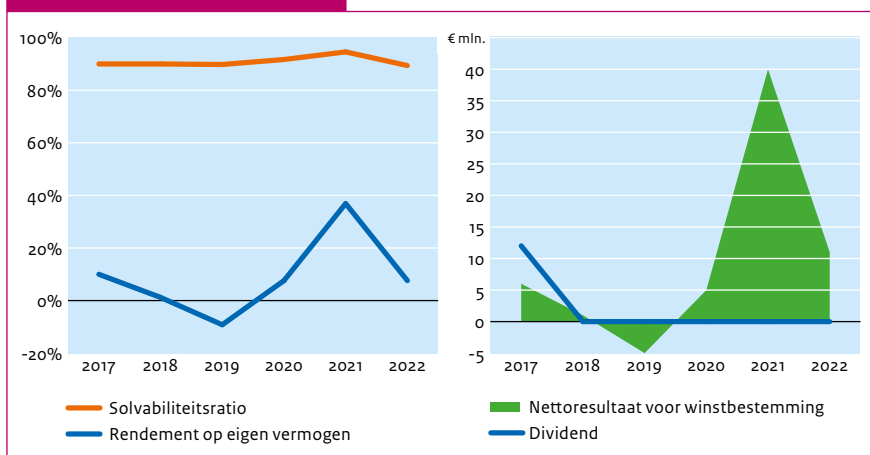
Vooruitblik 2023

Het werken in sectorteam wordt voortgezet, gelet op goede ervaringen hiermee sinds 2022. Doordat de verschillende disciplines samenwerken in teams met een specifieke focus en expertise zijn we beter in staat ondernemingen te ondersteunen en te investeren in oplossingen die bijdragen aan de thema's Duurzamer, Gezonder en Slimmer. In 2023 zal de NOM middels de implementatie van een workflow managementsysteem het investeringsproces zoveel mogelijk digitaliseren en daarmee efficiënter te maken. Ook wordt gestart met het integreren van impact en ESG in ons investeringsproces.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	169	148	84	61	67	65
Eigen vermogen	151	140	77	54	60	59
Vreemd vermogen	18	8	8	6	7	6
Inkomsten	21	48	12	9	13	17
Winst	11	40	5	-5	1	6
Dividend						12
Ontvangen door staat						12
Solvabiliteitsratio	89,3%	94,6%	91,7%	89,8%	90%	90%
Rendement op eigen vermogen	7,6%	36,9%	7,6%	-8,7%	1,6%	10%
Pay-out ratio	0	0%	0%	0%	0%	194%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	5 miljoen	Investerings en participaties buiten regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten
Overname /participatie	-	-

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Overheidsbetrekkingsen
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2003
Website	www.oostnl.nl
Belang Nederlandse staat	52,9%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	150,7	144,3	127,9	120,7	106,7

Beschrijving

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is een van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's is de kerntaak van de ROM's. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij 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.

2022 in vogelvlucht

Net als de overige ROM's in 2022 omgaan met de naweeën van de pandemie en met de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. Oost NL heeft in 2022 verder gewerkt aan de

meerjarenstrategie 2022-2025. Hierin wordt de innovatiekracht en het ondernemerschap van Oost-Nederland, dat is gericht op een leefbare toekomst met duurzaam groeivermogen, benadrukt. Het investeringsvolume is in 2022 fors gegroeid, er is 2,5 keer zoveel geïnvesteerd als in 2021. De activiteiten op het gebied van business development hebben ook veel opgeleverd. Onder meer met de toekenning van een aantal aanvragen van het Nationaal Groeifonds en een groot aantal EU-projecten waar de regio van kan profiteren. Bij alle activiteiten ligt de focus op het vergroten van zowel de maatschappelijke als de economische impact

Juridische status en eigendom

Oost NL is een naamloze vennootschap met als aandeelhouders de Nederlandse staat (52,9%), de provincie Gelderland (31,6%) en de provincie Overijssel (14,0%), Universiteit Twente (1,5%) en de Regio Twente (1 aandeel). De aandeelhoudersrol namens de staat wordt door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vervuld.



**Publiek belang**

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

Buitenlandse activiteiten

Oost NL investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit Oost NL enige ontwikkel-activiteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Strategie

ROM's zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. Voor Oost NL geldt dat de focus voor de activiteiten op het gebied van participaties uitsluitend gericht dient te zijn op de nationale topsectoren en de regionale speerpunten. Het is niet mogelijk om participaties aan te gaan die hiertoe niet behoren. Kernambitie van Oost NL is het versterken van de concurrentiekracht en het innovatievermogen van het bedrijfsleven in Oost-Nederland.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	59	-	51,6	-	128
Global Reporting Initiative (GRI)	√	√	√	√	√	√
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-
Diversiteit**	54/46	54/46	56/44	59/41	60/40	63/37
Verzuim***	5,49%	2,46%	2,5%	5,14%	3,08%	3,08%

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard).

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Oost NL voelt een verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu. Elektrisch rijden wordt gestimuleerd, vliegreizen binnen Europa worden zoveel mogelijk vermeden, en buiten Europa wordt CO₂ gecompenseerd. Verder is het inkoopbeleid gericht op lokale en fair trade leveranciers en wordt het kantoor schoongemaakt met eco schoonmaakproducten. Het jaar 2022 stond in het teken van een herijking: waar staat Oost NL op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Hoe kan de CO₂ footprint verbeterd worden? Er is een benchmarkanalyse uitgevoerd om inzichten te verkrijgen en volgende stappen te kunnen zetten ter versterking van ons duurzaamheidsbeleid. Er wordt gestreefd naar diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen binnen de teams, waarbij rekening wordt gehouden met aspecten zoals gender, leeftijd, culturele achtergrond en positie op de arbeidsmarkt. Het managementteam fungeert hierbij als voorbeeld, bestaande uit drie vrouwen en twee mannen met diverse achtergronden en leeftijden.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestond eind 2022 uit één vrouw.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2021	2020	2019	2018	2017
mw. W.E.M. de Jong	Directeur	150		22		150	146	90			

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en drie vrouwen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN						Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(€ duiz.)	Functie										
dhr. G.H.N.L. van Woerkom	Voorzitter					15	15	15	15	15	15
mw. B.G.M. Lemstra	Lid					11	11	11	11	7	-
mw. C.E. Habes (tot 22 april 2022)	Lid					5.5	11	11	11	11	11
dhr. D.J. Klein Essink	Lid					11	11	11	11	11	6
dhr. G.J. Edelijm	Lid					11	11	11	4	-	-
mw. I.A.F.S. van Uuden (per 22 april 2022)	Lid					8.25	-	-	-	-	-

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 2022 heeft Oost NL een omzet van € 27,7 miljoen behaald. Het resultaat is uitgekomen op een winst van € 1,1 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.

