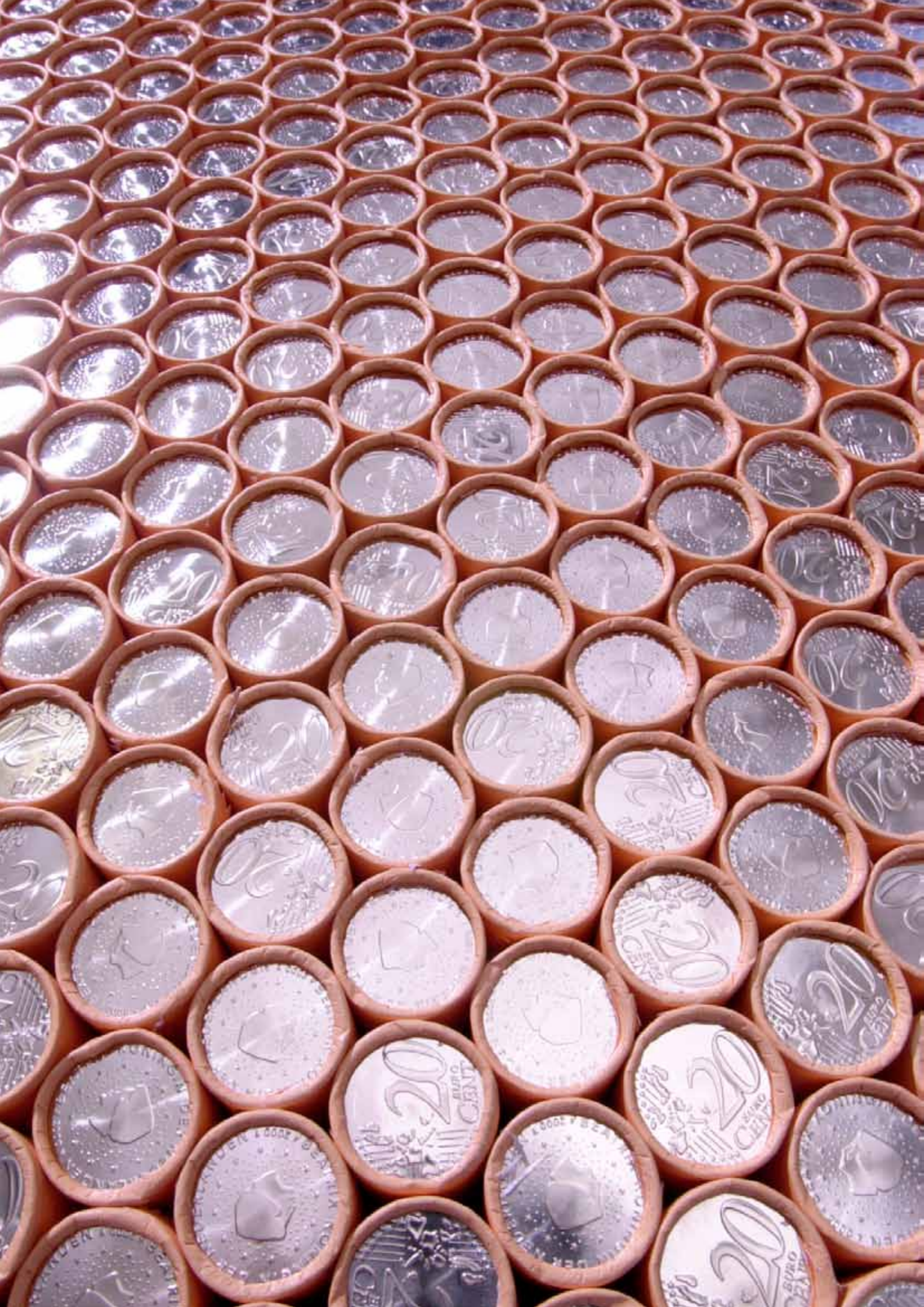


# Jaarverslag

Beheer staatsdeelnemingen

20

09



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2. Het jaar 2009 in vogelvlucht</b>	<b>7</b>
<b>3. Ontwikkelingen staatsdeelnemingenbeleid</b>	<b>9</b>
<b>4. Belangrijke gebeurtenissen tot dusver in 2010</b>	<b>21</b>
<b>5. Staatsdeelnemingen in vogelvlucht</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage</b>	
<b>I. Staatsdeelnemingen onder de loep</b>	<b>31</b>
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>	
BNG	36
Connexion	44
COVRA	48
DNB	52
FMO	58
Gasunie	64
Havenbedrijf Rotterdam	68
Holland Casino	72
KLM	76
Koninklijke Nederlandse Munt	80
NS	96
NWB Bank	100
Schiphol	112
Staatsloterij	116
TenneT	120
Thales Nederland	124
UCN	126
<b>Operationele deelnemingen bij beleidsdepartement</b>	
BOM	40
EBN	54
GasTerra	62
LIOF	84
Meerstad	88
NOM	92
Oost	104
ProRail	108
<b>Deelnemingen in afbeheer</b>	
ALTMAA	130
K.G. Holding	132
NPMNA	134
Rechterland	136
Twinning Holding	138
<b>Tijdelijke financiële deelnemingen</b>	
ABN AMRO Group	142
ASR Nederland	146
Fortis Bank Nederland	150
RFS Holdings	152
<b>II. Overzicht staatsdeelnemingen</b>	<b>152</b>



## 1. Inleiding

In antwoord op vragen van de leden van de vaste commissie Financiën van de Tweede Kamer tijdens een Algemeen Overleg op 25 juni 2009<sup>1</sup>, zegde de toenmalige minister van Financiën toe “een traditie in ere [te] herstellen die aan het verdwijnen was, namelijk dat wij jaarlijks een jaarverslag maken over alle staatsdeelnemingen en daarin expliciet ingaan op die vier punten van publiek belang.” Dit jaarverslag doet deze toezegging gestand.

Uit de titel “Jaarverslag 2009 Beheer Staatsdeelnemingen” kan een drietal elementen worden afgeleid die belangrijke informatie onthullen over de inhoud van dit document.

Allereerst het element “Staatsdeelnemingen”. In dit document staan de ondernemingen centraal waarin de Staat der Nederlanden aandelen houdt. De omvang van de portefeuille van staatsdeelnemingen varieert. Door verkoop of liquidatie neemt het aantal staatsdeelnemingen af. Door aandelen te verwerven kan dit aantal toenemen. Zoveel heeft bijvoorbeeld de financiële crisis geleerd. Eind 2008 zijn vanwege de effecten van deze crisis aandelen verworven in enkele Nederlandse financiële instellingen. Die komen in dit jaarverslag ook aan bod.

De notie dat enkel die ondernemingen worden uitgelicht waarin de staat aandelen houdt, brengt een belangrijk onderscheid aan het licht. Het komt namelijk ook voor dat de staat op andere wijzen vermogen verschaft aan ondernemingen, bijvoorbeeld door het verstrekken van (achtergestelde) leningen of garanties. Die ondernemingen komen in dit jaarverslag niet aan bod. Dit geldt dus ook voor de financiële instellingen die vanwege de financiële crisis op andere wijzen zijn gesteund dan door aandelenparticipaties. Denk hierbij aan de kapitaalversterkingen van ING, AEGON en SNS REAAL en de *illiquid assets back-up facility* voor ING. Anders dan in voorgaande uitvoeringen, wordt in dit jaarverslag meer informatie verstrekt over de individuele staatsdeelneming. Naast de meer gebruikelijke informatie zoals financiële kengetallen en samenstellingen van de directies en de raden van commissarissen, zal ook worden stilgestaan bij de belangrijke ontwikkelingen bij de afzonderlijke staatsdeelnemingen in 2009.

Het tweede element betreft “Beheer”. Naast de afzonderlijke staatsdeelnemingen, gaat dit jaarverslag over de wijze waarop de staat invulling heeft gegeven aan het aandeelhouderschap in deze bedrijven. De basis hiervoor is geweest de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2007. Voor het beheer van de staatsdeelnemingen stonden in deze nota vier “sporen” centraal, te weten toezien op de strategie van de staatsdeelnemingen, belangrijke investeringsbeslissingen, de vermogenspositie en het bezoldigingsbeleid voor bestuurders. Na het verschijnen van voornoemde nota is dit beleid verder ingevuld en ook aangevuld. Hierbij zal in dit document evenzo worden stilgestaan. Resultaten van implementatie van dit beleid bij staatsdeelnemingen zullen tevens worden vermeld.

Het derde element is “Jaarverslag 2009”. Dit document behandelt de ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen en in het staatsdeelnemingenbeleid gedurende het kalenderjaar 2009. Over de jaren 2007 en 2008 is geen jaarverslag over het beheer van staatsdeelnemingen verschenen. Het laatste had betrekking op het verslagjaar 2006. Belangrijke ontwikkelingen in deze tussenliggende jaren zijn wel in afzonderlijke brieven aan de Tweede Kamer gemeld. Dit document verschijnt eind 2010. Dat is ruim ná het aflopen van het verslagjaar 2009. De reden dat dit jaarverslag zoveel later verschijnt is overigens een eenvoudige. De informatie in dit document over de staatsdeelnemingen is goeddeels gebaseerd op de jaarverslagen die de afzonderlijke staatsdeelnemingen zelf uitbrengen. Enkele deelnemingen publiceren hun jaarverslagen pas in juni van het jaar volgend op het verslagjaar. Pas na vaststelling en publicatie van die jaarverslagen kan de daarin opgenomen informatie worden gebruikt voor dit jaarverslag. Gezien het late moment waarop dit verslag verschijnt in 2010, zullen belangrijke gebeurtenissen in dit jaar tot dusver ook vermeld worden in dit document.

<sup>1</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2007-2008, 28 165, nr. 82.

De voornoemde elementen vormen de belangrijke bouwstenen voor de organisatie van dit jaarverslag. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste gebeurtenissen in het beheer van staatsdeelnemingen in het verslagjaar 2009 uitgelicht. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan die gebeurtenissen waarbij de staat in zijn hoedanigheid van aandeelhouder nauw betrokken is geweest. In hoofdstuk 3 wordt het vigerende deelnemingenbeleid kort beschreven, waarbij in het bijzonder aandacht zal worden besteed aan de aanvullingen op het staatsdeelnemingenbeleid en de resultaten van implementatie van dit beleid. Hoofdstuk 4 gaat kort in op de belangrijkste ontwikkelingen in het lopende verslagjaar. Hoofdstuk 5 beschrijft enkele karakteristieke eigenschappen van de portefeuille van staatsdeelnemingen. In de bijlage bij dit jaarverslag worden de afzonderlijke staatsdeelnemingen geïntroduceerd en wordt belangrijke informatie over deze deelnemingen gepresenteerd. De bijlage besluit met een overzicht van alle staatsdeelnemingen.

## 2. Het jaar 2009 in vogelvlucht

Hieronder zijn de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen in 2009 gepresenteerd. De ontwikkelingen in het staatsdeelnemingenbeleid komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

### *Verkoop belang in Westerscheldetunnel<sup>2</sup>*

Nadat de Provinciale Staten van Zeeland in 2006 een motie tegen privatisering van de Westerscheldetunnel hadden aangenomen, heeft de provincie Zeeland onderzocht of het mogelijk zou zijn om het belang van de staat in de tunnel over te nemen. Dit resulteerde in het najaar van 2007 in een bod van de provincie Zeeland op de aandelen Westerscheldetunnel die in handen waren van de staat, waarna onderhandelingen over een verkoop zijn gestart. Op 18 mei 2009 zijn die onderhandelingen afgesloten met het tekenen van een verkoopovereenkomst. Namens de staat hebben de minister van Financiën en de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat deze overeenkomst ondertekend, waarmee het belang van 95,4% in N.V. Westerscheldetunnel is overgedragen aan de provincie Zeeland. De nettoverkoopopbrengst voor de staat bedraagt € 89,2 miljoen. Dit is het saldo van de door de staat ontvangen koopsom voor de aandelen (€ 970,7 miljoen) en de door de staat betaalde som voor overdracht van de verplichting tot betaling van de exploitatiebijdrage aan de Westerscheldetunnel (€ 881,5 miljoen). Met de overname van het belang van de staat is de provincie Zeeland enig aandeelhouder geworden in de Westerscheldetunnel.

### *Belangrijke overname door TenneT<sup>3</sup>*

Medio november 2009 informeerde de minister van Financiën, mede namens de toenmalige minister van Economische Zaken, de Tweede Kamer dat hij als aandeelhouder van TenneT toestemming had verleend om een bindend bod uit te brengen op het transportnet van het Duitse E.ON. Dit bedrijfsdeel is bekend als Transpower. E.ON accepteerde het bod van TenneT, waardoor TenneT voor € 885 miljoen eigenaar is geworden van Transpower. Na uitgebreid onderzoek en uitvoerig overleg met betrokken partijen en externe adviseurs, oordeelde de minister van Financiën positief over zowel de strategische aspecten als de financiële propositie. De overname stelt TenneT in staat synergievoordelen te behalen door het eigen netwerk optimaal aan te sluiten op het netwerk van Transpower en de investeringen voor beide netwerken op elkaar af te stemmen. Daarbij kan met het koppelen van de Nederlandse en Duitse energiemarkten een versnelling worden ingezet voor de prijsconvergentie, die aanstaande is omdat de Nederlandse energiemarkt steeds meer verweven raakt met de Noordwest-Europese energiemarkt. Gelet op het gemiddelde hogere niveau van stroomprijzen in Nederland heeft die convergentie een positief effect voor de Nederlandse burger. Voor de beoordeling van de financiële propositie is van belang dat de voorziene rendementen vanwege de regulering weliswaar beperkt zijn, maar wel zeer stabiel. Het risico dat is gemoeid met de inkomsten is vergelijkbaar met de risico's die TenneT loopt ten aanzien van de Nederlandse beheersactiviteiten en wordt acceptabel geacht.

Op 25 februari 2010 vond de zogenoemde *closing* van dit traject plaats en is de overname daarmee definitief afgerond. In het kader van de overname is de raad van bestuur van TenneT Holding uitgebreid met een Duitse bestuurder, afkomstig van Transpower.

### *Volledig eigendom verkregen in UCN<sup>4</sup>*

Op 26 november 2009 heeft de staat zijn medeaandeelhouders in UCN uitgekocht. Deze medeaandeelhouders waren Shell, DSM, Philips en Stork. Zij hadden gezamenlijk 1,1% van de aandelen in de onderneming. Door de overname van deze aandelen heeft de staat nu 100% van de aandelen in UCN. De medeaandeelhouders gaven aan dat zij het aandeelhouderschap in UCN niet langer tot hun kernactiviteiten rekenen. De totaalsom voor het uitkopen van de minderheidsaandeelhouders bedroeg ongeveer € 17 miljoen. Een aankoop door de staat had de voorkeur boven de koop door een private derde partij met het oog op het borgen van het publiek belang.

<sup>2</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 98.

<sup>3</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 28 165, nr. 104.

<sup>4</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 28 165, nr. 103.

Het minderheidsaandeelhouderschap van deze private partijen stamt nog uit de tijd dat UCN werd opgericht in 1969. Bij oprichting was het de bedoeling om het belang van de staat in UCN langzaam af te bouwen. Na verloop van tijd bleken private partijen niet erg bereidwillig om te participeren in UCN vanwege de onzekerheid rond de politieke aanvaarding van kernenergie<sup>5</sup>.

#### *Superdividend NS<sup>6</sup>*

Eind november 2009 werd bekend gemaakt dat overeenstemming was bereikt met NS over de uitkering van een extra dividend aan de aandeelhouder van € 1,4 miljard. Na een zorgvuldige afweging en goed overleg zijn de raad van bestuur en raad van commissarissen van NS samen met de aandeelhouder tot de conclusie gekomen dat de vermogenspositie ruimer was dan noodzakelijk voor uitvoering van de strategie, het doen van noodzakelijke investeringen en als buffer voor resultaten van de reguliere activiteiten en dat de vermogenspositie van NS dus ruimte bood voor deze uitkering. Het uitgekeerde dividend komt volledig ten goede aan de spoorsector.

#### *Ontwikkelingen ABN AMRO*

Het jaar 2009 was een jaar met veel gebeurtenissen bij de financiële instellingen ABN AMRO en Fortis Bank Nederland. Na de overname in oktober 2008 stond 2009 in het teken van het vervullen van de rol van aandeelhouder en het toewerken naar een aantal belangrijke mijlpalen. Eind december 2009 is, na een lange periode van onderhandelingen, de koopovereenkomst inzake de EC Remedy getekend. De verkoop van New HBU en IFN Finance was noodzakelijk om tegemoet te komen aan de bezwaren van de Europese Commissie tegen de voorgenomen fusie van ABN AMRO (het zogenoemde N-share) en Fortis Bank Nederland. Eind 2009 heeft de Tweede Kamer toestemming gegeven voor het kapitaalplan voor de banken, waardoor zij konden voldoen aan de kapitaaleisen van De Nederlandsche Bank en de kosten voor separatie en integratie kunnen dragen. Hiermee zijn belangrijke stappen gezet in het bouwen aan de nieuwe, gecombineerde bank. Deze zijn in 2010 voortgezet.

<sup>5</sup> Het met UCN gemoeide publiek belang is beschreven in de bijdrage over UCN op pagina's 124-126.

<sup>6</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009–2010, 28 165, nr. 105.



## 3. Ontwikkelingen staatsdeelnemingenbeleid

### 3.1 Deelnemingenbeleid en deelnemingen

In december 2007 stuurde de minister van Financiën de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid<sup>7</sup> (hierna “Nota”) naar de Tweede Kamer. Mede in het licht van de samenstelling van de portefeuille werd met de Nota in essentie het accent verlegd van het afstoten van deelnemingen, dat de basis vormde van de vorige Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2001, naar het actief beheren van de staatsdeelnemingen.