Investerings

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancair krediet worden aangetrokken. Investerings 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.

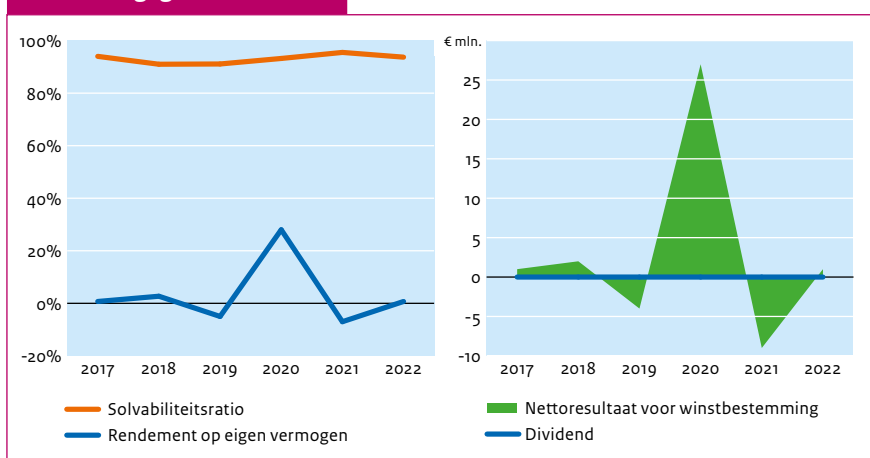
Vooruitblik 2023

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. Nu de ROM's een landelijk dekkend netwerk hebben zal extra aandacht worden besteed aan een goede samenwerking met alle ROM's in Nederland op landelijke thema's.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	158	154	117	90	94	89
Eigen vermogen	148	147	109	82	86	84
Vreemd vermogen	10	7	9	8	8	5
Inkomsten	28	10	54	17	19	16
Winst	1	-9	27	-4	2	1
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	93,7%	95,5%	93,2%	91,1%	91%	94%
Rendement op eigen vermogen	0,7%	-7%	28%	-5%	2,7%	0,7%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

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

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	4.985	4.760	4.572	4.473	4.414
Aantal treinkilometers (miljoen)	157	160	152	165	164

Beschrijving

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.

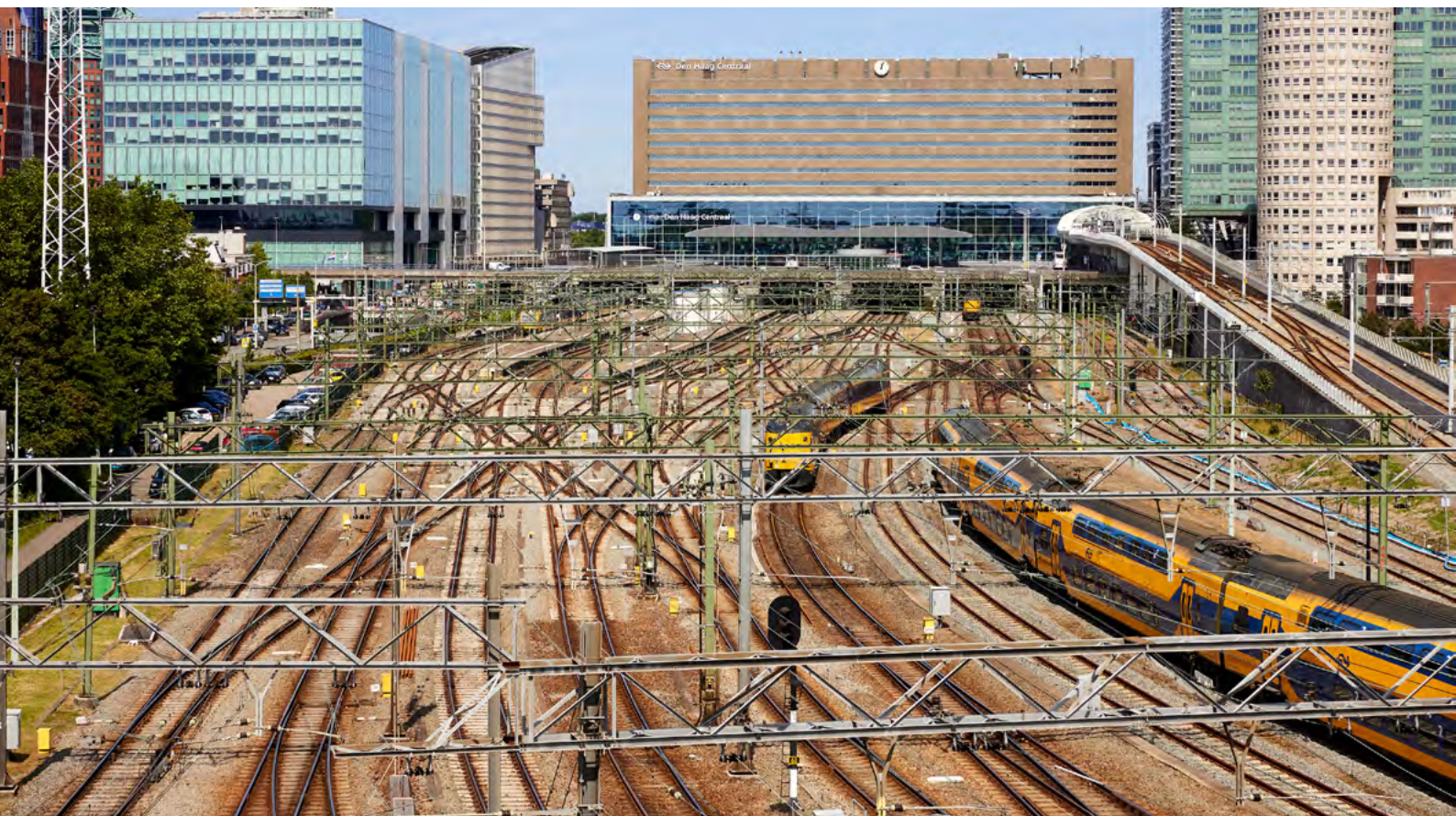
2022 in vogelvlucht

In 2022 heeft ProRail de met de overheid afgesproken prestaties voor het reizigersvervoer grotendeels gehaald.

Het aantal goederentreinen was in 2022 groter dan ooit. ProRail werkt in projecten aan verbeteringen, o.a. in het havengebied Rotterdam.