De Nota beschreef ook op welke wijze invulling te geven aan dit ‘actief publiek aandeelhouderschap’. Hierbij staan vier sporen centraal. Zo wordt bij de invulling van dit aandeelhouderschap toegezien op:

- de strategie van staatsdeelnemingen;
- belangrijke investeringsbeslissingen;
- de vermogenspositie; en,
- het bezoldigingsbeleid voor bestuurders van de staatsdeelnemingen.

In aanvulling hierop werd benadrukt dat het uitgangspunt dat staatsdeelnemingen op doelmatige wijze invulling geven aan hun bedrijfsactiviteiten onverminderd voorop blijft staan.

Na het versturen van de Nota naar de Kamer is zowel ‘verdieping’ als ‘verbreding’ gegeven aan dit actief publiek aandeelhouderschap. De verdieping is vooral bereikt door de hiervoor genoemde sporen verder uit te werken. Waar de Nota nog vooral uitgangspunten beschreef, werden afwegingkaders opgesteld aan de hand waarvan voorstellen van staatsdeelnemingen kunnen worden getoetst. Verderop in dit hoofdstuk is die verdieping voor elk van de vier sporen beschreven, waarbij ook voorbeelden van toepassing van die afwegingkaders zijn gegeven.

De verbreding is bereikt door ook andere aandachtsvelden dan de hiervoor genoemde sporen uit te werken. Mede op verzoek van de Tweede Kamer is bijvoorbeeld invulling gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (“mvo”) bij staatsdeelnemingen. De uitwerking hiervan is inmiddels integraal deel van het actief publiek aandeelhouderschap en kan als vijfde spoor worden gezien. Deze uitwerking is verderop gepresenteerd onder de paragraaf ‘corporate governance’; dit laatste onderwerp heeft met de Nota uit 2007 niet aan belang verloren.

#### *Het publiek belang*

Verdieping heeft ook plaatsgevonden op een nog ongenoemd terrein. Een belangrijk element van het actief publiek aandeelhouderschap is dat de met de staatsdeelnemingen gemoeide publieke belangen nadrukkelijker worden betrokken bij de invulling van het aandeelhouderschap. Meer concreet houdt dit in dat bij de implementatie van de hiervoor genoemde sporen eventuele effecten op de borging van de betrokken publieke belangen in ogenschouw worden genomen. Dit kan niet zonder goed inzicht te hebben in het met de afzonderlijke staatsdeelneming gemoeide publiek belang. Derhalve is ook voor elke staatsdeelneming het gemoeide publiek belang uitgeschreven<sup>8</sup> en besproken met de Tweede Kamer<sup>9</sup>. In box 1 staat beschreven wat met publiek belang wordt bedoeld.

#### **Box 1 Wat is publiek belang?**

De Nota biedt een algemene definitie en bouwt voort op een definitie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (“WRR”). Met zoveel woorden zegt die definitie dat sprake is van een publiek belang als de rijksoverheid verantwoordelijkheid neemt voor een belang dat waardevol wordt geacht voor het welzijn van de samenleving (dit laatste wordt ook wel een maatschappelijk belang genoemd). Hierin gaan twee belangrijke elementen schuil. Allereerst het element dat sprake moet zijn van een belang dat ontegenzeg-

<sup>7</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2007–2008, 28 165, nr. 69.

<sup>8</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008–2009, 28 165, nr. 97.

<sup>9</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008–2009, 28 165, nr. 99.

gelijk waarde heeft voor het welzijn van de samenleving en waarover binnen de samenleving overeenstemming is dat de behartiging van dat belang ook goed is voor de samenleving. Het tweede punt is dat het de rijksoverheid is die verantwoordelijkheid moet nemen, omdat behartiging van dat (maatschappelijke) belang anders niet goed tot zijn recht komt, bijvoorbeeld omdat sprake is van marktfalen zoals onvolkomen concurrentie. In de meeste gevallen is de rijksoverheid niet benodigd om maatschappelijke belangen te borgen. Belangrijk is dus de vraag in welke gevallen interventie van de rijksoverheid wel nodig is. Om publieke belangen te borgen beschikt de staat over verscheidene instrumenten. Het merendeel hiervan is publiekrechtelijk van aard. Wet- en regelgeving en het houden van toezicht spreken het meest tot de verbeelding en zijn ook de meest gebruikte. Andere publiekrechtelijke instrumenten zijn onder meer het verlenen van subsidies en concessies en het daaraan stellen van voorwaarden. Datzelfde geldt voor het onderbrengen van bepaalde taken in publieke instituties zoals zelfstandige bestuursorganen ("zbo's") en agentschappen. In beginsel gebruikt de staat juist dergelijke publiekrechtelijke instrumenten om publieke belangen te borgen. De staat begeeft zich hiernaast ook op privaatrechtelijk terrein om publieke belangen te borgen, waarvan het aandeelhouderschap in ondernemingen een voorbeeld is.

Voor de beoordeling van vooral de strategische koers van de deelnemingen is de invulling van het publiek belang door de vakdepartementen van belang. Dit publieke kader geeft namelijk de lijnen van het speelveld weer, aan de hand waarvan deelnemingen hun strategie kunnen vormgeven. De minister van Financiën is op zijn beurt verantwoordelijk voor de invulling van het aandeelhouderschap van de staat, waarbij hij binnen het kader van het vennootschapsrecht betrokken is bij de totstandkoming van de strategie van de staatsdeelnemingen en toeziet op de implementatie ervan. Sinds het aantreden van het huidige kabinet is de staatssecretaris van Financiën verantwoordelijk voor het aandeelhouderschap in Holland Casino en de Staatsloterij.

Vanwege die meer nadrukkelijke betekenis van het publiek belang bij de invulling van het aandeelhouderschap van staatsdeelnemingen, wordt in de hierna volgende beschrijving van de sporen van actief publiek aandeelhouderschap ook aandacht besteed aan hoe deze zich verhouden tot dat publiek belang, en wordt in de beschrijving van de individuele staatsdeelnemingen in de bijlage het met die individuele deelneming gemoeide publiek belang genoemd.

### 3.2 Strategie

In zekere zin is het toezien op de strategie van de staatsdeelneming de belangrijkste van de vier sporen waarlangs invulling wordt gegeven aan het aandeelhouderschap. De andere sporen uit de Nota, te weten investeringsbeslissingen, vermogenspositie en bezoldigingsbeleid, zijn in zekere zin afgeleide van de strategie van de onderneming. Bij overeenstemming over de strategische koers van de staatsdeelneming, kan gemakkelijker worden beoordeeld hoe investeringen, vermogenspositie en bezoldigingsbeleid zich tot die strategie verhouden en of deze instemming van de aandeelhouder kunnen verkrijgen.

Daarom wordt nadrukkelijker dan in het verleden toegezien op de strategie van de staatsdeelnemingen. De strategie van de deelneming moet de betrokken publieke belangen ondersteunen.

Dit betekent echter niet dat de strategie van de staatsdeelneming en de hieruit voortvloeiende activiteiten beperkt moeten worden tot uitsluitend het betrokken publiek belang. Deelnemingen kunnen namelijk verschillende gerechtvaardigde redenen hebben om activiteiten te ondernemen en klanten te bedienen die niet direct verband houden met een publiek belang<sup>10</sup>.

Zo kan worden gedacht aan synergievoordelen die ondernemingen kunnen realiseren door

<sup>10</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 97.

niet uitsluitend activiteiten uit te voeren die verband houden met een bepaald publiek belang, maar ook andere aanverwante activiteiten te ondernemen. Zo realiseert de Koninklijke Nederlandse Munt synergievoordelen door naast Nederlandse munten ook munten van enkele andere landen en producten voor de verzamelaarsmarkt te slaan. Verder kan het aanbieden van aanverwante activiteiten staatsdeelnemingen de kans bieden om hun strategische positie te behouden en/of te versterken. Zo past de overname van een Duits gastransportnet door Gasunie in haar ambitie om een strategisch knooppunt in het Europese gasnet te realiseren. Tot slot kan het aanbod van aanverwante activiteiten onderdeel zijn van het actief zijn op of het betreden van een markt in concurrentie. Hierbij kan worden gedacht aan bedrijven als TNT en KPN die in het recente verleden een transformatie hebben doorgemaakt van staatsdeelneming naar volledige private onderneming en hierbij hun monopolieposities (gaandeweg) hebben verloren. De activiteiten van staatsdeelnemingen zijn dus niet per definitie beperkt tot de uitvoering van alleen de publieke belangen. Dat wil uiteraard niet zeggen dat staatsdeelnemingen onbeperkt aanverwante activiteiten zouden moeten gaan uitvoeren. Er gelden wel randvoorwaarden die grenzen stellen aan de ruimte die deelnemingen zouden kunnen nemen. Eventuele aanvullende activiteiten die niet *per se* direct te herleiden zijn tot de publieke belangen mogen (de borging van) het publiek belang dat met een deelneming gemoeid is en de continuïteit van de kernactiviteiten in ieder geval niet bedreigen. Bovendien kan de reikwijdte van de activiteiten van deelnemingen niet zo ver strekken dat de marktwerking (of het *level playing field*) daardoor verstoord zou worden.

#### Verslagjaar 2009

Met het oog op de rol van het publiek belang bij de activiteiten van de staatsdeelnemingen is de staat in het afgelopen jaar met een aantal staatsdeelnemingen in overleg getreden om te kijken hoe die activiteiten zich verhouden tot de betrokken publieke belangen. Een voorbeeld hiervan dat recent leidde tot concrete resultaten is de discussie met NS over dochteronderneming Strukton. Deze dochteronderneming is vanwege historische redenen deel geworden van NS. In de vorige eeuw heeft NS bij gebrek aan een geïnteresseerde aannemer zelf zijn nieuwe hoofdkantoor gerealiseerd. Deze ervaring heeft ertoe geleid dat NS een aparte vennootschap oprichtte, die dit soort bouwactiviteiten uitvoerde voor het spoorbedrijf. Met het oog op het publiek belang van NS kwam echter afgelopen jaar de vraag naar voren in hoeverre de activiteiten van Strukton nog pasten in de strategie van NS, gelet op het feit dat Strukton inmiddels ook railinfra-activiteiten uitvoerde voor ProRail en actief was geworden als regulier(e) bouwbedrijf/projectontwikkelaar. Hierover is gesproken met de directie van NS, waarna de directie het besluit heeft genomen dat Strukton niet meer tot de kernactiviteiten van NS behoort. Dit jaar verkocht NS Strukton aan Oranjewoud.<sup>11</sup>

### 3.3 Investeringsbeleid

Inzet van het deelnemingenbeleid is om bij alle deelnemingen een statutair goedkeuringrecht te verkrijgen bij belangrijke (des)investerings van de onderneming. Als aandeelhouder wenst de minister van Financiën niet zozeer betrokken te zijn bij investeringen met een zeer operationeel karakter, maar wel bij investeringen met een strategisch belang en/of met een bijzonder risicoprofiel. In het statutaire goedkeuringrecht dient hiermee rekening te worden gehouden.

Indien zich een investeringsvoorstel aandient dat de statutaire goedkeuring behoeft van de aandeelhouder, rust de verantwoordelijkheid van een juiste en volledige beoordeling in hoge mate bij de directie en raad van commissarissen van de deelneming. De goedkeuring van de minister van Financiën als aandeelhouder voor een investeringsvoorstel wordt vervolgens al dan niet afgegeven op basis van een eigen beoordeling, waarbij wordt vertrouwd op de informatie die van de staatsdeelnemingen is ontvangen.

In 2008 zijn een aantal criteria vastgesteld die worden gebruikt bij de beoordeling door de

<sup>11</sup> Zie ook hoofdstuk 4.

minister van Financiën. De basis van de beoordeling is de strategische rationale van de investering. Deze dient aan te sluiten bij het publiek belang dat met de onderneming is gemoeid en bij de strategie van de onderneming. In ieder geval geldt dat uitvoering van de publieke taak van de onderneming op geen enkele wijze in het geding mag komen. Vervolgens dient sprake te zijn van een gezonde financiële propositie. Alleen dan kan een beoordeling positief zijn. De *business case* dient sluitend te zijn, hetgeen onder meer wil zeggen dat een marktconform rendement wordt behaald. Daarnaast vindt een beoordeling plaats op de andere, gebruikelijke bedrijfseconomische criteria. De minister van Financiën verzoekt de betrokken deelneming om per criterium de gewenste informatie op te leveren. Aan de hand hiervan wordt een beoordeling van het proces en een inhoudelijke beoordeling gemaakt.

#### *Verslagjaar 2009*

In 2009 is de minister van Financiën een aantal investeringsvoorstellen ter beoordeling voorgelegd. Zo heeft de minister een deelneming van het Havenbedrijf Rotterdam in project VALE (een joint venture samen met het Sultanaat Oman) voor de aanleg van een steiger in de haven van Sohar (Oman) van € 28 miljoen goedgekeurd. Verder is ingestemd met de overname door Gasunie van het 50%-belang van Nuon in Zuidwending (ondergrondse gasopslag in zoutkoepels), waardoor het belang van Gasunie in deze vennootschap nu 100% is. Een investeringsvoorstel dat vanwege het karakter en de omvang van de investering door de minister van Financiën intensief is bestudeerd, was het voorstel van TenneT om het hoogspanningsnet van E.ON, Transpower, over te nemen voor een bedrag van € 885 miljoen (zie ook hoofdstuk 2). De strategische rationale voor deze investering was om met de koppeling van deze Europese elektriciteitsmarkten de prijsconvergentie tussen deze markten te versnellen. Dit heeft, gelet op het gemiddelde hogere niveau van stroomprijzen in Nederland, een positief effect voor afnemers. Hiermee is het met TenneT gemoeide publiek belang om bij te dragen aan de doelmatigheid van de Nederlandse elektriciteitsmarkt gediend. Naast de strategische voordelen was de financiële propositie overtuigend. Het Duitse Transpower is onderworpen aan regulering, waardoor de rendementen beperkt zijn maar stabiel. Het risico dat is gemoeid met de inkomsten is vergelijkbaar met de risico's die TenneT loopt ten aanzien van de Nederlandse beheersactiviteiten en wordt acceptabel geacht. De overnameprijs bedroeg € 885 miljoen en is beoordeeld als een goede prijs, die duurzame rendementen waarborgt. Na de overname zullen de Duitse activiteiten worden ondergebracht in een dochter van TenneT Holding, waarbij geldt dat de staat als aandeelhouder dezelfde mate van zeggenschap zal krijgen in de Duitse activiteiten als hij nu heeft in TenneT.

### **3.4 Vermogenspositie**

Mede vanuit de verantwoordelijkheid van de minister van Financiën voor een doelmatige besteding van gemeenschapsgeld, behoort het toezien op de vermogenspositie van staatsdeelnemingen tot de uitgangspunten van het deelnemingenbeleid. Als na zorgvuldige analyse blijkt dat de omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming ruimer is dan noodzakelijk is als buffer voor de resultaten van reguliere activiteiten en eventuele uitbreidingsinvesteringen, zal de staat een uitkering ten laste van het eigen vermogen voorstellen om de vermogenspositie tot passende proporties terug te brengen. In dit verband wordt wel gesproken van een 'superdividend'. Het vermogen dat niet nodig is vanuit optiek van gezonde solvabiliteit en noodzakelijke investeringen (bijvoorbeeld vanwege de betrokken publieke belangen) komt dan ten goede aan het algemene belang. Ook voor staatsdeelnemingen geldt, immers eens opgericht vanwege een publiek belang, dat zo efficiënt mogelijk met schaars gemeenschapsgeld moet worden omgegaan. Het kan echter ook voorkomen dat staatsdeelnemingen zich geconfronteerd zien met een kapitaalbehoefte, bijvoorbeeld vanwege een intensieve investeringsagenda of stringenter solvabiliteitseisen. Pas na het zorgvuldig wegen van de gevolgen van alternatieve vormen van kapitaalversterking voor de bedrijfsvoering van de staatsdeelneming en daarmee voor de borging van het publiek belang, is kapitaalstorting door de staat in dit soort gevallen een reële mogelijkheid.

Bij de analyse van een passende omvang van de vermogenspositie van een staatsdeelneming, vormen *credit ratings* belangrijke indicatoren. De credit rating, als indicator voor de kredietwaardigheid van de onderneming, reflecteert de vermogenspositie en met name het vermogen van staatsdeelnemingen om tegen aanvaardbare kosten vreemd vermogen te kunnen aantrekken ter financiering van noodzakelijke investeringen. Voor de financiële instellingen in de portefeuille van de staatsdeelnemingen<sup>12</sup> wordt als uitgangspunt het behoud van de huidige *AAA-ratings* gehanteerd. Voor de niet-financiële staatsdeelnemingen is een *A-rating* het uitgangspunt van analyse en beleid. Hiermee is het beleid van de minister van Financiën prudenter dan de veelgebruikte minimumeis van *investment grade*<sup>13</sup>, hetgeen gepast lijkt gezien de noodzakelijke continuïteit in de uitoefening van publieke taken door staatsdeelnemingen. De vermogenspositie van staatsdeelnemingen die niet over een credit rating beschikken, in de regel de kleinere staatsdeelnemingen, kan op basis van minder geaggregeerde indicatoren dan een credit rating worden geanalyseerd, zoals solvabiliteitsratio's en rentedekkingspercentages.