ProRail heeft maatregelen genomen om het personeelstekort bij onder meer Verkeersleiding tegen te gaan. Met de extra inzet kon ProRail het afgelopen jaar voorkomen dat treinen moesten worden geschrapt. Tegelijk waren vervoerders dit jaar genoodzaakt om minder en kortere treinen te laten rijden in verband met personeelstekorten. Enkele grote verstoringen in combinatie met deze omstandigheden hebben geleid tot lagere prestatiecijfers dan in 2021.

De naweeën van de COVID-19 pandemie en de oorlog in Oekraïne hadden impact op de beschikbaarheid, levertijden en kosten van materialen. Monteurs en medewerkers van ingenieursbureaus zijn momenteel schaars in de spoorsector. Onderhoud, bouwprojecten en realisatieplannen moesten deels worden vertraagd of uitgesteld. Niettemin heeft ProRail in 2022 20% meer aan projectwerkzaamheden uitgevoerd dan in 2021. In 2023 is een verdere groei in werk voorzien, hetgeen extra uitdagend wordt gezien de spanningen op personeel en materialen in de sector.





Juridische status en eigendom

ProRail is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. De Nederlandse staat is via Railinfratrust B.V. 100% aandeelhouder van ProRail. Het aandeelhouderschap is ondergebracht bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Begin 2020 is een wetsvoorstel ingediend waarmee ProRail wordt omgevormd tot een publiek-rechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). De Kamer dient de plenaire behandeling van dit wetsvoorstel nog te agenderen.

Publiek belang

De belangen die zijn gemeoid 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 gemeoid:

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid;
- De rechtmatige besteding van de subsidie bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur (jaarlijks circa € 2 miljard).

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:

- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Toekomstbeeld OV 2040;
- Beheerconcessie 2015-2025;
- Wet Mobiliteitsfonds;
- Subsidieregeling taakuitoefening beheerders van de HSWI;
- 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 verzwakte structuurregime van toepassing, waardoor de aandeelhouder de leden van de RvB benoemt.

Corporate governance en MVO

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	58	-	48	-	85,5
Global Reporting Initiative (GRI)*		✓	✓	✓	✓	✓	✓
CO ₂ uitstoot**	Scope 1	n.n.b.	7,15	4,48	-	-	-
	Scope 2	n.n.b.	0,768	0,725	-	-	-
	Scope 3	n.n.b.	0,233	0,21	-	-	-
Diversiteit***		70/30	70/30	-	-	-	-
Verzuim****		5,2	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.

*** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

**** Percentage van het totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de bedrijfsdoelstellingen van ProRail. Naast het streven naar een veiliger en duurzaam spoor, geeft ProRail aandacht aan transparantie, professioneel opdrachtgeverschap, goed werkgeverschap, duurzame leeftijdsopbouw van ons personeelsbestand en integriteit. De bedrijfs-eenheden sturen het duurzaamheidsbeleid aan, ondersteund door een centrale afdeling. Deze aansturing is vastgelegd in het duurzaamheidsmanagementsysteem van ProRail.

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, waarbij het op en om het spoor veilig is. 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.

Raad van bestuur

De topstructuur van ProRail bestaat uit een driehoofdige 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.

Per 1 november 2022 is mw. A. Rietstra als COO teruggetreden. Er loopt een wervingsprocedure voor een nieuwe COO. Tot de aanstelling van de nieuwe COO vervult mw. B. Otto per 1 januari 2023 de rol van interim COO.

RAAD VAN BESTUUR

(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen	Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. J. Voppen	CEO	211	-	16	211	202	196	190	182	184
mw. A. Rietstra	COO	236	-	15	236	202	189	16	-	-
mw. M. van Velthuisen- Lormans	CFO	211	-	16	211	34	-	-	-	-

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond eind 2022 uit drie mannen en twee vrouwen, nadat de heer Sondag per 11 november 2022 is teruggetreden. De RvC 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.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. J.G.M. Alders	Voorzitter	49	48	47	44	44	43
mw. J.G.H. Helthuis	Lid	44	43	43	40	40	39
mw. A.C.W. Sneller	Lid	35	34	34	32	31	39
dhr. L.M. Sondag	Lid	30	34	34	32	31	39
dhr. T.R. Bercx	Lid	35	34	34	22	-	-
dhr. C.J.A.M. Romme	Lid	35	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.
	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 $\frac{1}{3}$ deel een versterkt aanbevelingsrecht en voor $\frac{2}{3}$ 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 Mobiliteitsfonds van het ministerie van IenW. Voor derdenwerken ontvangt ProRail vergoedingen van decentrale overheden of andere partijen. Daarnaast ontvangt ProRail gebruiksvergoedingen. Dit betreft de van spoorwegondernemingen geïnde vergoedingen voor gebruik van het landelijk railnet. ProRail maakt geen winst en keert geen dividend uit. Vandaar dat er ook geen winst kan worden gerapporteerd en een normrendement niet wordt vastgesteld.

Investerings

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur. Investerings, zowel in de uitbreiding van hoofdspoorweginfrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande hoofdspoorweginfrastructuur (de instandhouding), worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures uit de Wet Mobiliteitsfonds en conform de Subsidieregeling taakuitoefening beheerders van de HSWI. Deze investeringen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de mobiliteit.

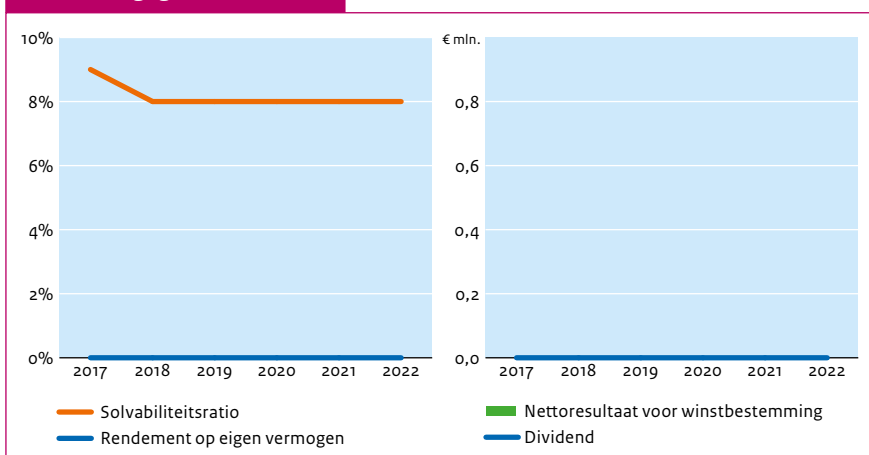
Vooruitblik 2023

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 geborgd zijn. Voor 2023 zijn er verschillende thema's die de aandacht van ProRail vragen, zoals: de verkeersleiding en strategisch personeelsplanning, integrale veiligheid, goederenvervoer, assetmanagement en prestatiegebonden onderhoudscontracten (PGO). Ook de voorgenomen omvorming tot zbo blijft in 2023 op de bestuurlijke agenda staan. Verder zal de aandacht altijd gaan naar het vasthouden en verbeteren van de prestaties.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	20.803	20.170	19.775	19.500	19.065	18.710
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604
Vreemd vermogen	19.200	18.567	18.171	17.896	17.461	17.106
Inkomsten						
Winst	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	8%	8%	8%	8%	8%	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

	Binnenland	Buitenland
Investering	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen
Overname / participatie	€ 35 miljoen	€ 35 miljoen

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%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	16	2	-	-	-

Beschrijving

ROM InWest helpt ondernemers bij het versterken van de regionale en circulaire economie in Noord-Holland. De deelneming ondersteunt niet alleen een innovatief en sterk MKB, maar stimuleert ook versnelling van de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Dat doet ROM InWest met inzet van menskracht, netwerk en middelen. Ontbrekende elementen in de regionale economie vult de deelneming aan met een

beschikbaar fondskapitaal van circa € 160 miljoen. Verder probeert ROM InWest de uitvoering van relevante overheidsregelingen voor innovatieve ondernemers gestalte te geven. Ook helpt zij de betrokken ondernemers met de ontwikkeling van hun innovatieve business model, opdat deze ondernemer hiermee een levensvatbaar bedrijf kan opbouwen. ROM InWest werkt hierbij ook samen met kennispartners uit haar netwerk in de regio, zodat de ondernemers ook van

hun kennis & kunde profiteren en vice versa. Tenslotte is de organisatie ook een partner/co-investeerder, die (herstel)middelen aan van de EU, het Rijk en Invest-NL kan aantrekken en inzetten.

2022 in vogelvlucht

2022 was het eerste jaar na de oprichting 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 en 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

ROM InWest is sinds 15 mei 2023 bekend met overheidsbeleid deelnemingen op basis waarvan beleidsdeelnemingen zoals ROM InWest verwacht worden de NL Corporate Governance Code te volgen. ROM InWest doet in 2023 onderzoek op welke manier de Code toegepast kan worden; op dit moment volgt ROM InWest de Code nog niet.

Corporate governance en MVO

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark	-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)	x	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	ntb	-	-	-	-
	Scope 2	ntb	-	-	-	-
	Scope 3	ntb	-	-	-	-
Diversiteit**	67-33	-	-	-	-	-
Verzuim***	n.n.b.	-	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-equivalenten (conform indeling Greenhouse Gas Protocol en ISO 14064-standaard.

** Verhouding man/vrouw (in %) op de werkvloer.

*** Percentage van totale verzuim.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ROM InWest heeft nog geen gedefinieerd en goedgekeurd beleid over dit onderwerp van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

De raad van bestuur bestaat uit een vrouw: in 2022 heeft mevrouw Nieboer de rol van de heer Van Woerkom als bestuurder overgenomen. Het bezoldigingsbeleid ligt op het niveau van schaal 18 CAO Rijk.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen		(vast plus variabel)	2021	2020	2019	2018	2017
mw. J. Nieboer	Directeur-bestuurder	158,1k	-	29,7k		158,1k	-	-	-	-	-

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit twee vrouwen en een man. Deze is per 7 oktober 2021 benoemd, bestaande uit:

RAAD VAN COMMISSARISSEN							
(\$ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
mw. J. de Zwaan	Voorzitter	15	-	-	-	-	-
mw. D. van Boxtel	Lid	11	-	-	-	-	-
dhr. K. Singh	Lid	11	-	-	-	-	-

Zeggenschap bij ROM InWest

Wat?	Wie?	
	RvC	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

Er zal gerapporteerd worden over de periode van 2022, inclusief de aanloop in 2021. De cijfers worden in de AvA medio juni 2023 met de aandeelhouders besproken. Gelet op de startfase van het fonds zal er voorlopig geen dividend uitgekeerd worden.

Investeringen

De organisatie is nog in opbouw, met dienaangaande dito investeringen in mensen en organisatie capaciteit en inrichting.

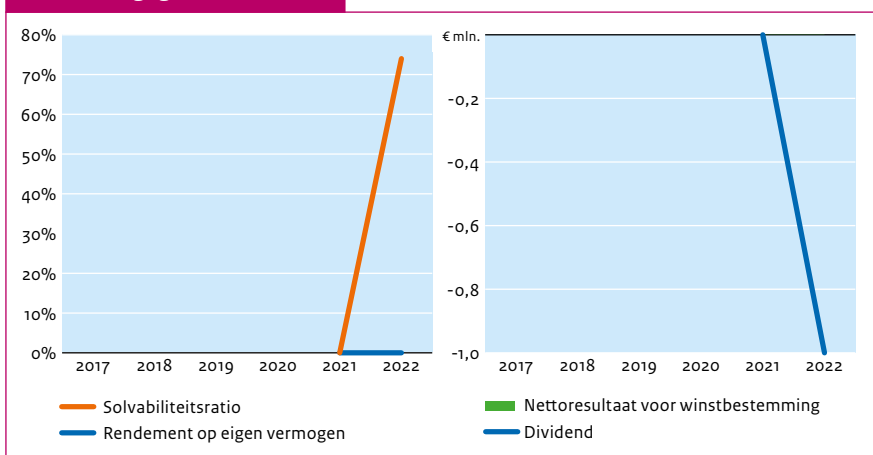
Vooruitblik 2023

ROM InWest richt zich in 2023 enerzijds 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. Ook heeft ROM InWest de ambitie om het aantal transacties onder zowel het MKB Fonds en Transitiefonds op te voeren. Recentelijk is de leningenportefeuille ter overbrugging van de Corona pandemie (COL lening), die verstrekt werden aan innovatieve mkb bedrijven die in nood kwamen door deze crisis overgedragen aan ROM InWest. Deze portefeuille stond eerder nog op naam van InnovationQuarter, aangezien ROM InWest destijds in oprichting verkeerde. Nu zijn met hulp van EZK deze leningen overgezet naar ROM InWest.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	47,3	-	-	-	-	-
Eigen vermogen	35,2	-	-	-	-	-
Vreemd vermogen	12,1	-	-	-	-	-
Inkomsten	3,7	-	-	-	-	-
Winst	-1	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	74%	-	-	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-2,8%	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	0%	-	-	-	-	-

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	De AvA moet instemmen bij een investeringsbehoefte van meer dan € 5 miljoen	-
Overname /participatie	-	-

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal participaties ultimo	6	3	-	-	-	-
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ miljoen)	3,3	1,3	-	-	-	-
Investeringsvolume in boekjaar (€ miljoen) excl. COL	2,0	1,3	-	-	-	-
Aantal werknemers (fte)	53,1	31	-	-	-	-

Beschrijving

De ROM Utrecht Region is in 2020 opgericht door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 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.