#### Verslagjaar 2009

In het verslagjaar 2009 is een langdurige discussie met NS over een passende omvang van de vermogenspositie afgesloten. Uiteindelijk is geconcludeerd dat de vermogenspositie van NS ruimte liet voor een uitkering, omdat deze ruimer was dan noodzakelijk is voor uitvoering van de strategie, het doen van noodzakelijke investeringen en als buffer voor resultaten van de reguliere activiteiten. Hierop heeft NS € 1,4 miljard ten laste van de reserves uitgekeerd aan de aandeelhouder. Hiermee behoudt NS een *A plus-rating*, die de onderneming voldoende kredietwaardigheid biedt om tegen aanvaardbare kosten kapitaal te kunnen aantrekken.

### 3.5 Bezoldigingsbeleid

In de Nota benadrukte het vorige kabinet ten aanzien van het beloningsbeleid onder meer dat in de beloningsstructuur bij staatsdeelnemingen terughoudendheid moet worden betracht. Het kabinet betoogde dat het niet passend is dat de beloningsstructuur van een onderneming die duidelijk opereert op het gebied van meer publieke dienstverlening voor 100% wordt gerelateerd aan een volledig commerciële omgeving. In de Nota werd aangekondigd dat met het oog hierop zou worden bezien welke aanscherpingen in het beloningsbeleid van de deelnemingen wenselijk zijn.

Op 24 oktober 2008 stuurde de vorige minister van Financiën zijn, in het licht van bovengenoemde overwegingen, nieuw ontwikkelde beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen aan de Tweede Kamer.<sup>14</sup> Aan de hand van dat kader kan het beloningsbeleid bij de staatsdeelnemingen worden beoordeeld en kan een nieuw beloningsbeleid voor iedere deelneming worden vastgesteld. De methodiek heeft tot doel om de bestuurdersbeloningen bij de deelnemingen te normeren, te matigen en te maximeren, rekening houdend met het specifieke karakter en de relevante omgeving van de onderneming. Daarbij is het allereerst noodzakelijk de deelnemingen, die uiteenlopend van karakter zijn, van elkaar te kunnen onderscheiden naar voor het te voeren beloningsbeleid relevante aspecten, waarbij de mate van concurrentie en de mate van publieke financiering de belangrijkste zijn. Zodoende ontstaat een driedeling van deelnemingen in de categorieën publiek, publiek/markt, markt/publiek. Deze driedeling onderscheidt de deelnemingen naar de mate waarin ze meer in een (semi)publieke of meer in een commerciële omgeving opereren. Deze driedeling is vervolgens bepalend voor de mate waarin bij de vaststelling van het beloningsbeleid wordt vergeleken met de (genormeerde) beloningen in de (semi)

<sup>12</sup> Het betreft de financiële instellingen uit de categorie "operationele staatsdeelnemingen". Hieronder vallen niet de vanwege de gevolgen van de financiële crisis verworven financiële instellingen.

<sup>13</sup> Over het algemeen wordt een scheidslijn toegepast tussen "investment grade" en "non-investment grade". Algemeen wordt verondersteld dat ondernemingen met een investment grade prima in staat zijn hun verplichtingen te voldoen. De scheidslijn ligt bij een BBB rating. Een "non-investment grade" duidt op een groter risico dat een onderneming niet kan voldoen aan haar betalingsverplichtingen.

<sup>14</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 479, nr. 39.

publieke sector en de mate waarin wordt vergeleken met de beloningen in de private sector. De beloningen bij de deelnemingen in de categorie publiek worden louter vergeleken met de beloningen in de publieke en semipublieke sector, waarbij het nieuwe normsalaris voor de publieke en semipublieke sector het maximum is. De beloningen bij de deelnemingen in de categorie publiek/markt worden voor minstens 50% vergeleken met de beloningen in de (semi)publieke sector en voor het overige met beloningen van vergelijkbare ondernemingen in de private sector. De beloningen bij de deelnemingen in de categorie markt/publiek worden voor minstens 25% vergeleken met de beloningen in de (semi)publieke sector. Indien relevant biedt de methodiek ook de mogelijkheid om met internationaal opererende bedrijven te vergelijken. Het beloningsniveau dat uit deze vergelijkende analyses volgt dient als handvat bij het bepalen van het beloningsmaximum dat wordt opgenomen in het door de aandeelhouder vast te stellen beloningsbeleid.

Het jaar 2009 heeft in het teken gestaan van gesprekken met de raden van commissarissen van de deelnemingen over een nieuw beloningsbeleid op basis van de nieuwe methodiek. De Tweede Kamer is inmiddels verschillende keren geïnformeerd over de voortgang van het proces en daarmee over de resultaten die aan de hand van de methodiek zijn geboekt.<sup>15</sup> In onderstaande tabel worden de aan de Kamer gemelde resultaten samengevat. Indien niet anders is vermeld, gaat het bij de maxima in het nieuwe beloningsbeleid telkens om het peiljaar 2009. Het nieuwe beloningsbeleid geldt voor nieuwe benoemingen. Voorts is de Kamer ook geïnformeerd over het feit dat onlangs benoemde bestuurders van Connexion (-35%), NS (-20%) en Holland Casino (-30%) minder zijn gaan verdienen, vooruitlopend op het nieuw vast te stellen beloningsbeleid voor de betreffende onderneming.

**Tabel 1**  
Gerealiseerde matigingen bij  
staatsdeelnemingen

Naam deelneming	Maximale beloning oud beleid	Maximale beloning nieuw beleid	Gerealiseerde matiging
Gasunie	€ 472.561	€ 350.000	-26%
Staatsloterij	€ 365.000	€ 200.000 <sup>16</sup>	-45%
Holland Casino	€ 362.000	€ 296.000 <sup>17</sup>	-19%
FMO	€ 315.000	€ 300.000 <sup>16</sup>	-5%
NWB Bank	€ 408.000	€ 280.000	-31%
BNG	€ 566.000	€ 310.000 <sup>16</sup>	-45%
NS	€ 729.807	€ 583.846 <sup>16</sup>	-20%
Schiphol	€ 750.918	€ 638.280	-15%
Connexion	€ 683.100	€ 435.000	-36%

Het nieuwe beloningsbeleid voor Gasunie (dat dit voorjaar is vastgesteld) voorziet in een 26% lagere maximale bestuurdersbeloning ten opzichte van het verleden. Voorts heeft de minister van Financiën onlangs overeenstemming bereikt met de raad van commissarissen van Schiphol over een nieuw beloningsbeleid voor de Schiphol-directie. Het nieuwe beloningsbeleid wordt 15% gematigder dan het huidige beleid. Bovendien worden, in lijn met eerdere toezeggingen aan de Kamer, de doelstellingen aangescherpt, waardoor feitelijk 10% hogere resultaten moeten worden geboekt alvorens de maximale variabele beloning kan worden toegekend.

De reeds ingezette matiging bij recente benoemingen in de NS-directie wordt doorgetrokken en zal worden vastgelegd in het nieuwe beloningsbeleid; de minister heeft met de raad van commissarissen van NS overeenstemming over een nieuw beloningsbeleid dat 20% gematigder is dan voorheen. Ook met de raad van commissarissen en de medeaandeelhouder van Connexion is overeenstemming om de ingezette matiging van circa 35% vast te

<sup>15</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 28 165, nr. 111; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2010-2011, 28 165, nr. 115

<sup>16</sup> Peiljaar 2008.

<sup>17</sup> Peiljaar 2010.

leggen in het nieuwe beloningsbeleid. Ten slotte is met de raad van commissarissen van Holland Casino afgesproken dat het beloningsmaximum in het nieuwe beloningsbeleid 19% lager zal zijn dan de maximale beloning van de huidige CEO.<sup>18</sup>

Het Havenbedrijf Rotterdam en TenneT zijn de enige deelnemingen in de categorieën publiek/markt en markt/publiek waarbij nog geen overeenstemming is over een nieuw beloningsbeleid. De gesprekken met de raden van commissarissen van het havenbedrijf en TenneT zijn echter in volle gang; de verwachting is dat ook voor deze staatsdeelnemingen binnenkort een nieuw beloningsbeleid kan worden vastgesteld.

Het beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen heeft blijkens bovenstaand overzicht zijn nut bewezen. De komende periode zal ook voor de deelnemingen in de categorie 'publiek' een nieuw beloningsbeleid worden vastgesteld. Het vigerende beloningsbeleid bij deze deelnemingen voldoet ten aanzien van de salariering overigens reeds aan het nieuwe beoordelingskader. Wijzigingen op het bestaande beloningsbeleid zullen daardoor vooral zien op de overige onderdelen van het beoordelingskader, zoals de maximering van de ontslagvergoeding, de pensioenregeling en het waar mogelijk koppelen van variabele beloning aan langetermijndoelen en publieke doelstellingen.

Voor het nieuwe beloningsbeleid bij de financiële instellingen ASR Nederland en ABN AMRO is het beoordelingskader niet gebruikt, aangezien er weinig tot geen redenen zijn om het beloningsbeleid voor deze banken, die actief zijn in een commerciële omgeving, deels af te stemmen op genormeerde beloningen in de publieke en semipublieke sector. Het nieuwe beloningsbeleid voor beide ondernemingen is dan ook vooral getoetst aan de Code Banken en andere beginselen van duurzaam beloningsbeleid in de financiële sector.

#### *Publieke doelstellingen voor variabele beloning*

Al in de Nota werd aangekondigd dat, waar mogelijk, in het nieuwe beloningsbeleid voor de staatsdeelnemingen financiële prikkels voor het behalen van publieke doelstellingen zouden worden opgenomen. Ook in eerdergenoemde brief uit oktober 2008 werd gemeld dat, waar mogelijk, de variabele beloning van bestuurders van staatsdeelnemingen mede afhankelijk zou worden gemaakt van publieke doelstellingen. In zijn brief van 9 oktober 2009 aan de Tweede Kamer schetste de minister van Financiën reeds de dilemma's ten aanzien van het koppelen van variabele beloning aan publieke doelstellingen. Die hangen kortweg samen met het feit dat óók de meer gebruikelijke financiële doelstellingen dienstig zijn aan de continuïteit van de onderneming en daarmee aan de borging van het publiek belang, dat er niet altijd een eensluidend oordeel is over de juiste publieke doelstellingen, ten slotte, dat publieke doelstellingen voor sommige deelnemingen niet of nauwelijks voorhanden of moeilijk te concretiseren zijn. Desondanks is het streven om, waar mogelijk, publieke doelstellingen in het beloningsbeleid te verankeren. Overigens kan de minister van Financiën als aandeelhouder vooral de hoofdlijnen van (publieke) doelstellingen in het beloningsbeleid laten opnemen; het is de raad van commissarissen die – jaarlijks – de feitelijke, precieze doelstellingen vaststelt, alsmede de te behalen 'targets'. Ook op het punt van verankering van publieke doelstellingen zijn goede resultaten te melden. In het nieuwe beloningsbeleid van NS is de variabele beloning opnieuw voor 75% afhankelijk van publieke doelstellingen als punctualiteit en klanttevredenheid. De variabele beloning voor de directieleden van Gasunie wordt met het nieuwe beloningsbeleid voor circa 30% afhankelijk van publieke doelstellingen, die bijvoorbeeld verband houden met leveringszekerheid en veiligheid. Een laatste voorbeeld is het nieuwe beloningsbeleid van Connexxion, waarin vastligt dat de variabele beloning van de bestuurders voor circa 30% afhankelijk is van publieke doelstellingen als klanttevredenheid en milieuprestaties.

<sup>18</sup> De bovengenoemde matiging van 30% bij een recente benoeming van een bestuurder bij Holland Casino is groter, doordat het daarbij om de COO-positie ging. De matiging van 19% die vastligt in het nieuwe beleid, is het gevolg van een vergelijking van het huidige maximale salaris van de CEO en het maximale salaris van een te zijner tijd nieuw te benoemen CEO.

### 3.6 Corporate governance

Een belangrijk onderdeel van het beleid ten aanzien van corporate governance is het agenderen van de Code Corporate Governance (“Code”) in de gesprekken met en in de aandeelhoudersvergadering van de staatsdeelnemingen. Hoewel deze Code in beginsel geldt voor beursgenoteerde ondernemingen, verwacht de minister van Financiën dat alle staatsdeelnemingen de Code toepassen. De Code wordt door hiervoor in het leven geroepen commissies ‘gemonitord’. Hieruit volgen voorstellen om de Code op punten aan te vullen. Als aandeelhouder wordt erop toegezien dat ook aanvullingen op de Code worden toegepast. Daarnaast ziet de staat toe op een kwalitatief goede en transparante governance. Om dit bij alle staatsdeelnemingen in dezelfde mate te kunnen doen is een algemeen kader opgesteld waarin is vastgelegd welke statutaire zeggenschaps- en informatierechten wenselijk zijn voor de staat als aandeelhouder<sup>19</sup>. De statuten van de verschillende staatsdeelnemingen worden getoetst aan dit kader en waar nodig wordt aangedrongen op een wijziging van de statuten. Van groot belang voor de governance binnen een staatsdeelneming zijn ook het bestuur en de commissarissen bij de staatsdeelnemingen. De staat investeert daarom in de relatie met het bestuur en de raad van commissarissen door middel van periodieke overleggen. Een nieuwe loot aan de ‘staatsdeelnemingenstam’ is het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen (“mvo”).

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Het onderwerp mvo heeft een nauwe relatie met transparantie. Door middel van transparantie leggen ondernemingen verantwoording af over de bedrijfsvoering; niet alleen aan de aandeelhouders maar ook aan de samenleving. Dit is voor staatsdeelnemingen niet anders; ook zij dienen transparant te zijn over keuzes in hun bedrijfsvoering en de maatschappelijke gevolgen hiervan. Derhalve passen staatsdeelnemingen instrumenten toe die strekken tot transparantie. Dit zijn de Transparantiebenchmark en de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (“GRI”).

Staatsdeelnemingen worden opgenomen in de Transparantiebenchmark 2010, die begin 2011 wordt gepubliceerd. Ten aanzien van GRI wordt verlangd dat staatsdeelnemingen hun jaarverslag over verslagjaar 2010 langs de richtlijnen van de GRI vormgeven. Dit houdt in dat staatsdeelnemingen minimaal voldoen aan toepassingsniveau C. Daarbij stelt de minister van Financiën verificatie door een derde partij als aanvullende voorwaarde. Beide instrumenten worden nader uitgelegd in box 2.

#### **Box 2 Transparantiebenchmark en GRI**

De Transparantiebenchmark is een instrument dat het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie gebruikt om de transparantie van het Nederlandse bedrijfsleven in de verslaggeving over mvo te vergroten, zonder daarbij regulerend op te treden. De uitkomst van de benchmark heeft de vorm van een rangschikking. Bedrijven worden gerangschikt naar de mate waarin zij over mvo rapporteren. De aandacht gaat dan uit naar onderwerpen als ondernemingsbestuur en managementsystemen, stakeholders, milieuaspecten van de bedrijfsvoering en sociale aspecten van de bedrijfsvoering. Ondernemingen worden onderling vergeleken in de totale selectie, maar ook onderverdeeld naar sector en wel of niet beursgenoteerd, waardoor vergelijking mogelijk wordt. Bovendien wordt de Transparantiebenchmark jaarlijks uitgevoerd, waardoor ook ontwikkelingen in tijd zichtbaar worden. Het GRI is een netwerkorganisatie die standaardrichtlijnen ontwikkelt over de wijze waarop gerapporteerd zou moeten worden over mvo. Die richtlijnen van GRI hebben een inhoudelijk karakter. Zo schrijft GRI uitgangspunten voor ten aanzien van de inhoud en uitputtendheid van de verslaggeving. Daarnaast schrijft GRI een aantal standaardonderdelen voor de verslaggeving voor. Wanneer de verslaggeving van een specifieke onderneming de richtlijnen van GRI op een juiste wijze heeft toegepast, kan gesteld worden dat een mvo verslag GRI compliant is. GRI onderscheidt drie verschillende toepassingsniveaus: oplopend in ambitie C, B en A. Waar de Transparantiebenchmark uitsluitend vergelijkend is, geeft GRI een “keurmerk” over de mate waarin het verslag aan de gestelde richtlijnen voldoet.

<sup>19</sup> Zie ook Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 28 165, nr. 97.



De staatsdeelnemingen zijn in verschillende sectoren actief en hebben hiermee uiteenlopende eigenschappen. Ook op het punt van mvo zou dit een aanpak per deelneming vergen. Voor een financiële dienstverlener als BNG is inzicht in de aard van de beleggingen betekenisvoller dan toezien op de uitstoot van CO<sub>2</sub>, voor Connexxion is dit omgekeerd. Derhalve is ervoor gekozen om te beginnen met een meer generieke aanpak: van alle deelnemingen wordt transparantie verlangd. Zodra als gevolg van die transparantie meer inzicht is verkregen, kan vervolgens per deelneming worden gezien of en op welke punten het noodzakelijk of wenselijk is dat de staat als aandeelhouder de dialoog met de onderneming aangaat en de directie bevraagt naar de doelstellingen en de resultaten.