2022 in vogelvlucht

De ROM Utrecht Region kijkt terug op een succesvol jaar waarin bijna alle KPI's gehaald zijn en ook hoge scores werden gerealiseerd op zaken als klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid. Belangrijker nog dan deze KPI's is de betekenis die ze hebben voor de regio; namelijk steeds meer maatschappelijke impact. De bedrijven waarmee wordt samengewerkt maken de wereld van morgen een beetje mooier en dragen bij aan brede welvaart. De startups en scale-ups waarin wordt geïnvesteed, de internationale bedrijven die worden aangetrokken en het aanjagen van innovaties dragen allemaal bij aan een gezonde mens, een gezonde leefomgeving en een gezonde samenleving.

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 de 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 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
dhr. J.A. van den Born	Directeur	149	0	0	149	147	-	-	-	-

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2022 uit twee vrouwen en drie mannen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(\$ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
mw. D.M.J.J. Monissen	Voorzitter	18	18	-	-	-	-
dhr. A.J.M. Loogman	Lid	6	0	-	-	-	-
mw. W.E.M. Peper	Lid	12	12	-	-	-	-
dhr. M. Joachimsthal	Lid	12	12	-	-	-	-
dhr. L.Z. Middelkoop	Lid	12	12	-	-	-	-

Zeggenschap bij ROM Utrecht Region

Wat?	Wie?	
	RvC	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

De omzet over 2022 is € 6,6 miljoen. Het resultaat is vrijwel nihil bij het Ontwikkelingsbedrijf en € 1 miljoen negatief bij het Investeringsbedrijf. De cijfers 2022 zijn voorlopig, omdat de jaarrekening in juni 2023 wordt vastgesteld door de aandeelhouders.

Investerings

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

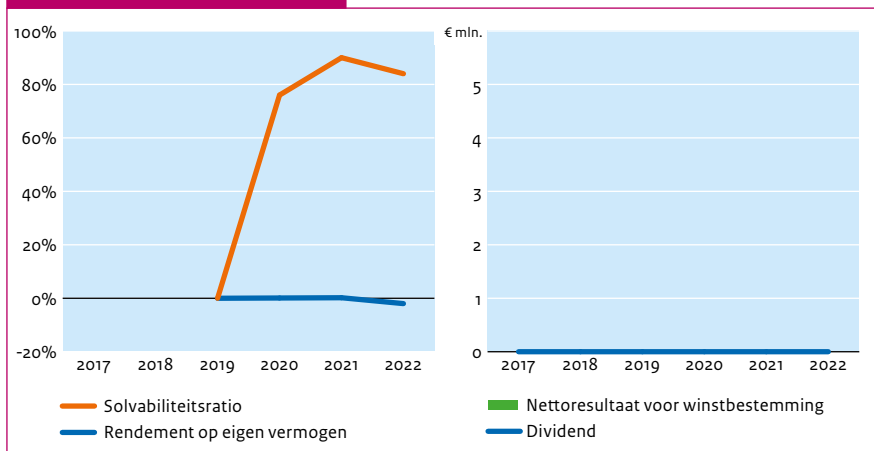
Vooruitblik 2023

De prestatie-indicatoren van de ROM zijn vergelijkbaar met vorig jaar, maar er is een aantal aanscherpingen en verbeteringen. In 2023 zal er meer gedaan worden voor minder geld door middel van additionele programma's voor ondernemers en besparingen op out-of-pocket kosten. Er is meer focus door de vertaling van de meerjarenstrategie naar een gewijzigde structuur en besturing van de ROM met dedicated teams voor strategische speerpunten en georganiseerd in drie ecosystemen (Earth Valley, Life Sciences & Health en Media & Gaming). Er zal stelselmatig gewerkt worden aan het uitbouwen en versterken van de drie grote ecosystemen van de regio om innovatie en netwerkvorming aan te jagen. De ROM zal in 2023 meer zichtbaarheid hebben op evenementen in de regio en zal actiever en zichtbaarder zijn in de digitale en PR-sfeer. Ten slotte zal er in 2023 de medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid gemeten worden om de toegevoegde waarde aan klanten te waarborgen.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	60,1	57,6	29,1	-	-	-
Eigen vermogen	50,6	51,6	22,1	-	-	-
Vreemd vermogen	9,5	6,0	7,0	-	-	-
Inkomsten	6,6	6,6	1,6	-	-	-
Winst	- 1,0	0,00	0,01	-	-	-
Dividend	0	0	-	-	-	-
<i>Ontvangen door staat</i>	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	84%	90%	76%	-	-	-
Rendement op eigen vermogen	-2%	0,2%	0,1%	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	0%	-	-	-

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
(Des)investering	-	-
Overname / participatie	In beginsel maximaal € 5 miljoen.	Investerings en participaties buiten de regio en in het buitenland zijn statutair uitgesloten bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

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

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
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-exploraties zorgen er daarnaast voor dat bewoners van Saba tijdelijk werk krijgen. Het (diepere) zeegebied om Saba heen behoort tot de Exclusieve Economische Zones van Nederland. Er is nog geen zeemijnwetgeving

afgekondigd voor dit zeegebied. De geologische, geochemische en geofysische data die door de jaren zijn verzameld in het ondiepe gebied van de Saba Bank bevatten mogelijk aanwijzingen die helpen bij het in kaart brengen van het olie- en/of gaspotentieel in het diepere zeegebied.

Juridische status en eigendom

Saba Bank Resources is een naamloze vennootschap, gevestigd op Saba. De aandelen hiervan werden gehouden door de eilanden die destijds het land de Nederlandse Antillen vormden. Krachtens het Rijksbesluit rechtsopvolging burgerlijke rechten en verplichtingen Nederlandse Antillen heeft de Nederlandse staat 7,95% in die aandelen in Saba Bank Resources verkregen, welke destijds toebehoorden aan het land de Nederlandse Antillen. De desbetreffende aandelen betroffen 35% van het totale geplaatste aandelenkapitaal, zodat per saldo het belang van 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 unanimititeit 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.



Raad van bestuur

Saba Bank Resources staat onder leiding van één directeur.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
C. Gomes Casseres	Directeur	8,7	0	0	8,7	8,4	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit zes mannen en één vrouw.

RAAD VAN COMMISSARISSEN		Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
(\$ duiz.)	Functie						
dhr. W.S. Johnson	Voorzitter	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
dhr. F. Hanze	Lid	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
dhr. J. Rollocks	Lid	0,9	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
dhr. H Smith	Lid	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
mw. U. Granger	Lid	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
dhr. D. Richardson	Lid	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
dhr. E. Sams	Lid	1,3	1,2	0,2	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 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 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.



Investerings

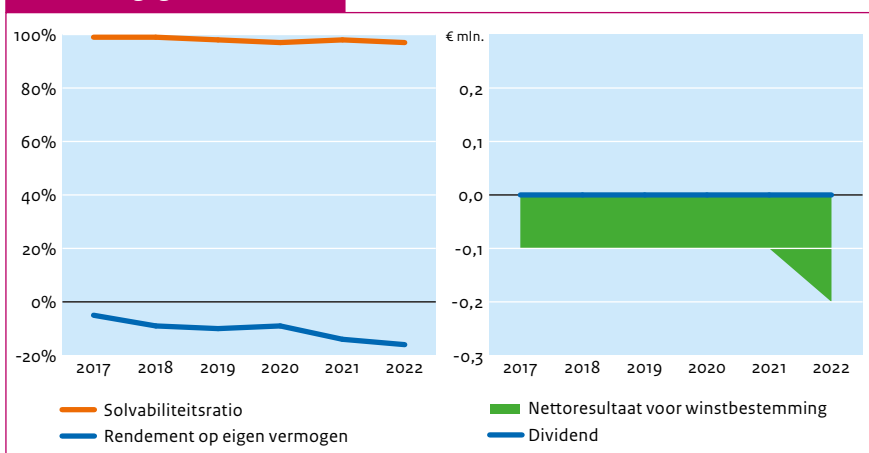
Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000³ ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd.

Financieel overzicht

(\$ miljoen)*	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
Eigen vermogen	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
Vreemd vermogen	0,5	0,0	0,0	0,8	0,8	0,9
Inkomsten	0	0	0	0	0	0
Winst	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	97%	98%	97%	98%	99%	99%
Rendement op eigen vermogen	-16%	-14%	-9%	-10%	-9%	-2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Cijfers in USD.

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	-	-
Overname / participatie	-	-

3 Valutakoers 1 ANG = € 0,5

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal werknemers (fte)	0	0	0	0	0
Prijsindex tarieven	1	1	3	4	5
Index dollar koers	0,9497	0,8453	0,8715	0,8928	0,8709
Beschikbaarheid	99,95%	99,95%	99,95%	99,95%	99,95%

Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezelseekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de Internet knooppunten op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts en vervolgens met de internationale seekabelinfrastructuur in Noord-Amerika. Daarnaast wordt netwerkcapaciteit op en

richting de Benedenwindse eilanden beheerd en de koppeling van dit Caribisch netwerk met Nederland voor andere rijksoverheden.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecomconcessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS heeft een machtiging van Rijksinspectie Digitale Infrastructuur verkregen waarmee ze op Saba

en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom concessiehouders (maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers).

2022 in vogelvlucht

SSCS werkt kostendekkend en zonder winsttoegmerk. De uitvoering van een herstelplan voor het repareren van kabelbeschadigingen naar aanleiding van orkaan Irma en orkaan Maria is in 2022 grotendeels afgerond. In 2022 is het netwerk van SSCS uitgebreid met redundante verbindingen naar Nederland.

SSCS heeft een eigen Network Operations Center (NOC) dat het netwerk bewaakt en beheert en opvolging kan geven in geval van storingen. In 2022 zijn de service level agreements met derde partijen geactualiseerd. Er zijn in 2022 geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.

De sterkte fluctuatie (stijging) van de dollar zorgde voor druk op de resultaten van SSCS. Desondanks heeft SSCS het jaar kunnen afsluiten met een neutraal resultaat. Het financiële vergelijk in euro's zoals hier gepresenteerd wordt door de valutaschommelingen beïnvloed. SSCS heeft zowel klanten





die in euro's afrekenen als in dollars. De reguliere bedrijfsvoering is in dollars (SSCS is op Bonaire gevestigd).

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 de Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden. Tevens waarborgt de Nederlandse staat hiermee de eigen telecommunicatiebehoefte in en naar het Caribisch gebied.

Met de ingebruikname van de zeekabel zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkoop tarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet en 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. In 2022 is het SSCS netwerk uitgebreid met redundante verbindingen via Noord-Amerika naar Nederland.

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 daar waar nodig overleg plaats met de lokale overheden en operators over verdere toename van het gebruik en de kwaliteit van Internet op de eilanden. Daarnaast vindt er inhoudelijke afstemming plaats met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur en de Rijksdienst Caribisch Nederland over de verdere toename van gebruik van internet en met onder andere het ministerie van Defensie over het gebruik van het kabelsysteem en de dienstverlening van SSCS.

Gezien de kleinschaligheid van SSCS is er geen aparte score vastgesteld voor de transparantiebenchmark en de Global Reporting Initiative. Het bestuur bestaat twee leden, één met de Nederlandse achtergrond en één met een Caribische achtergrond (Curaçao). SSCS heeft geen eigen medewerkers in dienst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

SSCS houdt bij haar bedrijfsvoering rekening met de effecten op mensen, de maatschappij en het milieu. Daar waar mogelijk wordt gekozen voor moderne en energiezuinige apparatuur. In de afgelopen twee jaar is versneld transmissieapparatuur vervangen om energiezuiniger te kunnen opereren. Alle apparatuur is ondergebracht in speciale datacenters / technische ruimtes van derden die daar specifiek voor zijn ingericht/ontworpen.

Bij een eventuele uitbreidingen van het zeekabelnetwerk wordt vooraf een maritiem milieuonderzoek uitgevoerd en in samenwerking met lokale natuurorganisaties voor de optimale route gekozen om de eventuele impact voor het milieu te minimaliseren.

Uitgangspunt bij de inhuur van capaciteit en materieel is te streven naar zo veel mogelijk lokale contractors. Niet alleen om transport en reisbewegingen te beperken maar ook om kennis en expertise lokaal op te bouwen. Ook stelt SSCS haar eigen kennis en expertise op verzoek van lokale partijen beschikbaar.

Het aantal reisbewegingen van het ingehuurd personeel is fors afgenomen door telewerken in combinatie met video vergaderen. SSCS heeft geen eigen materieel en/of gebouwen in bezit. In samenwerking met ketenpartners wordt verkend welke energiebesparingen mogelijk zijn (upstream).

Gelet op de kleinschaligheid en het feit dat SSCS in ketens werkt en geen eigen medewerkers, geen eigen gebouwen en geen eigen vervoersmiddelen heeft is er voor SSCS BV geen berekening voorhanden voor de CO₂ uitstoot in bruto kiloton CO₂-equivalenten.

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.

Raad van bestuur

CT Services BV is belast met het bestuur van SSCS BV. Namens CT Services BV wordt de dagelijkse leiding van SSCS uitgevoerd door twee mannen.