### 3.7 Dynamiek in deelnemingenportefeuille

Er zijn staatsdeelnemingen mét volwaardige bedrijfsactiviteiten en staatsdeelnemingen zónder volwaardige bedrijfsactiviteiten. Deelnemingen uit de eerste categorie worden in dit document “operationele staatsdeelnemingen” genoemd. Het aandeelhouderschap in deze deelnemingen wordt vormgegeven langs de lijnen van ‘actief publiek aandeelhouderschap’. De deelnemingen uit de tweede categorie worden “staatsdeelnemingen in afbeheer” genoemd. Deze categorie behoeft wellicht enige uitleg. Het gaat hierbij om deelnemingen waarvan de bedrijfsactiviteiten reeds zijn verkocht of beëindigd. De vennootschap waarin de staat nog aandelen houdt, kan nog voortbestaan vanwege lopende juridische procedures (zoals bij Rechterland en KG Holding), omdat de activa van de vennootschap nog afgebouwd of afgestoten moeten worden (bijvoorbeeld Twinning) of omdat nog voldaan moet worden aan voorwaarden uit de verkoopovereenkomst waardoor de overeenkomst nog kan worden herroepen (hetgeen geldt voor ALTMMA). Voor deze categorie geldt dat het aandeelhouderschap niet veel meer betekent dan het toezien op deze processen en het nemen van formele aandeelhoudersbesluiten, waarna de vennootschap definitief verkocht of geliquideerd kan worden. Deze categorie zal om die reden in omvang afnemen en uiteindelijk verdwijnen.

Vanwege de gevolgen van de financiële crisis bestaat sinds eind 2008 nog een andere categorie staatsdeelnemingen, waarvoor op onderdelen een andere invulling van het aandeelhouderschap geldt. Hierover hieronder meer.

#### *Een nieuwe categorie deelnemingen: de nieuw verworven financiële instellingen*

Een bijzondere positie wordt ingenomen door de deelnemingen die in oktober 2008 zijn aangegaan: Fortis Bank Nederland, ASR Nederland, Fortis Corporate Insurance<sup>20</sup> en RFS Holdings (waarin ABN AMRO was ondergebracht). Bij deze deelnemingen heeft het tijdelijke karakter van het aandeelhouderschap vanaf het begin voorop gestaan. Gezien de bijzondere situatie van deze ondernemingen – een organisatorische splitsing van het oude Fortis-concern, gevolgd door integratie van Fortis Bank Nederland met delen van ABN AMRO, de noodzaak van een voortvarende exit – vraagt het aandeelhouderschap meer maatwerk dan dat in andere deelnemingen: de aandeelhouder is nauw betrokken bij besluiten over herstructurering, strategische toekomst en verkoopbaarheid, teneinde erop toe te zien dat de geïnvesteerde publieke middelen weer worden terugverdiend.

<sup>20</sup> De aandelen in Fortis Corporate Insurance zijn in het voorjaar van 2009 verkocht aan Amlin Plc. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2008-2009, 31 789, nr. 6.

### Box 3 Beheer van nieuw verworven financiële instellingen binnen het ministerie van Financiën

Ontwikkelingen in de financiële sector hebben de staat ertoe gebracht Fortis Bank Nederland, RFS Holdings, ASR Nederland en Fortis Corporate Insurance over te nemen. Ook zijn er achtergestelde leningen verstrekt aan ING, AEGON en SNS REAAL.

De staat heeft verschillende rollen ten aanzien van financiële instellingen, zoals enerzijds aandeelhouder/kapitaalverschaffer bij enkele instellingen (belegd bij BFI) en anderzijds als beleidsmaker en regelgever ten aanzien van alle financiële instellingen (belegd bij de directie Financiële Markten). Vanwege de specifieke context van de financiële deelnemingen en de overige taken en bevoegdheden van het ministerie van Financiën bleek het wenselijk een afzonderlijke, maar snel te implementeren organisatievorm te kiezen voor het beheer van de nieuwe belangen. Binnen de Generale Thesaurie is daarom het Bureau Financiële instellingen ("BFI") als onderdeel van de directie Financieringen opgericht. Dit bureau is vanaf begin 2009 operationeel. Enerzijds draagt de ophanging onder de directie Financieringen bij aan de eenheid in het beleid ten aanzien van deelnemingen, bijvoorbeeld ten aanzien van corporate governance. Anderzijds is samenwerking doelmatig gelet op de beperkte omvang van BFI. Zo zullen op het punt van bedrijfsvoering een aantal zaken gezamenlijk worden georganiseerd. De taak van BFI is het beheer en de afstoting van de aandelen en kapitaalverschaffingen die de staat in en na oktober 2008 heeft verricht met het oog op de stabiliteit van de financiële sector. Daartoe behoort niet het beheer van de garantstelling voor de uitgifte van middellang schuld papier van banken; het beheer daarvan is belegd bij het Agentschap.

BFI richt zich op het uitwerken en implementeren van een strategie voor de borging van de belangen van de staat als aandeelhouder of kapitaalverschaffer, met inachtneming van de publieke belangen die samenhangen met deze rol en rechtdoende aan de governance van de instellingen. Daarbij ligt de focus op bedrijfseconomische doelmatigheid en het creëren van (aandeelhouders)waarde met een passend risicoprofiel. BFI vertegenwoordigt daartoe de staat als aandeelhouder of kapitaalverschaffer bij de voorbereiding en uitvoering van verkoop- of exittrajecten. Voorts fungeert BFI als aanspreekpunt voor de raden van bestuur en de raden van commissarissen en in het bijzonder de commissarissen die door de staat zijn aanbevolen bij de betrokken financiële instellingen. In de uitoefening van deze taak streeft BFI naar een goede samenwerking met de raden van bestuur en de raden van commissarissen van de betrokken financiële instellingen. De kapitaalverschaffer blijft zich richten op zijn taken en verantwoordelijkheden als kapitaalverschaffer. Het leiden van de financiële instellingen is de verantwoordelijkheid van de raden van bestuur en de raden van commissarissen.

BFI heeft te maken met financiële instellingen waarvan aandelen en/of obligaties beursgenoteerd zijn en zal daardoor beschikken over koersgevoelige informatie. De toegang hiertoe wordt steeds beperkt tot personen voor wie het noodzakelijk is om in het kader van de normale uitoefening van hun functie bekend te zijn met deze informatie. Overigens geldt voor deze medewerkers ook dat op hen complianceregels van toepassing zijn volgens de Insiderregeling Financiën 2006.

Tijdens een Algemeen Overleg op 4 november 2010 heeft de minister van Financiën aangekondigd een wetsvoorstel voor te bereiden voor de oprichting van een stichting administratiekantoor voor het beheer van financiële instellingen.

#### *Voorbeeld van een aangepaste invulling van het aandeelhouderschap: het bezoldigingsbeleid*

Nadat de staat in het najaar van 2008 de aandelen van de financiële instellingen ABN AMRO, Fortis Bank Nederland en ASR Nederland had verworven, werd al snel duidelijk dat voor deze instellingen een nieuw en duurzaam beloningsbeleid moest worden vastgesteld.

In 2009 heeft dan ook intensief overleg plaatsgevonden met de raden van commissarissen van deze nieuwe deelnemingen over ad hoc wijziging van het vigerende beloningsbeleid en over vaststelling van een nieuw, duurzaam beloningsbeleid. Anders dan bij staatsdeelnemingen uit de categorie operationele deelnemingen is met de *activiteiten* van de genoemde financiële deelnemingen in beginsel niet een publiek belang gemoeid waarvan de borging

deels door aandeelhouderschap moet geschieden. Het onmiskenbare publieke belang dat door de activiteiten van de financiële sector wordt gediend, wordt geborgd door wet- en regelgeving (denk aan prudentieel toezicht), niet door publiek aandeelhouderschap. Het publiek belang dat ten grondslag lag aan de verwerving van de aandelen was het waarborgen van de stabiliteit van de Nederlandse financiële sector in een uiterst turbulente economische periode. De staat is niet voornemens om ook op lange termijn als aandeelhouder betrokken te blijven bij deze deelnemingen. Dat heeft consequenties voor het te voeren beloningsbeleid. Anders dan voor de deelnemingen uit de categorie operationele staatsdeelnemingen zijn er weinig tot geen overwegingen om het beloningsbeleid voor de bestuurders van ABN AMRO en ASR Nederland te vergelijken met de (genormeerde) beloningen in de semipublieke sector. De ondernemingen opereren immers in een markt met volledige commerciële concurrentie. Bij de vaststelling van het nieuwe beloningsbeleid heeft de minister van Financiën logischerwijze dan ook geen gebruik gemaakt van het beoordelingskader dat hij hanteert voor de operationele staatsdeelnemingen. Wel heeft het uitgangspunt gegolden dat, naast het gegeven dat het beloningsbeleid duurzaam zou moeten zijn, de beloningen bij de door de staat verworven financiële instellingen gematigd zouden moeten worden ten opzichte van het verleden. Het begrip 'duurzaam' is vervolgens ingevuld door de eis dat het door de raad van commissarissen voor te stellen beloningsbeleid moest voldoen aan de Code Banken. Bovendien is aan de commissarissen kenbaar gemaakt dat de Code Banken vooral als minimale vereiste moest worden gezien en dat het nieuwe beloningsbeleid op een aantal punten dus zeker verder zou mogen gaan. Inmiddels heeft de minister van Financiën voor alle overgenomen financiële instellingen een nieuw en duurzaam beloningsbeleid vastgesteld, dat gematigder is dan in het verleden, dat soberder is dan in de sector als geheel, dat voldoet aan de Code Banken en dat – zoals gewenst – op een aantal punten een stap verder gaat. Voor meer informatie over het nieuwe beloningsbeleid van de financiële instellingen wordt verwezen naar de teksten over deze bedrijven in dit jaarverslag en naar de relevante brieven van de minister van Financiën aan de Tweede Kamer.



## 4. Belangrijke gebeurtenissen tot dusver in 2010

### *Verkoop NS-dochter Strukton*

In 2009 besloot de NS-directie dat haar dochteronderneming Strukton N.V. niet meer tot de kernactiviteiten van NS behoort. Vanaf dat moment is gekeken of er een mogelijkheid was om het bedrijfsonderdeel tegen een goede prijs te verkopen. Eerder dit jaar heeft het bedrijf Oranjewoud een concrete bieding uitgebracht die voor NS aantrekkelijk genoeg was om op in te gaan. Op 23 juli 2010 is de verkoopovereenkomst tussen NS en Oranjewoud ondertekend. De effectuering van de levering van de aandelen heeft op 1 november jl. plaatsgevonden.

### *Ontbinding staatsdeelneming MTS<sup>21</sup>*

De aandeelhouders van MTS Amsterdam N.V. ("MTS") hebben op 9 april 2009 besloten om MTS te ontbinden per 1 oktober 2009. De staat was aandeelhouder van 5% van de aandelen in MTS. De ontbinding is gevolgd door een liquidatie die in maart 2010 is afgerond. MTS was in 1999 opgericht als elektronisch handelsplatform om er staatsleningen te verhandelen. De belangrijkste handelaren (waaronder de zogenoemde *primary dealers*) in staatsleningen hadden toegang tot dit platform. De aandeelhouders besloten tot ontbinding na een strategische heroriëntatie als gevolg van een beleidswijziging van de staat. Deze wijziging maakte het voor de primary dealers mogelijk om zelf een ander elektronische handelsplatform dan MTS te kiezen om aan hun quoteverplichting voor staatsleningen te voldoen. Bij deze heroriëntatie werd geconcludeerd dat consolidatie van MTS gewenst was om onder meer primary dealers en andere klanten in de toekomst goed te kunnen blijven bedienen. De activiteiten van MTS zijn na de ontbinding derhalve opgegaan in een Nederlandse divisie van het in Londen gevestigde EuroMTS Ltd. Aangezien het door de primary dealers gekozen elektronische handelsplatform dient te voldoen aan bepaalde objectieve criteria ten aanzien van bijvoorbeeld de verspreiding van prijsinformatie, is het publiek belang van MTS (het bevorderen van de transparantie, liquiditeit en efficiëntie op de secundaire markt voor staatsleningen) ook zonder het aandeelhouderschap van de staat in MTS geborgd.

### *Nieuwe deelneming NIO<sup>22</sup>*

De staat heeft op 17 november jl. de aandelen van de Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden ("NIO") overgenomen van de staatsdeelneming FMO. NIO is in 1965 opgericht met als doel om onder gunstige voorwaarden leningen te verstrekken aan ontwikkelingslanden zodat deze landen in staat werden gesteld ontwikkelingsrelevante investeringen te doen. Deze leningen hadden een lange looptijd en een lage rente. Na 2001 zijn geen nieuwe concessionele leningen door NIO verstrekt. NIO bleef vanaf dat moment verantwoordelijk voor het beheer van de afgesloten leningen. FMO gaf eerder te kennen per 1 januari 2011 niet langer het beheer van de leningen van NIO te willen uitvoeren, omdat deze activiteit niet in haar strategie paste. Aangezien het beheer van de leningen aan ontwikkelingslanden de enige activiteit is van NIO, gaf FMO daarbij ook aan de deelneming te willen overdragen. NIO zal alleen nog maar de in het verleden aangegane verplichtingen beheren. Er worden geen nieuwe verplichtingen meer aangegaan. NIO wordt dan ook opgenomen in de categorie van staatsdeelnemingen in afbeheer.

### *Ontwikkelingen ABN AMRO*

Op 6 februari jl. is een belangrijke stap gezet om de splitsing van het voormalige ABN AMRO-concern mogelijk te maken. De activiteiten die toevielen aan de staat werden binnen het voormalige concern samengebracht in een vennootschap met de naam ABN AMRO Bank N.V. Op 1 april 2010 is ABN AMRO Bank N.V. overgedragen aan een nieuwe moedermaatschappij, ABN AMRO Group N.V., waarvan alle gewone aandelen door de staat worden gehouden. Hiermee was de beoogde separatie een feit. Op 6 februari heeft de staat ook zijn volledige belang in Fortis Bank Nederland ingebracht in ABN AMRO Group N.V. Ook is op 1 april de "EC remedy" voltooid; op die dag werden de aandelen in New HBU en IFN Finance door ABN AMRO overgedragen aan Deutsche Bank. Het bestuur van ABN AMRO richt alle aandacht op de integratie van Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank. Naar verwachting zal de integratie in 2011 nagenoeg volledig zijn afgerond.

<sup>21</sup> Tweede Kamer de Staten-Generaal, vergaderjaar 2010-2011, 28 165, nr. 112.

<sup>22</sup> Tweede Kamer de Staten-Generaal, vergaderjaar 2010-2011, 28 165, nr. B/113.



## 5. Staatsdeelnemingen in vogelvlucht

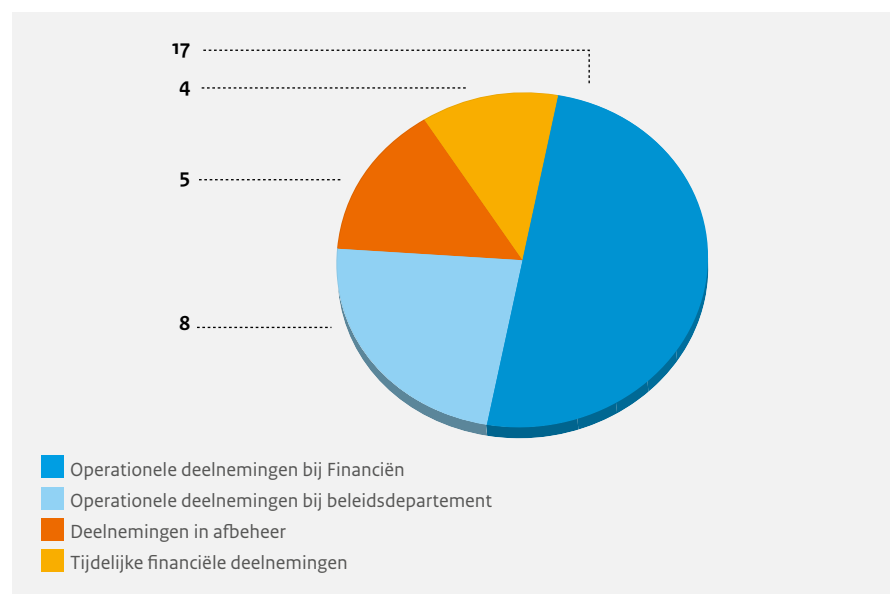
Waar het volgende hoofdstuk informatie verstrekt over *afzonderlijke* staatsdeelnemingen, biedt dit hoofdstuk inzicht in enkele eigenschappen van de *portefeuille* van deelnemingen. Uit onder meer de samenstelling van de portefeuille, geaggregeerde financiële kengetallen en informatie over de corporate governance zal de verscheidenheid van staatsdeelnemingen blijken.

### Samenstelling portefeuille staatsdeelnemingen

Ultimo 2009 waren 34 staatsdeelnemingen in portefeuille. Dit aantal valt uiteen in vier categorieën. Onderscheiden worden 1) operationele deelnemingen in beheer bij de minister van Financiën, 2) operationele deelnemingen in beheer bij zogenoemde beleidsdepartementen, 3) deelnemingen in afbeheer en 4) de als gevolg van de effecten van de financiële crisis recent verworven financiële instellingen.

Figuur 1 presenteert het aantal deelnemingen per categorie. De figuur toont dat de categorie met operationele deelnemingen in beheer bij de minister van Financiën met zeventien staatsdeelnemingen de grootste is. Hiertoe behoren deelnemingen zoals Schiphol, NS, Connexion, Gasunie, Holland Casino, TenneT, NWB Bank, FMO en COVRA. Hoewel het Havenbedrijf Rotterdam in 2007 nog aan de portefeuille is toegevoegd, is deze categorie gedurende de laatste jaren in omvang afgenomen, vooral als gevolg van verkoop. De categorie met staatsdeelnemingen in beheer bij een beleidsdepartement is in omvang gelijk gebleven. Het betreft deelnemingen waarvan de operationele en beleidsmatige verwevenheid tussen de deelneming en het beleidsdepartement zodanig is, dat geen goede scheiding is aan te brengen tussen een op zichzelf staande en zelfstandig functionerende onderneming en beleidsmatige aspecten. In de meeste van deze gevallen vervult het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie de rol van aandeelhouder. Voorbeelden hiervan zijn GasTerra, EBN en enkele regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Voor ProRail is het aandeelhouderschap belegd bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Tot de categorie staatsdeelnemingen in afbeheer behoren onder meer die ondernemingen waarvan de bedrijfsactiviteiten reeds zijn verkocht, maar niet in de vorm van verkoop van de aandelen in de (top)vennootschap waarin de staat participeert. Voor deze deelnemingen zonder volwaardige activiteiten wordt gestreefd naar liquidatie of verkoop. Hun aandeel in de portefeuille zal de komende jaren dan ook afnemen. Hieronder is bijvoorbeeld Rechterland (het voormalige Nederlandse Inkoopcentrum; ook bekend als NIC). Afhankelijk van een nog te volgen uitspraak van de Hoge Raad kan pas overgegaan worden tot ontbinding van de vennootschap.

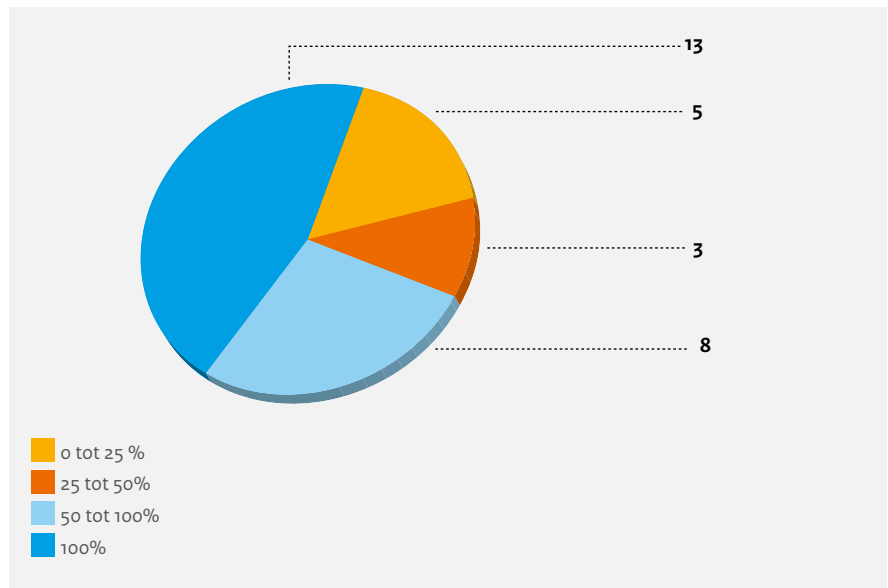
**Figuur 1**  
Categorieën staatsdeelnemingen



De laatste categorie wordt gevormd door de recent verworven financiële instellingen. Eind 2009 waren dit er nog vier. De deelneming van de staat in deze ondernemingen heeft een tijdelijk karakter waardoor deze categorie op den duur in omvang zal afnemen en uiteindelijk zal verdwijnen.

Een ander onderscheid dat kan worden gemaakt tussen de deelnemingen betreft de omvang van het belang dat de staat heeft in de verschillende staatsdeelnemingen. In figuur 2 is het belang van de staat in alléén de operationele deelnemingen (dat zijn zowel de deelnemingen in beheer bij de minister van Financiën als bij een beleidsdepartement) en de tijdelijke financiële deelnemingen eind 2009 gepresenteerd (dit geldt overigens voor alle navolgende figuren, tenzij anders vermeld). Zoals blijkt uit deze figuur houdt de staat bij de meeste deelnemingen een substantieel deel van de aandelen. De omvang van het belang van de staat heeft een belangrijke implicatie voor het beheer van de staatsdeelnemingen. In de regel geldt: hoe groter het belang, hoe meer zeggenschap. Dertien staatsdeelnemingen zijn volledig in eigendom van de staat (inclusief de stichtingen Holland Casino en de Staatsloterij). In acht deelnemingen heeft de staat een minderheidsbelang. Hieronder zijn Connexxion en de NWB Bank waarin de staat respectievelijk 33,3% en 17,2% van de stemgerechtigde aandelen houdt.

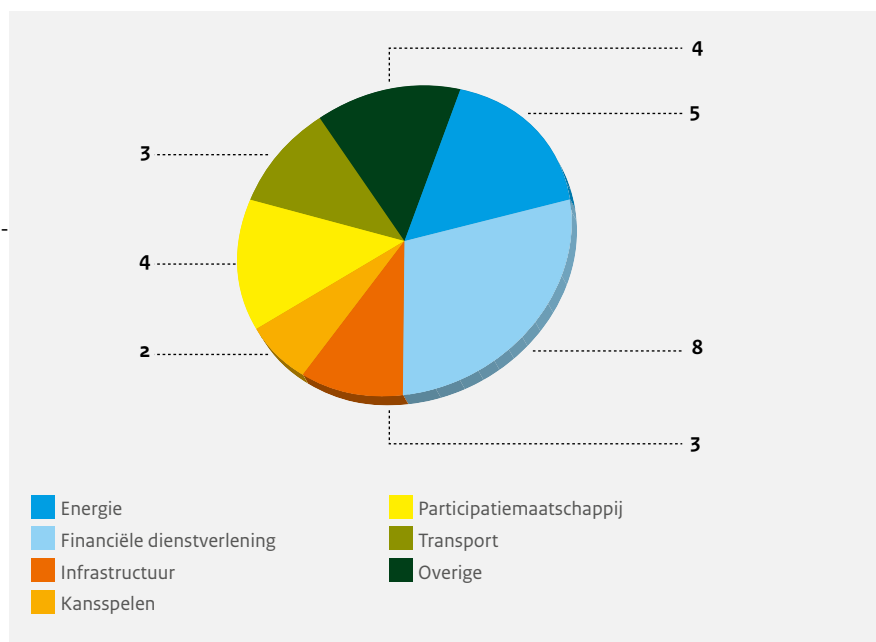
**Figuur 2**  
Staatsdeelnemingen en het belang van de staat



Figuur 3 toont in welke sectoren de staatsdeelnemingen opereren. De staat is als aandeelhouder traditioneel zichtbaar in een aantal sectoren zoals de energie-, infrastructuur-, en transportsector met deelnemingen als Gasunie, Schiphol en NS. Dit zijn veelal ook sectoren met (deels) een monopolioïde karakter; sectoren die gekenmerkt worden door hoge investeringskosten in (netwerk)infrastructuur waardoor het niet voor de hand ligt dat er concurrerende infrastructuur wordt aangelegd. Hoewel de staat al geruime tijd met bijvoorbeeld FMO en BNG als aandeelhouder betrokken is in de financiële sector, heeft de financiële crisis ertoe geleid dat de staat als aandeelhouder zichtbaarder is geworden in deze bedrijfstak. Met het verwerven van de aandelen in ABN AMRO, Fortis Bank Nederland, RFS Holdings en ASR Nederland, is het aantal deelnemingen in de financiële sector toegenomen tot acht.



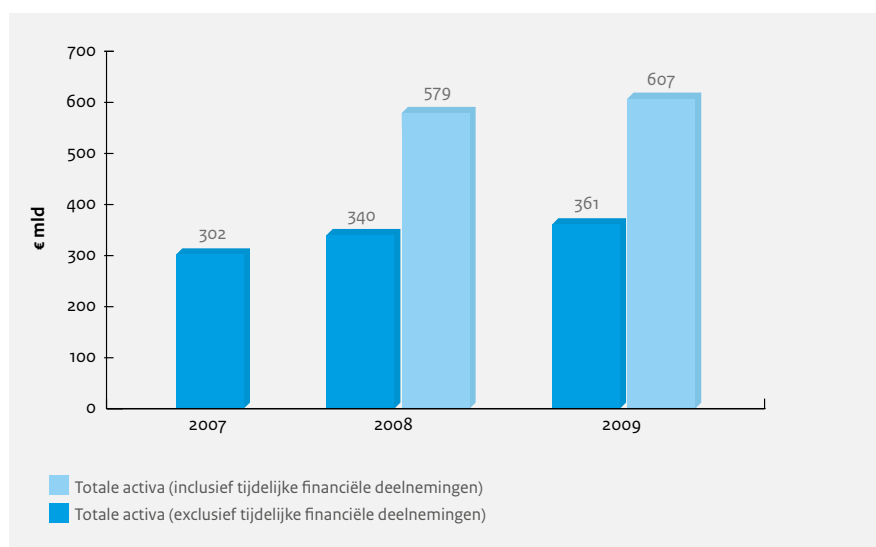
**Figuur 3**  
Sectoren waarin staatsdeelnemingen actief zijn



### Financieel overzicht

Figuur 4 toont de totale activa van de staatsdeelnemingen in portefeuille. In de figuur is onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling van activa van de staatsdeelnemingen mét en zonder de recent verworven aandelen in ABN AMRO, Fortis Bank Nederland, ASR Nederland en RFS Holdings. Dan blijkt dat het totaal aan activa door deze financiële instellingen in de afgelopen twee jaar sterk in omvang is toegenomen. De ontwikkeling van de totale activa zonder deze instellingen is tamelijk stabiel. Mutaties zijn het gevolg van organische groei van de staatsdeelnemingen of groei door overnames. Zo zijn de activa van Gasunie toegenomen door de overname van het Noord-Duitse gastransportnetwerk BEB eind 2007.

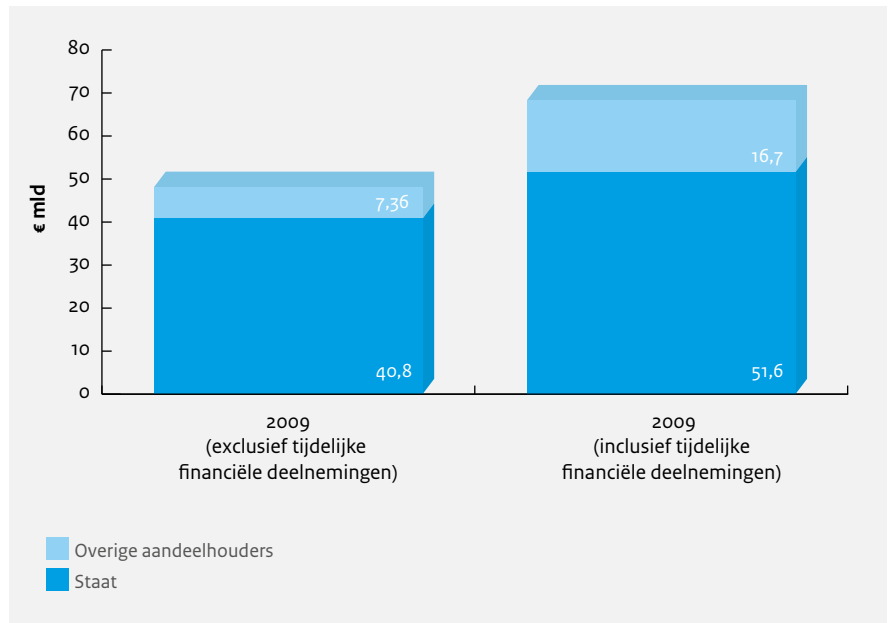
**Figuur 4**  
Totaal activa staatsdeelnemingen



Het totaal aan activa biedt inzicht in de totale omvang van de portefeuille die door de staat wordt beheerd. Door het eigen vermogen uit de totale activa te lichten en te wegen voor het belang van de staat in de afzonderlijke staatsdeelneming, ontstaat een redelijke benadering van de totale investering van de staat in de deelnemingen. Figuur 5 toont zowel het totale eigen vermogen van de staatsdeelnemingen als het eigen vermogen naar rato van het

belang van de staat. Dan blijkt dat het grootste deel van het totale eigen vermogen van de staatsdeelnemingen in 2009 toekomt aan de staat, namelijk 85%; dit is ruim 75% als de recent verworven financiële instellingen worden meegenomen<sup>23</sup>.

**Figuur 5**  
Eigen vermogen  
staatsdeelnemingen



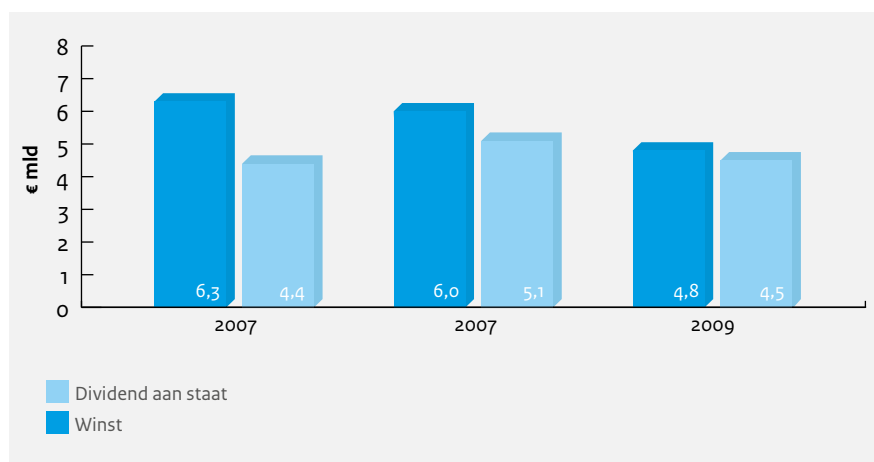
Figuur 6 toont de winst van staatsdeelnemingen en de door de staat ontvangen dividenden in de laatste jaren. In de neerwaartse ontwikkeling van de winst zijn de moeilijkere economische omstandigheden te herkennen. Een aantal staatsdeelnemingen is actief in sectoren die typisch gevoelig zijn voor conjuncturele ontwikkelingen. Een goed voorbeeld is de deelneming Schiphol, die in 2007 nog een winst rapporteerde van € 316 miljoen en in 2009 een winst van € 132 miljoen. In dit verband kan ook Holland Casino worden genoemd, waar de winst van bijna € 86 miljoen afnam tot bijna € 8 miljoen. Verder nam de winst van energiebedrijven als EBN en Gasunie ook fors af. Niettemin kan de staat terugkijken op een gunstig 2009.

De informatie in figuur 6 over het door de staat ontvangen dividend toont dat, ondanks het afgenomen totaal aan winsten van de staatsdeelnemingen, het totaal aan ontvangen dividend op peil is gebleven. Dit is vooral toe te schrijven aan DNB. In 2007 droeg DNB ruim € 1,2 miljard af aan de staat en in 2009 was dit bijna € 1,6 miljard. Deze toename deed voor een belangrijk deel het afgenomen totaal aan ontvangen dividend van de andere staatsdeelnemingen teniet.

Het door de staat ontvangen dividend verdient nog wat meer inzicht. Figuur 6 leert dat het merendeel van de winst van staatsdeelnemingen als dividend wordt uitgekeerd aan de staat. Het overige deel wordt uitgekeerd aan andere aandeelhouders of ingehouden (om dit bijvoorbeeld daarna toe te voegen aan de reserves). Dit hoeft niet te betekenen dat alle staatsdeelnemingen (veel) dividend uitkeerden. Figuur 7 toont een verdeling van staatsdeelnemingen over enkele bandbreedten van de *pay-out ratio*. De figuur laat zien dat de meeste deelnemingen in 2009 geen dividend aan hun aandeelhouders hebben uitgekeerd. Het gaat hierbij echter vooral om deelnemingen die worden beheerd door beleidsdepartementen en de recent verworven financiële instellingen, die samen ongeveer een derde van de portfolio staatsdeelnemingen beslaan. De operationele staatsdeelnemingen in beheer bij de minister van Financiën hebben vrijwel allemaal wel dividend uitgekeerd. Er zijn twee bijzondere

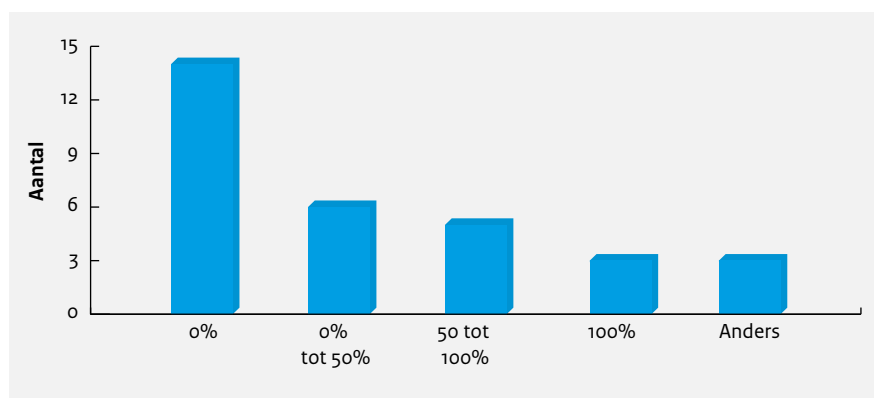
<sup>23</sup> De oorzaak van de afname van het belang van de staat in het totale eigen vermogen van de staatsdeelnemingen, is de deelneming in RFS Holdings. Het totale eigen vermogen van RFS Holdings bedraagt ongeveer € 14 miljard. Door deze deelneming toe te voegen, neemt het totale eigen vermogen fors toe. Maar vanwege het minderheidsaandeel van de staat in RFS Holdings, namelijk 33,8%, neemt het belang van de staat in het totale eigen vermogen van staatsdeelnemingen af.

**Figuur 6**  
Winst en dividend  
staatsdeelnemingen



gevallen die vermeld worden onder “anders”. Het betreft Holland Casino en Gasunie. Vanwege een terugstorting door de staat aan Holland Casino in 2009 is de pay-out ratio negatief. Hoewel de winst over 2009 bijna € 122 miljoen bedroeg, keerde Gasunie bijna € 416 miljoen aan dividend uit aan de staat. Hiermee komt de pay-out ratio uit op ruim 341%.<sup>24</sup>

**Figuur 7**  
Pay-out ratio  
staatsdeelnemingen

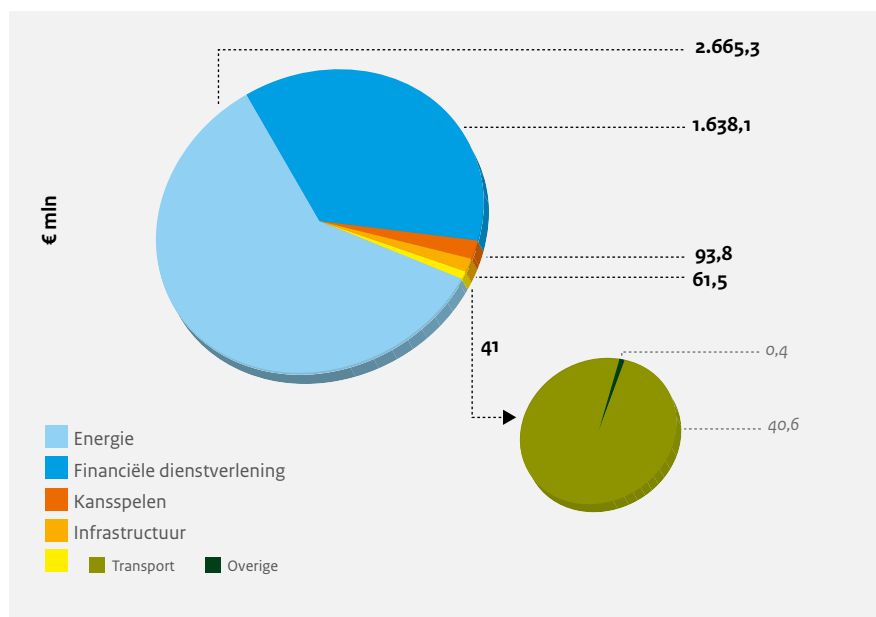


Om informatie over het totaal ontvangen dividend te kunnen verklaren, is al verwezen naar de afzonderlijke staatsdeelnemingen. Figuur 8 toont de herkomst van het over het jaar 2009 door de staat ontvangen dividend. Dan blijkt dat het merendeel afkomstig is uit de energiesector. Hoewel vijf staatsdeelnemingen opereren in deze sector, draagt in het bijzonder EBN hieraan bij met een uitgekeerd dividend van ruim € 2,2 miljard. Overigens had de energiesector ook in 2008 en 2007 een groot aandeel in de dividendopbrengsten van de staat.

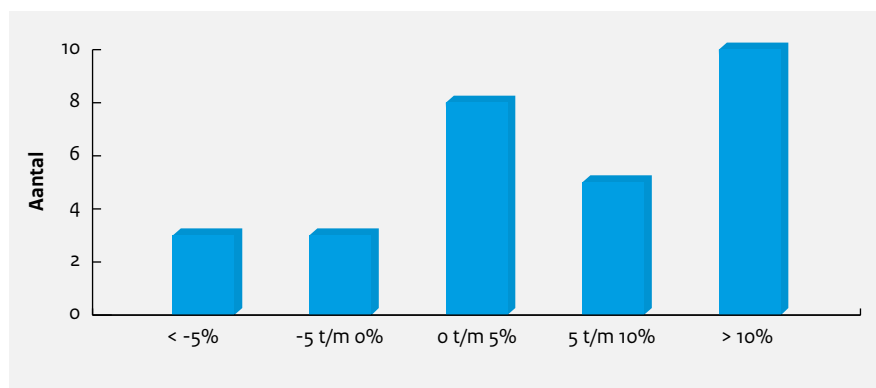
Nu informatie is gepresenteerd over zowel het eigen vermogen van de staatsdeelnemingen als de winstniveaus, kan meer gezegd worden over het rendement op het eigen vermogen, of *return on equity* (“RoE”). Zoals 2009 in termen van winstgevendheid een gunstig jaar was, toont figuur 9 aan dat nagenoeg alle staatsdeelnemingen een positief rendement hebben gerealiseerd. Vanwege een fors verlies was het rendement op het eigen vermogen van KLM ruim -17%. ProRail maakte geen winst, waardoor het rendement op het eigen vermogen 0% was.

<sup>24</sup> Zie voor uitleg de bijdragen over deze deelnemingen op pagina's 62 en 70.

**Figuur 8**  
Herkomst dividend



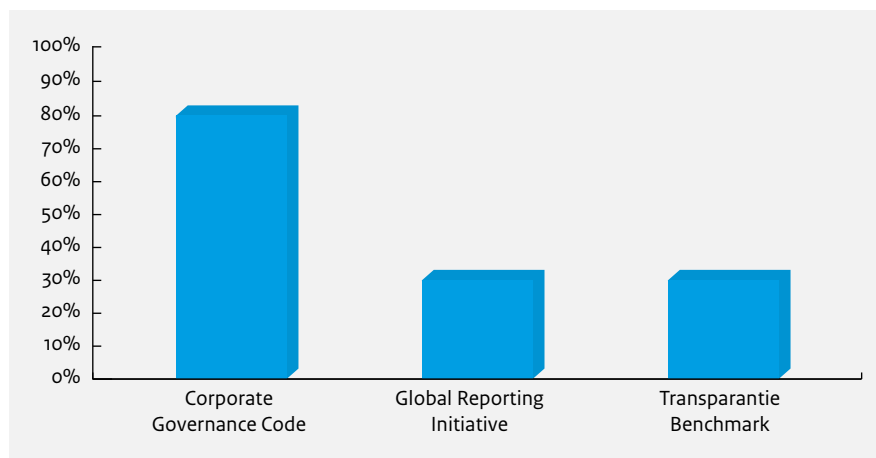
**Figuur 9**  
Rendement  
staatsdeelnemingen



### Corporate governance

De belangrijkste ontwikkeling op het terrein van corporate governance gedurende de laatste jaren was de introductie van de Corporate Governance Code. Hoewel onder staatsdeelnemingen geen beursgenoteerde ondernemingen (meer) zijn, verlangde de minister van Financiën na de introductie van deze Code dat alle staatsdeelnemingen de Code zoveel mogelijk zouden toepassen. Figuur 10 toont hoeveel staatsdeelnemingen in 2009 de Code hadden geïmplementeerd. In de tabel is tevens opgenomen hoeveel staatsdeelnemingen al rapporteren volgens de richtlijnen van GRI en hoeveel staatsdeelnemingen al zijn opgenomen in de Transparantiebenchmark. Uit de figuur blijkt dat 26% de richtlijnen van GRI heeft gebruikt voor de verslaggeving over 2009 en een even groot deel van de staatsdeelnemingen komt voor in de jongste Transparantiebenchmark. De minister van Financiën heeft aan de staatsdeelnemingen gemeld dat zij over het lopende verslagjaar moeten rapporteren volgens de richtlijnen van GRI en in de nog te volgen Transparantiebenchmark worden opgenomen. Niettemin kennen enkele deelnemingen een langere geschiedenis met deze instrumenten en sorteren andere deelnemingen al voor op deze beleidseis van de minister van Financiën.

**Figuur 10**  
Staatsdeelnemingen en  
corporate governance



# Bijlage



## I. Staatsdeelnemingen onder de loep

In dit hoofdstuk worden de staatsdeelnemingen *afzonderlijk* uitgelicht. Voor elke staatsdeelneming is informatie over de onderneming zelf gepresenteerd alsook informatie over de invulling van het aandeelhouderschap door de staat. Hieraan voorafgaand wordt bij wijze van een leeswijzer uitgelegd welke informatie is gepresenteerd.

### Leeswijzer bij “staatsdeelnemingen onder de loep”

Ondanks de verschillen tussen de staatsdeelnemingen, is geprobeerd de informatie voor elke staatsdeelneming volgens een vast patroon te presenteren. Hieronder volgt een korte uitleg.

#### *Algemene gegevens staatsdeelneming*

Elke staatsdeelneming wordt gepresenteerd met de naam zoals die deelneming bekend is bij het ‘grote publiek’. In veel gevallen betekent dit dat alleen een afkorting is gepresenteerd (zoals NS). De volledige en/of formele naam van de staatsdeelneming is vermeld onder *Juridische status en eigendom*. Voorts is de bedrijfssector vermeld waarin de betreffende staatsdeelneming actief is. Voor vrijwel alle staatsdeelnemingen is de sector vermeld die ook in eerdere versies van het jaarverslag is genoemd. In enkele gevallen is voor een andere beschrijving gekozen, omdat de eerder vermelde sector minder accuraat of onvoldoende inzichtelijk bleek. Verder zij opgemerkt dat het vermelde aantal werknemers het aantal *full time equivalents* (“fte”) ultimo 2009 betreft, tenzij anders vermeld.

#### *Financieel overzicht*

Dit overzicht bevat enkele financiële indicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de staatsdeelneming. Er is gekozen voor indicatoren die goed te doorgronden zijn en bovendien eenvoudig uit de jaarverslagen van de staatsdeelnemingen zelf afgeleid kunnen worden. Een aantal indicatoren is echter zelf geconstrueerd. Zo zijn de gepresenteerde cijfers voor de indicatoren solvabiliteitsratio, return on equity en pay-out ratio gebaseerd op de cijfers over het totaal aan activa, het eigen vermogen, de winst en het uitgekeerde dividend uit de jaarverslagen van de respectieve staatsdeelnemingen. De solvabiliteitsratio is verkregen door het eigen vermogen te delen door het totaal aan activa, en geeft de solvabiliteit van een onderneming weer. De return on equity is een veelgehanterde maatstaf voor de winstgevendheid van een onderneming en komt tot stand door de winst te delen door het eigen vermogen. De pay-out ratio is een ratio van het uitgekeerde dividend en de winst van de onderneming en laat zien hoeveel van de jaarlijkse winst ten goede komt aan de aandeelhouder(s).

Door deze meer generieke aanpak kan het echter voorkomen dat de gekozen indicatoren niet helemaal recht doen aan het specifieke karakter van een deelneming, waardoor onderlinge vergelijkingen niet goed mogelijk zijn. Een voorbeeld betreft de solvabiliteitsratio voor financiële instellingen. Deze zal in de regel lager zijn dan die van niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in een ratio voor de solvabiliteit. Hiervoor wordt, bijvoorbeeld door de toezichthouder, de BIS Tier 1 ratio gebruikt. Dergelijke indicatoren die meer het specifieke karakter van een staatsdeelneming uitdragen, zijn opgenomen onder *Bedrijfspecifieke kerncijfers*.

#### *Corporate governance*

In dit deel zijn indicatoren opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de governancecodes. Voor het onderwerp van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn GRI en de Transparantiebenchmark als indicator opgenomen. Voor GRI wordt het door de staatsdeelneming in het jaarverslag over 2009 gebruikte toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen gepresenteerd. Hierbij wordt ook vermeld of een staatsdeelneming dit toepassingsniveau door een derde partij heeft laten verifiëren. Voor de Transparantiebenchmark is de positie van de betreffende staatsdeelneming in de Transparantiebenchmark 2009 vermeld, voor zover de deelneming hierin al opgenomen was. Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat de Transparantiebenchmark 2009 de mate van transparantie van de externe verslaggeving over het verslagjaar 2008 beoordeelt. De Transparantiebenchmark met de beoordeling van verslaggeving

over het jaar 2009 zal pas in het begin van 2011 verschijnen, ná publicatie van dit jaarverslag.

Voorts is voor elke staatsdeelneming gepresenteerd of deze de Corporate Governance Code toepast. Indien hiervan sprake is, zal een zogenoemd vinkje zijn geplaatst.

#### *Directie en raad van commissarissen*

De samenstelling van directie (of raad van bestuur) en raad van commissarissen is voor elke staatsdeelneming gepresenteerd. De namen en eventuele titulatuur van de leden van deze gremia zijn op de wijze gepresenteerd zoals die ook in het jaarverslag van de individuele deelneming zijn vermeld. Voor deze leden zijn tevens gegevens over de bezoldiging (of vergoeding, waar het commissarissen betreft) opgenomen. Bij de bezoldiging van de leden van directie of raad van bestuur is een onderscheid gemaakt tussen een vaste en een variabele component. Ook zijn de pensioenlasten als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Eventuele eenmalige uitkeringen, zoals ontslagvergoedingen, worden hierin niet genoemd. Voor deze bedragen en eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen wordt verwezen naar de remuneratierapporten in de jaarverslagen van de respectieve deelnemingen.

Verder geldt dat de genoemde beloningen van het merendeel van de bestuurders van de staatsdeelnemingen toegekend zijn op basis van het *oude* beloningsbeleid van de betreffende onderneming. Nieuwe en nieuw te benoemen bestuurders worden beloond op grond van het nieuw vastgestelde of nieuw vast te stellen beloningsbeleid. Wel worden enkele bestuurders, vooruitlopend op de vaststelling van een nieuw beloningsbeleid, feitelijk reeds beloond conform het nog vast te stellen beleid. Dat geldt voor twee bestuurders van NS, een bestuurder van Holland Casino en bestuurders van Connexion. Dit kan anders zijn voor de recent verworven financiële instellingen. Box 4 geeft de precieze situatie weer bij deze deelnemingen.

#### **Box 4 Situatie bezoldigingsbeleid recent verworven staatsdeelnemingen**

Het nieuwe beloningsbeleid voor ASR Nederland is ingegaan per 1 januari 2010; de beloningen van de bestuurders van ASR Nederland die verderop in dit jaarverslag zijn opgenomen hebben betrekking op het jaar 2009 en zijn dan ook nog toegekend op basis van het oude beloningsbeleid.

Het nieuwe beloningsbeleid voor de (in 2009 nog beoogde) raad van bestuur van ABN AMRO Group is ingegaan per 1 januari 2009. De beloningen van de zogenoemde N-share-bestuurders van het oude ABN AMRO zijn toegekend op basis van het nieuwe beloningsbeleid. De beloningen voor de bestuurders van Fortis Bank Nederland zijn toegekend op grond van het oude beloningsbeleid van Fortis Bank Nederland, met uitzondering van de beloning voor de heer Van Rutte, die in 2009 deel uitmaakte van het transitieteam van de nieuwe bank en dus beoogd bestuurder was; zijn beloning is in 2009 toegekend op grond van het nieuwe beloningsbeleid voor de raad van bestuur van ABN AMRO Group.

#### *Publiek belang*

De Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid van eind 2007 stelt de borging van de publieke belangen nadrukkelijker te willen betrekken bij de invulling van het aandeelhouderschap. Hierna is per brief van 24 april 2009 aan de Tweede Kamer voor elke staatsdeelneming uitgeschreven wat de hiermee gemoeide publieke belangen zijn. Gegeven deze rol van publieke belangen bij de invulling van het aandeelhouderschap én dat dit jaarverslag tevens verslag doet van de wijze waarop invulling is gegeven aan het aandeelhouderschap, worden in dit jaarverslag de per staatsdeelneming gemoeide publieke belangen andermaal gepresenteerd. Hierbij is tevens vermeld welke andere instrumenten dan het publiek aandeelhouderschap dit publiek belang borgen. Deze informatie is gebaseerd op voornoemde brief van de minister van Financiën.



#### *Invulling aandeelhouderschap*

Per staatsdeelneming is uitgewerkt op welke wijze in het verslagjaar invulling is gegeven aan de vier sporen uit het deelnemenbeleid. Hierbij wordt vermeld welk beleid de betreffende onderneming ter zake voert en welke handelingen de aandeelhouder heeft verricht.

#### **Organisatie hoofdstuk “staatsdeelnemingen onder de loep”**

Allereerst worden de operationele staatsdeelnemingen in alfabetische volgorde gepresenteerd. Vervolgens de staatsdeelnemingen die in afbeheer zijn. Tot slot worden de recent verworven financieel instellingen individueel gepresenteerd.



## 1.1 Operationele deelnemingen

Hieronder zijn de staatsdeelnemingen gepresenteerd die tot deze categorie behoren.

BNG	Pagina 36
BOM	Pagina 40
Connexxion	Pagina 44
COVRA	Pagina 48
DNB	Pagina 52
EBN	Pagina 54
FMO	Pagina 58
GasTerra	Pagina 62
Gasunie	Pagina 64
Havenbedrijf Rotterdam	Pagina 68
Holland Casino	Pagina 72
KLM	Pagina 76
Koninklijke Nederlandse Munt	Pagina 80
LIOF	Pagina 84
Meerstad	Pagina 88
NOM	Pagina 92
NS	Pagina 96
NWB Bank	Pagina 100
Oost	Pagina 104
ProRail	Pagina 108
Schiphol	Pagina 112
Staatsloterij	Pagina 116
TenneT	Pagina 120
Thales Nederland	Pagina 124
UCN	Pagina 126

## BNG

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	BNG
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1914
Aantal werknemers	287
Website	www.bng.nl
Belang Staat der Nederlanden	50%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	104.496	101.365	92.602
Eigen vermogen	2.253	1.979	2.053
Vreemd vermogen	102.243	99.386	90.549
Inkomsten <sup>1</sup>	2.628	4.524	3.868
Winst	278	158	195
Dividend	138,7	79,1	97,5
Ontvangen door staat	69,3	39,5	48,75
Solvabiliteitsratio	0,02	0,02	0,02
Return on equity	12,3%	8,0%	9,5%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2009	2008	2007
Renteresultaat (€ mln.)	337	277	265
Verstreckte kredieten (€ mln.)	79.305	75.699	66.037
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	11.024	10.388	10.045
BIS-ratio Tier 1 (in procenten)	19%	18%	18%
Capital ratio (in procenten)	2,1%	2,0%	2,1%

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

### Raad van bestuur

	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. ir. C. van Eykelenburg	Voorzitter	439	133	572	136
prof. dr. J.J.A. Leenaars	Lid	360	99	459	115
drs. J.C. Reichardt	Lid	266	80	346	46

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
dr. H.O.C.R. Ruding	Voorzitter	31
mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy	Vice-voorzitter en secretaris	23
drs. R.J.N. Abrahamsen	Lid	23
drs. H.H. Apotheker	Lid	23
mw. drs. H.G.O.M. Berkers RA <sup>2</sup>	Lid	22
mw. S.M. Dekker	Lid	23
dr. W.M. van den Goorbergh	Lid	27
mr. R.J.J.M. Pans	Lid	23
mr. dr. A.G.J.M. Rombouts	Lid	23
ir. W.K. Wiechers <sup>3</sup>	Lid	12

<sup>1</sup> Voor BNG betreft het hier de rentebaten. Daarnaast ontvangt BNG nog inkomsten uit provisies en deelnemingen.

<sup>2</sup> Benoemd per aandeelhoudersvergadering van 27 april 2009.

<sup>3</sup> Afgetreden per aandeelhoudersvergadering van 27 april 2009.

## Beschrijving

BNG is in 1914 door de Vereniging van Nederlandsche Gemeenten (“VNG”) opgericht als de Gemeentelijke Credietbank om als intermediair te fungeren tussen enerzijds (grote) beleggers en anderzijds gemeenten, provincies en een groeiend aantal nutsbedrijven. Aan die functie is sindsdien niet veel veranderd. Tegenwoordig vormen de woningcorporaties de grootste klantengroep van BNG. Hoewel BNG in de kern nog altijd een kredietbedrijf is, omvat de dienstverlening heden meer dan alleen kredietverstrekking. Zo biedt BNG haar klanten ook diensten op het gebied van elektronisch betalingsverkeer, beleggen en treasury. BNG begeeft zich verder sinds enige jaren ook op het terrein van publiek-private samenwerking (“pps”).

BNG financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Kredietbeoordelaars Standard & Poor’s, Moody’s en Fitch hebben alle BNG *AAA-ratings* toegekend. Belangrijke redenen voor deze als zeer hoog beoordeelde kredietwaardigheid zijn het lage kredietrisicoprofiel van BNG’s leningenportefeuille en het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden. Met deze ratings verschaft BNG zich een prima uitgangspositie om tegen gunstige voorwaarden in te kopen, waarmee klanten van BNG optimaal van financiering kunnen worden voorzien.

## Juridische status en eigendom

Bank Nederlandse Gemeenten (“BNG”) is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 50% van de aandelen. De overige aandelen worden gehouden door gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. Hoewel dit aantal groter is geweest, kende de staat in 2009 nog 429 medeaandeelhouders.

BNG heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. BNG is een structuurvennootschap.

## Publiek belang

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. BNG draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gemeentewet en Provinciewet;
- Wet financiering decentrale overheden (“Fido”);
- Financiële verhoudingswet (“Fvw”);
- Wet financieel toezicht (“Wft”);
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden (“Ruddo”);
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* BNG presenteert zich als ‘bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang’. Met financiële dienstverlening tegen lage tarieven wil BNG bijdragen aan het zo laag mogelijk houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. BNG wil de positie van expert in financiering van publieke voorzieningen in de komende jaren verder versterken. Hiertoe is de strategie van de bank gericht op het inspelen op de (veranderende) behoeften van de klant door het volgen van het overheidsbeleid en het bieden van oplossingen voor in complexiteit toenemende financieringsvraagstukken. Op initiatief van de minister van Financiën zijn echter wel grenzen gesteld aan het inspelen op de veranderende behoeften van de klanten. De solvabiliteitsvrije kredietverlening zal de kernactiviteit van BNG blijven, waarbij decentrale overheden, woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen de belangrijkste klantengroepen zijn. Enkele van deze klantengroepen worden genoemd in verband met ontwikkelingen naar meer marktwerking. Dit onderwerp vormt een terugkerend agendapunt in de gesprekken tussen aandeelhouders en BNG. Zo ook in 2009.

*Investerings.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van BNG. In 2009 verstrekte BNG € 8,6 miljard aan langlopende kredieten, waarvan € 5,5 miljard in de tweede helft van 2009, hoofdzakelijk in het laatste kwartaal. Dit betekende een afname van € 1,9 miljard in vergelijking met 2008. Hiermee neemt de totale portefeuille van langlopende uitzettingen aan klanten op basis van hoofdsommen toe tot bijna € 68,7 miljard, vooral door de groei met € 2,4 miljard van de portefeuille 'volkshuisvesting'. De portefeuille 'decentrale overheden' groeide in 2009 met € 0,4 miljard. Kredietverlening behoeft geen instemming van aandeelhouders. Alleen investeringen groter dan een derde van het uitstaande kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan.

*Bezoldigingsbeleid.* In de loop van 2008 zijn aandeelhouders van BNG in overleg getreden met vertegenwoordigers van de raad van commissarissen om tot aanpassing van het bezoldigingsbeleid te komen. Belangrijke inzet voor aanpassing van dit beleid betrof matiging van de bezoldiging van toekomstige bestuurders van BNG. Deze gesprekken leidden tot een voorstel dat in de aandeelhoudersvergadering van april 2009 is vastgesteld. Essentie van dit beleid is dat de bezoldiging van toekomstige bestuurders maximaal € 310.000 zal bedragen. Dit is bijna de helft minder dan het niveau op basis van het oude bezoldigingsbeleid.

*Vermogensstructuur.* Op instigatie van de minister van Financiën voert BNG sinds 2006 een herzien kapitalisatie- en dividendbeleid. Dit beleid houdt in dat BNG uitkeringen verricht ten laste van de reserves van minimaal € 200 miljoen tot maximaal € 500 miljoen (in eenheden van € 100 miljoen) indien en voor zover de BIS Tier 1 ratio na de voor te stellen extra uitkering hoger blijft dan 18% en de *capital ratio*, eveneens na de voor te stellen uitkering, hoger blijft dan 2,0%. Met dit beleid is tevens de *pay-out ratio* verhoogd naar 50%. Dit beleid leidde tot uitkeringen ten laste van de reserves van € 500 miljoen in 2006 en in 2007. Sindsdien stuurt BNG scherp op een BIS Tier 1 ratio van 18% en een *capital ratio* van 2,0%. De vermogensstructuur heeft blijvend de aandacht van aandeelhouders van BNG; dit zowel in het licht van het specifieke risicoprofiel van BNG als met het oog op wijzigingen in internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers. Dit laatste onderwerp is in het verslagjaar meermaals besproken met BNG.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Zoals voor vele financiële instellingen was de financiële crisis in 2009 nog navoelbaar. Eén van de belangrijkste effecten van de crisis voor BNG was het gevolg van de onrust op de internationale geld- en kapitaalmarkten. BNG werd vooral in de eerste helft van 2009 nog geconfronteerd met historisch hoge krediet- en liquiditeitsopslagen. Gaandeweg het verslagjaar heeft BNG zich gemakkelijker en tegen gunstigere voorwaarden kunnen financieren. Ten behoeve van de kredietverlening en herfinanciering heeft BNG in 2009 € 14,1 miljard (in 2008 € 13,1 miljard) langlopende financiering aangetrokken. Ook in 2009 hebben de kredietbeoordelaars de *AAA-ratings* van BNG herbevestigd.

De nettowinst van BNG bedroeg in 2009 € 278 miljoen, een stijging van € 120 miljoen in vergelijking met 2008. Vooral het renteresultaat en het resultaat financiële transacties van de bank werden positief beïnvloed door de verbeterde marktomstandigheden voor financiële instellingen. Beide componenten lieten een forse verbetering zien in vergelijking met 2008 en stegen met respectievelijk € 60 miljoen en € 104 miljoen. De winst voor belastingen is in het verslagjaar uitgekomen op € 350 miljoen; dit was in 2008 nog € 182 miljoen.



## BOM

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	BOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Jaar van oprichting	1983
Aantal werknemers	46,1
Website	www.bom.nl
Belang Staat der Nederlanden	67,38%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	48,8	34,1	36,3
Eigen vermogen	21,4	23,3	25,8
Vreemd vermogen	27,4	10,8	10,5
Inkomsten	1,1	0,4	2,5
Winst	-1,7	-2,5	0,9
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,44	0,68	0,71
Return on equity	-7,9%	-10,7%	3,5%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal participaties ultimo	33	32	29
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	25,6	24,4	20,4
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	4,2	4,8	4,2

Corporate Governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. J.J. Pelle	Directeur	112	0	112	21

Raad van Commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
drs. J.W. Schipper	President-commissaris	12
drs. J.F.L.M.M. Dagevos	Lid	8,5
drs. T.J. van Heesch	Lid	8,5
J.D. Dijkstra	Lid	9,5
W.A.M. Kuypers	Lid	8,5
dr. R.L. Vreeman	Lid	8,5
A.J.A.M. Welten	Lid	8,5



## Beschrijving

De BOM is in 1983 opgericht met het doel de Brabantse regionale economische structuur te versterken. Zoals ook bij de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, waren de activiteiten van de BOM tot en met 2005 vooral gericht op “het wegwerken van economische achterstanden”, maar sinds 2006 ligt de nadruk op het versterken van de “nationale en regionale pieken”, zoals geformuleerd in de Nota “Pieken in de Delta” van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie<sup>4</sup>. Binnen de BOM wordt onderscheid gemaakt tussen het “Ontwikkelingsbedrijf” en het “Financieringsbedrijf”. Bij het Ontwikkelingsbedrijf zijn de kernactiviteiten “Ontwikkeling en Innovatie”, “Investeringsbevordering” en “Bedrijventerreinen” ondergebracht, die door de staat en de betrokken provincies worden bekostigd door middel van subsidies om beleidsdoelstellingen te realiseren. Het Financieringsbedrijf wordt daarentegen niet gesubsidieerd. De portefeuille van (leningen aan) participaties is opgebouwd met een door overheden aan de BOM beschikbaar gesteld aandelenkapitaal. De opbrengsten uit deze portefeuille dienen te zorgen voor een dekkende exploitatie binnen het Financieringsbedrijf. De BOM is verder betrokken bij de uitvoering van Europese programma’s en verricht incidenteel opdrachten voor derde partijen (gemeenten en provincies).

## Juridische status en eigendom

De Brabantse OntwikkelingsMaatschappij (“BOM”) heeft twee aandeelhouders. In 2009 hield de Staat der Nederlanden nog ruim 67% van de aandelen en de provincie Noord-Brabant ongeveer 33%. Beide aandeelhouders deden in 2009 additionele stortingen, waarvoor de BOM begin 2010 nieuwe aandelen heeft uitgegeven. Door deze stortingen zijn de aandeelhoudersverhoudingen veranderd. De staat houdt nu ongeveer 57% van de aandelen en de provincie Noord-Brabant ongeveer 43%.

De BOM heeft een algemeen directeur en een raad van commissarissen.

De BOM is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in het kader van de uitvoering van het ruimtelijk economisch beleid<sup>5</sup>. Sinds 2006 is dit beleid toegespitst op de uitwerking van de Nota Pieken in de Delta.

## Publiek belang

Zoals ook de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, dient de BOM de economische structuur van regio’s te versterken door stimulering van meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio door middel van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling en innovatie, participatie en beheer (het verstrekken van risicokapitaal) en herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Basisbeschikking 2007 – 2010<sup>6</sup>;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De BOM stelt vierjaarlijks een meerjarenprogramma op en vervolgens jaarlijks een jaarwerkplan dat door de staat wordt getoetst. In de basisbeschikking zijn kwantitatieve indicatoren opgenomen op basis waarvan ultimo 2010 de prestaties van de BOM worden gemeten. Genoemde periode betreft overigens de eerste keer dat de BOM en haar aandeelhouders *casu quo* subsidiënten in meerjarig perspectief gekwantificeerde prestaties met elkaar hebben afgesproken. In 2010 vindt een evaluatie plaats.

<sup>4</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003–2004, 26 697, nr. 1.

<sup>5</sup> De beleidsvisie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie op de (huidige) rol van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen is onder meer vastgelegd in een brief aan de Tweede Kamer van 6 oktober 2000 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2000–2001, 26 570, nr. 16).

<sup>6</sup> De beschikking van 19 maart 2008.

*Investerings.* Beide aandeelhouders hebben in 2009 in totaal € 16,4 miljoen aan additioneel kapitaal ter beschikking gesteld. Hiermee bedraagt het gestorte kapitaal inclusief agioreserve € 38,2 miljoen. Het door de aandeelhouders ter beschikking gestelde kapitaal is vooral bedoeld om de BOM in staat te stellen te participeren in startende en doorstartende ondernemingen die actief zijn op de thema's die worden genoemd in de Nota Pieken in de Delta. Dit betreft veelal risicovolle participaties in jonge ondernemingen; een marktsegment waarop reguliere eigenvermogensverschaffers minder actief zijn. In 2009 is met de BOM een discussie gestart om het economisch rendement van het bedrijfsonderdeel Financieringsbedrijf (in termen van toename van onder meer R&D-investeringen en werkgelegenheid) in kaart te brengen.

*Bezoldigingsbeleid.* Bij de benoeming van de huidige directeur in 2008 hebben de aandeelhouders voor de BOM een plafond afgesproken dat overeenkomt met het salarisniveau van een directeur-generaal bij de rijksoverheid.

*Vermogensstructuur.* Zoals reeds vermeld, is het publiek belang gericht op het stimuleren van bedrijvigheid in jonge (door)startende ondernemingen. Het gaat de overheid dus niet primair om rendement en/of dividend. Als rendementsnorm hanteert de staat de instandhouding van de koopkracht van het ter beschikking gestelde kapitaal (gemeten over een meerjarige periode). Winsten worden toegevoegd aan het vermogen. Het uitkeren van dividend komt pas aan de orde als sprake is van overliquiditeit, met andere woorden: langdurig onbenut kasgeld wordt afgeroomd. Van dit laatste was geen sprake in het verslagjaar.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het bedrijfsonderdeel Ontwikkelingsbedrijf van de BOM heeft over 2009, ondanks de economische crisis, redelijke tot goede resultaten kunnen tonen.

Doel van de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie is het structureel verhogen van de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen van het midden- en kleinbedrijf in Brabant, in lijn met de doelstellingen van de "Lissabon-agenda". Samen met bedrijven, kennisinstellingen en brancheorganisaties worden structuurversterkende en innovatieve thema's van en voor het midden- en kleinbedrijf geïdentificeerd en vervolgens worden daarop doelgericht projecten ontwikkeld. De rol van de BOM is die van initiator en regisseur.

In 2009 werd een projectvolume van € 57 miljoen gerealiseerd, waarvan ongeveer 50% is ingediend bij het programma Pieken in de Delta. De andere helft is ingediend bij het Europese programma "OP Zuid" en enkele provinciale programma's.

De kerntaak Investeringsbevordering richt zich op de vestiging van buitenlandse bedrijven in Brabant en op het relatieonderhoud met reeds in Brabant gevestigde bedrijven uit het buitenland. In 2009 hebben 25 bedrijven het besluit genomen zich in Brabant te zullen vestigen respectievelijk er hun bestaande onderneming uit te breiden. Het bijbehorende (geraamde) investeringsvolume bedraagt ongeveer € 48 miljoen en het aantal te verwachten arbeidsplaatsen 663.

Voor de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie geldt dat de met de subsidiënten afgesproken prestatie-indicator (een aan Pieken in de Delta gerelateerd projectvolume van € 90 miljoen) over de periode 2007 - 2010 ultimo 2009 reeds ruimschoots is behaald.

Investeringsbevordering ligt zeer goed op koers; meer dan 90% is reeds behaald.

Zoals ook in 2008, heeft het bedrijfsonderdeel Financieringsbedrijf in 2009 wat betreft resultaat de gevolgen van de economische crisis ondervonden. Er dienden forse voorzieningen worden getroffen op de participatieportefeuille, met verliezen tot gevolg. Dit houdt voorts in dat de BOM niet zal voldoen aan de door de staat gestelde rendementseis (van instandhouding van de koopkracht van het eigen vermogen). De directie en de raad van commissarissen zegden de aandeelhouder een nieuwe strategische notitie over het Financieringsbedrijf toe, die in het najaar van 2010 zal worden besproken met de aandeelhouders.

In 2009 heeft de provincie Noord-Brabant het beheer van het “MKB Innovatiefonds” en het “Spin-Off Fonds” opgedragen aan de BOM. Beide (tijdelijke) fondsen zijn gericht op het ondersteunen van in de kern gezonde Brabantse bedrijven die als gevolg van de economische crisis in de problemen zijn geraakt.

## Connexxion

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	Connexxion
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Hilversum
Jaar van oprichting	1999 <sup>7</sup>
Aantal werknemers	11.614
Website	www.connexxion.nl
Belang Staat der Nederlanden	33,33%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	633,4	755,3	788,1
Eigen vermogen	164,1	150,3	198,4
Vreemd vermogen	469,3	605,0	589,7
Inkomsten	1154	1045 <sup>8</sup>	1040 <sup>9</sup>
Winst	2,6	-25,0	2,8
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0 <sup>9</sup>
Solvabiliteitsratio	0,26	0,20	0,25
Return on equity	1,6%	-16,6%	1,4
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
<b>Waardering passagiers</b>			
Passagiers bus	7,4	7,7	7,7
Passagiers tram	7,2	7,4	7,1
Passagiers trein	7,6	7,7	7,6
<b>Waardering medewerkers</b>			
Medewerkers algemeen	6,7	6,4	6,6
Medewerkers bus	N.v.t. <sup>10</sup>	6,1	6,1
Medewerkers trein	N.v.t. <sup>10</sup>	6,6	6,4

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	46
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur			Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
H.A.B. Guyot	CEO		300	90	390	69
mr. drs. B.J. Bruins	CCRO		200	48	248	44
B.J. Dexhage <sup>11</sup>	CFO		83	25	108	18
drs. M.J. Poots-Bijl <sup>12</sup>	CFO		131	31	162	26
drs F.I.G. Jansen	COO		150	0	150	28

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
Th.G.J. Walrafen	Voorzitter	41
F.N.P. Gagey	Lid	28
ir. M.E. van Lier Lels <sup>13</sup>	Lid	29
Vacature	Lid	-
Vacature	Lid	-

<sup>7</sup> Connexxion is in 1999 ontstaan uit NZH, Midnet, ZWN en Oostnet.

<sup>8</sup> Getallen voor 2007 en 2008 zijn gecorrigeerd, vanwege boekhoudkundige redenen.

<sup>9</sup> In 2007 heeft Connexxion € 25 miljoen als superdividend uitgekeerd aan de aandeelhouder.

<sup>10</sup> Medewerkerstevredenheid wordt niet langer naar vervoerstype gemeten.

<sup>11</sup> Vanaf 1 september 2009.

<sup>12</sup> Tot 16 juli 2009.

<sup>13</sup> Tot 14 december 2009.

## Beschrijving

Connexxion is een vervoersbedrijf voor openbaar stads- en streekvervoer. Daarnaast is Connexxion actief in het besloten vervoer met taxidiensten, ambulancezorg en tours. Ook verzorgt Connexxion bootvervoer. Connexxion verzorgt dit vervoer in opdracht van zowel publieke opdrachtgevers, zoals decentrale overheden die het regionale busvervoer aanbesteden, als private opdrachtgevers voor wat betreft het besloten vervoer.

## Juridische status en eigendom

Connexxion Holding N.V. ("Connexxion") is een naamloze vennootschap waarvan de staat 33,33% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 66,67% van de aandelen is in eigendom van Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. In Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V. houdt het Franse Transdev S.A. 75% van de aandelen en BNG houdt 25% van de aandelen.

Connexxion heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op Connexxion.

## Publiek belang

Het publiek belang bestaat uit het leveren van voorzieningen voor het openbaar vervoer. Dit publiek belang is niet specifiek verbonden aan het bedrijf Connexxion, maar geldt voor alle openbaarvervoerbedrijven met concessies. Het toezicht op de concessie wordt uitgevoerd door de concessieverlener. Connexxion is voortgekomen uit een fusie van overheidsbedrijven in de transitieperiode naar marktwerking in het openbaar vervoer. Inmiddels zijn er meer spelers op de openbaarvervoermarkt en wordt het genoemde publiek belang geborgd door de Wet Personenvervoer 2000. Derhalve is in overleg met de Tweede Kamer besloten dat Connexxion kan worden verkocht. In 2007 is daartoe 66,67% van de aandelen van de staat in Connexxion verkocht aan Transdev-BNG-Connexxion Holding B.V.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- het aanbestedingsregime, waarvan de kern is vastgelegd in de Wet Personenvervoer 2000 en onderliggende wet- en regelgeving.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Connexxion heeft in 2009 haar organisatiestructuur aangepast om de operationele resultaten te verbeteren. Als gevolg hiervan heeft Connexxion de onderhoudsdivisie TSN (Techno Services Nederland) laten opgaan in de divisie Openbaar Vervoer. De strategie van Connexxion is gericht op het versterken van haar positie in Nederland. Het is hierbij van belang dat de winstgevendheid verder verbetert zodat het bedrijf haar activiteiten kan financieren. Hierbij helpt de alliantie met Transdev, omdat beide bedrijven elkaar kunnen aanvullen met hun kennis en ervaring. Gegeven dat het publiek belang ten aanzien van het openbaar vervoer is geborgd via de Wet Personenvervoer 2000, richt de minister van Financiën zich in zijn rol als medeaandeelhouder in Connexxion op de financiële continuïteit van de onderneming.

*Investerings.* Connexxion heeft in 2009 geen investeringen gedaan die aan de staat als aandeelhouder dienden te worden voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2009 is, aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, met de raad van commissarissen van Connexxion gesproken over een nieuw beloningsbeleid. Naar verwachting kan binnenkort een nieuw bezoldigingsbeleid worden vastgesteld dat circa 35% lager is dan het vorige bezoldigingsbeleid. Het nieuwe bezoldigingsbeleid gaat gelden voor nieuwe bestuurders. De beloningen voor de leden van de raad van bestuur van Connexxion zijn bij de benoemingen in voorgaande jaren, vooruitlopend op het nieuwe beloningsbeleid, al gematigd. Zo is de beloning van de nieuwe CEO van Connexxion ongeveer 35% lager dan die van zijn voorganger.

*Vermogensstructuur.* In 2009 heeft Connexxion een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten om de strategie te financieren. In boekjaar 2009 heeft Connexxion de balanspositie versterkt onder meer door verkoop van vastgoed.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 is zowel de samenstelling van het bestuur als van de raad van commissarissen van Connexxion gewijzigd. Jolanda Poots-Bijl heeft afgelopen jaar als CFO afscheid genomen van het bedrijf en is opgevolgd door Bram Drexhage. Daarnaast waren er in 2009 drie vacatures voor de raad van commissarissen. In 2010 zijn deze vacatures ingevuld door de benoemingen van Hanja Maij-Weggen, Joost van der Does de Willebois en Hans Schenk. Hans Schenk is benoemd op voordracht van de ondernemingsraad.

De divisies “Connexxion Taxi Services”, “Connexxion Tours” en “Connexxion Ambulance Services” waren succesvol in 2009. Connexxion Taxi Services heeft in 2009 bij zeventig aanbestedingen meegedaan, waarbij 31 concessies aan Connexxion zijn toegewezen. Ook Connexxion Tours won belangrijke contracten, zoals het NS Stremmingenvervoer. Connexxion Ambulance Services heeft de ambitie om verder te groeien en heeft dit gerealiseerd door in 2009 de Regionale Ambulance Voorziening Zeeland over te nemen. Dit resulteerde ultimo 2009 in een marktaandeel van 11%.

De divisie “Publiek Transport” opereert in een competitieve markt met dunne marges. De divisie heeft het afgelopen jaar concessies gewonnen voor Almere, Voorne Putten Rozenburg, SAN (Arnhem/Nijmegen) en Stadstransport Lelystad. De concessies Midden-Overijssel en Personenvervoer Over Water (“POW”) tussen Dordrecht en Rotterdam en POW binnen de Drechtsteden zijn naar andere busbedrijven gegaan.

De Franse bedrijven Veolia Environnement en Caisse des Dépôts et Consignations hebben in mei 2010 een overeenkomst getekend om hun dochterbedrijven Veolia Transport en Transdev met elkaar te laten fuseren. Wanneer de fusie doorgang vindt, resulteert dit in een mondiaal bedrijf met meer dan 120.000 werknemers en een omzet van ongeveer € 8 miljard. De huidige verwachting is dat eind 2010 meer duidelijk zal zijn over de vorm van de nieuwe onderneming en het oordeel van de mededingingsautoriteiten over de fusie.



## COVRA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	COVRA
Bedrijfssector	Radioactiefafvalmanagement
Vestigingsplaats	Nieuwdorp
Jaar van oprichting	1982
Aantal werknemers	51,2
Website	www.covra.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	163,2	150,0	142,4
Eigen vermogen	135,5	123,0	115,7
Vreemd vermogen	27,7	27,0	26,7
Inkomsten	18,3	14,9	11,6
Winst	1,86	-3,77	0,51
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,83	0,82	0,81
Return on equity	1,4%	-3,1%	0,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Totale volume opgeslagen laag- en middenradioactief afval (m <sup>3</sup> )	18.378	16.147	14.030
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m <sup>3</sup> )	42,3	34,5	33,3
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	3.100	2.328	2.100
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van toegestane limiet)	5,0%	4,1%	36%
Omgevingsbesmetting	nihil	nihil	nihil

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. H.D.K. Codée	Directeur	141	-	141	51

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
prof. ir. H.P. van Heel	Voorzitter <sup>14</sup>	6,5
ir. J.J. Verwer	Lid <sup>15</sup>	11,5
prof. dr. ir. M. de Bruin	Lid	10
dr. A.G.W.J. Lansink	Lid	10
mr. L.C.F.A.J.S. de Leur	Lid <sup>14</sup>	5
drs. J. Lintjer	Lid	10

<sup>14</sup> Tot 1 juli 2009.

<sup>15</sup> Vanaf 1 juli 2009 voorzitter.



## Beschrijving

COVRA is in 1982 opgericht met het doel om uitvoering te geven aan het nationale radioactiefafvalbeleid. Dit houdt in dat één centrale organisatie verantwoordelijk is voor achtereenvolgens de overname van het radioactief afval bij de producenten, de verwerking tot een geconditioneerde vorm en de opslag onder gecontroleerde omstandigheden. De duur van de opslagperiode is ten minste honderd jaar. Gedurende deze periode van opslag zal een deel van de radioactiviteit van het afval vervallen tot onder de vergunningplichtige grens en als niet-radioactief materiaal kunnen worden afgevoerd. Het dan nog radioactieve deel zal naar een eindberging worden gebracht, na eventuele verdere bewerkingen. Tot de leveranciers van radioactief afval behoren onder meer EPZ (eigenaar van de kerncentrale in Borssele), ECN (van de onderzoeksreactor in Petten), Technische Universiteit Delft (eigenaar van de onderzoeksreactor in Delft) en ziekenhuizen.

## Juridische status en eigendom

De Centrale Organisatie voor Radioactief Afval ("COVRA") is een naamloze vennootschap. Per 15 april 2002 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder in deze vennootschap. Hiervoor waren vier partijen aandeelhouder in COVRA. Van de aandelen was 90% in gelijke delen in bezit van de grootste leveranciers van (hoog)radioactief afval, namelijk EPZ (eigenaar van de kerncentrale in Borssele), GKN (eigenaar van de stilgelegde kerncentrale in Dodewaard) en ECN (Energieonderzoekcentrum te Petten). De staat hield toen de overige 10% van de aandelen.

## Publiek belang

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

COVRA is in essentie verantwoordelijk voor:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* In 2009 presenteerde COVRA haar beleidsplan 2009 – 2014 aan de aandeelhouder en - wat thans heet - het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Met dit beleidsplan is als strategie voor deze periode vastgelegd dat de missie van COVRA wordt versterkt, verruimd en verder wordt geprofileerd. Deze strategie houdt - met zoveel woorden - in het:

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

*Investerings.* In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouder. Periodiek breidt COVRA opslagcapaciteit voor het radioactief afval uit.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die de minister van Financiën hanteert voor de staatsdeelnemingen, zal voor de directie van COVRA een nieuw beloningsbeleid worden vastgesteld. De bezoldiging van de directeur is conform de uitgangspunten voor de categorie publiek.

*Vermogensstructuur.* Kenmerkend aan de balans van COVRA zijn de voorzieningen die worden getroffen voor toekomstige kosten van opslag en eindberging van het radioactief afval. Zo is voor de dekking van die toekomstige kosten een fonds opgericht. Dat fonds groeit deels door de vergoeding die leveranciers van COVRA betalen voor het gehele verdere traject van behandeling en opslag alsook voor de eventuele eindberging. Met dit fonds kan COVRA beleggingen doen binnen de beperkingen van een fondsreglement om er voor te zorgen dat voldoende middelen beschikbaar zijn voor de eindberging. Het gedeelte van de middelen die zijn gestort in het fonds voor de opslag van afval in het Hoogradioactief afvalbehandelings- en opslaggebouw ("HABOG") - tijdens de actieve en passieve fase - en de eindberging hiervan, is gestald bij het ministerie van Financiën. Eind 2009 was de omvang van alle voorzieningen in totaal ruim € 126 miljoen. De groei van het fonds blijft achter bij eerder geprognosticeerde lijnen. Dit is onderwerp van gesprek tussen COVRA en de aandeelhouder. De statuten van COVRA schrijven voor dat de winst geheel gereserveerd dient te worden, tenzij de aandeelhoudersvergadering anders beslist. Het resultaat over 2009 is toegevoegd aan de algemene reserves.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

De omzet bleek in 2009 hoger te zijn dan door COVRA was begroot. Reden hiervoor is de grotere omzet in het laag- en middelactief afval. Een groter afvalaanbod leidt tot hogere directe kosten en grotere reserveringen voor de toekomstige kosten die verbonden zijn aan dit afval. Voornoemde betreft het deel van de bedrijfsvoering van COVRA dat bestaat uit het ophalen, verwerken en opslaan van afval.

Het andere deel van de bedrijfsvoering bestaat uit het beheer van de financiële voorzieningen voor langetermijnopslag en eindberging. Hier domineren externe factoren als het beleggingsresultaat en de gerealiseerde reële rente. De renteresultaten bleven in 2009 enigszins achter bij het gestelde doel. Wel is sprake van een ongerealiseerde koerswinst, die het ongerealiseerde koersverlies over 2008 vrijwel volledig compenseert. Het jaar 2009 is afgesloten met een positief resultaat van ongeveer € 1,9 miljoen.

In de operationele sfeer kende het jaar 2009 voor COVRA meerdere mijlpalen. COVRA ontving als eerste ter wereld een transport van het zogenoemde CSD-C afval. Dit is afval afkomstig van de opwerking van bestraalde splijtstofelementen van het afval van EPZ. Het materiaal is zonder problemen vanuit Frankrijk getransporteerd en vervolgens opgeslagen in het HABOG. Ook is in 2009 een transport van hoogradioactief afval uit Petten ontvangen. Hiermee werd het 25<sup>e</sup> transport uit Petten binnen gehaald.

Ook op het gebied van toezicht heeft een aantal gebeurtenissen plaatsgevonden. De tienjarige evaluatie van de technische, organisatorische, personele en administratieve ("TOPA") voorzieningen met betrekking tot veiligheid en stralingsbescherming is in 2009 afgerond. Dit is een verplichting op grond van COVRA's kernenergiewetvergunning en omvat alle installaties voor laag- en middelradioactief afval van COVRA. Als bevoegd gezag heeft het toenmalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer begin 2010 geoordeeld dat het eindrapport kwalitatief voldoet aan wat van COVRA verwacht mocht worden. Het Nederlandse radioactiefafvalbeleid - en dus het uitvoerende werk van COVRA - is ook beoordeeld in het kader van de "IAEA Joint Convention on the safety of spent fuel management and on the safety of radioactive waste management". In Wenen vond de derde toetsingsconferentie plaats, waaraan 45 landen deelnamen. Met betrekking tot de werkzaamheden van COVRA is als "good practice" onder andere geconcludeerd dat een langetermijnstrategie aanwezig is; deze is ingebed in een solide kader.

Aan het eind van 2009 is een overeenkomst getekend tussen het toenmalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, EPZ en COVRA voor de financiering van een vijfjarig onderzoeksprogramma voor de eindberging. Het beleidsondersteunende onderzoek lag sinds de laatste bespreking van het rapport van de Commissie Opberging Radioactief Afval ("CORA") in de Tweede Kamer in 2001 stil. Nu wordt een nieuwe start gemaakt. COVRA is als eindgebruiker aangewezen als coördinator van het onderzoek. Het onderzoek richt zich enerzijds op de technische aspecten van de langetermijnveiligheid van eindberging en de terugneembaarheid van het afval en anderzijds op ethische en maatschappelijke aspecten.

## DNB

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	DNB
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1814
Aantal werknemers	1.513
Website	www.dnb.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	131.238	114.614	102.107
Eigen vermogen <sup>16</sup>	22.047	19.074	17.753
Vreemd vermogen	109.191	95.540	84.354
Inkomsten	1.941	3.377	2.567
Winst	1.707	1.411	1.621
Dividend	1.565	1.128	1.204
Ontvangen door staat	1.565	1.128	1.204
Solvabiliteitsratio	0,17	0,17	0,17
Return on equity	7,7%	7,4%	9,1%
Pay-out ratio	91,7%	80,0%	74,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Bankbiljetten in omloop (€ mln.)	42.397	39.203	34.871
Kosten prudentieel toezicht (€ mln.)	96	81	102

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	B (geverifieerd)
Corporate Governance Code	√

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
dr. A.H.E.M. Wellink	President	406,0	-	406,0	18,1
drs. H.J. Brouwer	Directeur	324,3	-	324,3	158,7
mw. mr. A.J. Kellerman	Directeur	284,6	-	284,6	40,8
prof. dr. L.H. Hoogduin	Directeur	284,6	-	284,6	47,1

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
drs. J.F van Duyne	Voorzitter	34,8
mr. E. Kist	Vice-voorzitter	29,1
mw. mr. E.H. Swaab	Secretaris	23,3
drs. T. van de Graaf <sup>17</sup>	Lid	23,3
mw. drs. A.M. Fentener van Vlissingen	Lid	29,1
Z.K.H. de Prins van Oranje	Lid	23,3
mr. drs. F. Bolkestein	Lid	29,1
mr. A.H. van Delden	Lid	23,3
W.G. Tuinenburg	Lid	29,1
ir. G.J. Kleisterlee	Lid