RAAD VAN BESTUUR						Totaal 2022 (vast plus variabel)	Totaal 2021	Totaal 2020	Totaal 2019	Totaal 2018	Totaal 2017
(€ duiz.)*	Functie	Vast	Variabel	Pensioen							
dhr. W. Haan	Statutair directeur	159	0	0		159	141	141	143	139	134
dhr. N. Scheper	Directeur	91	0	0		91	81	81	82	80	77

* De getoonde bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,9497).

Raad van commissarissen

Mede gezien de actieve invulling van de aandeelhoudersrol door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 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 achtname 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 winsttoegmerk, 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 2022 is het netwerk van SSCS uitgebreid met redundante verbindingen naar Nederland. Door deze verbindingen kan een hogere betrouwbaarheid/kwaliteit en meer diensten tegen een lagere kostprijs worden gerealiseerd. Deze uitbreiding is bekostigd uit eigen middelen. Daar waar nodig zijn de investeringen vooraf besproken en afgestemd met de aandeelhouder.

Vooruitblik 2023

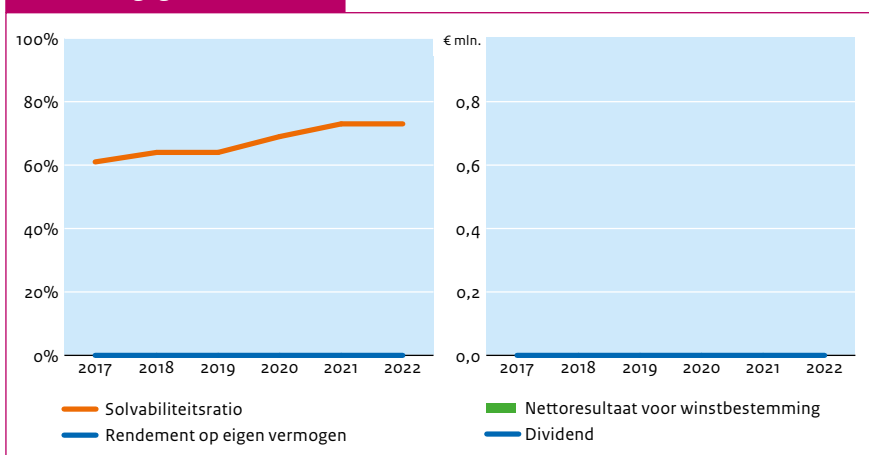
Het waarborgen van veiligheid en continuïteit van de telecominfrastructuur zijn ook in 2023 belangrijke onderwerpen. Samen met ketenpartners zal daar waar nodig worden geïnvesteerd in verbetering en vergroten van de redundantie van het netwerk. Door verregaande consolidatie en daarmee afnemende marktwerking in de internationale telecommunicatiemarkt blijft betaalbaarheid voor eindgebruikers een continu aandachtspunt. Voortdurend wordt verkend welke mogelijkheden er binnen het werkdomein van SSCS zijn om de kosten voor de eindgebruikers verder te verlagen, de benodigde bandbreedte te optimaliseren en hoe het aantal gebruikers van het kabelsysteem kan worden uitgebreid.

Financieel overzicht*

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	17	15	16	18	17	17
Eigen vermogen	12	11	11	11	11	10
Vreemd vermogen	5	4	5	7	6	6
Inkomsten	3	2	2	2	2	2
Winst	0	0	0	0	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsratio	73%	73%	69%	64%	64%	61%
Rendement op eigen vermogen	0%	0%	1%	1%	2%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Op basis van voorlopige cijfers 2022. De Jaarrekening 2022 is nog niet formeel vastgesteld. De opgenomen bedragen zijn omgerekend uit USD naar EUR uitgaande van de wisselkoers (USD 1 = EUR 0,9497).

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland	Buitenland
Investering	Boven \$ 15.000 goedkeuring AvA.	Boven \$ 15.000 goedkeuring AvA.
Overname /participatie	Goedkeuring AvA benodigd.	Goedkeuring AvA benodigd.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
Bezettingsgraad passagiers (%)	56%	47%	48%	58%	56%
Aantal passagiers	178.763	100.205	92.394	294.488	184.475
Aantal werknemers	107	96	127	142	132

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 2022 gemiddeld 107 fte in eigen dienst. Winair heeft in 2022 tevens gemiddeld 14 fte via een uitzendbureau ingehuurd.

2022 in vogelvlucht

De COVID-19 pandemie heeft vanaf maart 2019 een grote impact gehad op de luchtvaart-industrie en de vooruitzichten voor een normalisering van het bedieningsniveau waren ook gedurende het begin van 2022 nog ongewis. Dit gold ook voor de bedrijfsvoering

van Winair. Ondanks het groeiende vertrouwen van luchtvaartconsumenten, heeft Winair in het begin van 2022 verdere kostenbesparingen doorgevoerd om de liquiditeit te beschermen en de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Deze kostenbesparingen werden ondersteund door de overheid van Sint Maarten, in overeenstemming met de voorwaarden voor liquiditeitssteun, wat resulteerde in een 12,5% verlaging van de loonsom van 1 november 2021 tot 31 december 2022. Gedurende 2022 herstelde het vervoer zich redelijk snel nadat de meeste door de overheden ingestelde COVID maatregelen waren versoepeld dan wel afgeschaft. Dit resulteerde in een aanzienlijke toename van het luchtvervoer op de door Winair bediende routes en een positieve cashflow. Eind 2022 naderden de vervoerscijfers op sommige routes de pre-COVID aantallen. In september 2022 is dan ook begonnen met het terugbetalen van de door de Nederlandse Staat in 2020 en 2021 gegeven hypothecaire lening van in totaal \$ 4,500,000. Het doel is om de totale schuld inclusief de te vergoeden rente conform voorwaarden vóór 1 januari 2024 af te lossen.



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 Infrastructuur en Waterstaat.

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. Winair was in 2022, de enige luchtvaartmaatschappij die Saba en Sint Eustatius in lijndienst bedient. De Nederlandse staat is een traject gestart voor een alternatief instrument om de bereikbaarheid van deze bijzondere Nederlandse gemeenten structureel te borgen. Een van de mogelijkheden die onderzocht wordt is het aangaan van een zogenaamde Openbare dienstverplichting (Public Service Obligation, PSO). Zodra en indien dit instrument kan worden ingezet, wordt het belang in Winair afgestoten.

Buitenlandse activiteiten

Winair heeft zijn hoofdvestiging op Sint Maarten en heeft geen buitenlandse activiteiten, anders dan de routes die de luchtvaartonderneming bedient.

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

		2022	2021	2020	2019	2018	2017
Transparantie-benchmark		-	-	-	-	-	-
Global Reporting Initiative (GRI)		-	-	-	-	-	-
CO ₂ uitstoot*	Scope 1	-	-	-	-	-	-
	Scope 2	-	-	-	-	-	-
	Scope 3	-	-	-	-	-	-
Diversiteit**		66-34	65-35	-	-	-	-
Verzuim***		5,4	4,6	-	-	-	-

* Scope 1, 2 en 3 in bruto kiloton CO₂-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 en een leider in de bediening van de (ei)landen in het Caribisch gebied. Door de aanschaf van twee additionele vliegtuigen van het type ATR is Winair in staat meerdere bestemmingen in de regio te bedienen. Winair is nu de enige luchtvaartmaatschappij in de voormalige Nederlandse Antillen die het Caribisch deel van het Koninkrijk bedient.

Winair streeft naar het hoogste luchtvaart veiligheidsniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten en dienstverlening. In het strategisch plan aangenomen in 2022 is als een van de hoofdpunten opgenomen, naast de uitbreiding van het routenetwerk, om te gaan onderzoeken op welke wijze grondafhandeling voor derden kan gaan bijdragen aan het bedrijfsresultaat van de onderneming.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit 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.D. Cleaver	President & CEO	169	-	-	169	156	148	169	169	179
dhr. R.A. Gibbs	Vice-President & CFO	126	-	-	126	113	110	126	127	129

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit drie mannen. Het ligt in het voornemen de RvC in 2023 uit te breiden tot vijf leden (inclusief de voorzitter).

RAAD VAN COMMISSARISSEN

(€ duiz.)	Functie	Vergoeding 2022	2021	2020	2019	2018	2017
dhr. G. Greaux	Voorzitter	20	14	16	20	20	18
dhr. R. Budike	Lid	12	8	10	12	12	11
dhr. H.P.T. de Jong	Lid	12	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

De omzet van Winair was € 28,6 miljoen in 2022. Vergeleken met de omzet van € 13,7 miljoen in 2021 is dit een stijging van 108,7%. Winair heeft in 2022 een winst vóór belastingen gemaakt van € 1,5 miljoen. Gezien het negatieve eigen vermogen zal er geen dividend worden uitgekeerd.

Investerings

In 2022 werd een aanvang gemaakt met de selectie van twee additionele vliegtuigen in dry lease (ter veranging van de huidige wetlease arrangement met Air Antilles) die in 2023 het netwerk van Winair, met name naar en tussen de benedenwindse eilanden, duurzaam zouden kunnen gaan bedienen en versterken. Tijdens de AvA van 20 oktober 2022, hebben de aandeelhouders van Winair een investeringsbedrag van \$ 3.747.650 voor de start up van het project goedgekeurd.

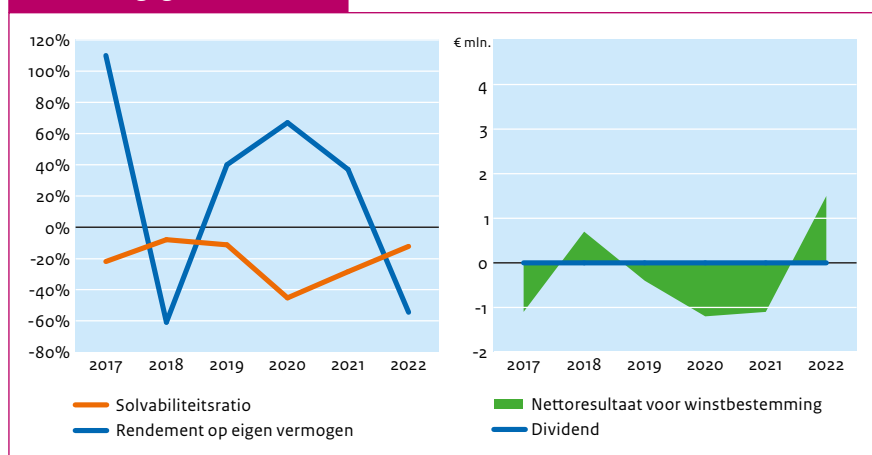
Vooruitblik 2023

De omzet van Winair voor het eerste kwartaal van 2023 is ten opzichte van het eerste kwartaal van 2022 gestegen met 35%, terwijl het aantal vluchten gestegen is met 11%, het aantal passagiers met 30% en de bezettingsgraad met 19%. De begroting voor 2023 toont een verwachte winst van ongeveer € 1,6 miljoen (gebaseerd op een voor 2023 verwachte Euro versus Dollar koers van 1.079). De Raad van commissarissen wordt uitgebreid naar 5 leden, inclusief voorzitter. Ook het contract van de huidige CEO zal in juli 2023 aflopen en in opdracht van de beide aandeelhouders wordt naar een opvolger gezocht. De introductie van twee additionele vliegtuigen van het type ATR (verwacht in juni respectievelijk augustus 2023) zal het routenetwerk van Winair en de hubfunctie van de luchthaven van Sint Maarten (PJIAE) verder versterken.

Financieel overzicht

(€ miljoen)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal activa	16,2	12,3	5,3	10,6	10,1	6,9
Eigen vermogen	-2,0	-3,5	-2,4	-1,2	-0,8	-1,5
Vreemd vermogen	18,2	15,9	7,7	11,8	10,9	8,4
Inkomsten	28,6	13,7	14	36,6	26,8	21,1
Winst	1,5	-1,1	-1,2	-0,4	0,7	-1,1
Dividend	-	-	-	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsratio	-12,3%	-28,5%	-45,3%	-11,3%	-8%	-22%
Rendement op eigen vermogen	-54,5%	37%	67%	40%	-60,9%	110,0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Financiële gegevens



Investeringsdrempels voor de AvA

	Binnenland (Sint Maarten)	Buitenland
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	1/3 van het bedrag van de financiële vaste activa, dan wel van tenminste \$ 150.000.	1/3 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 duurzaamheidsrapportage 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 toezichhoudende 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

BOM: Melchert Meijer

DNB: Marieke Bijster

FMO: Opmeer Reports

GasTerra: Istock

Groefonds Flevoland: Mediatheek Rijksoverheid

Havenbedrijf Rotterdam: Danny Cornelissen

IFZ: Pexels

Invest International: Freepik

KLM: Mark Wagtendonk

NWB Bank: Shutterstock

Prorail: Vincent Basler

ROM Regio Utrecht: Lotte Stierhout

Saba: Karin Kloosterboer

Schiphol: S. vd Leest

TenneT: Babet Hogervorst

Winair: Kai Wulf

Vormgeving

Xerox | Osage

Uitgave

Ministerie van Financiën

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen

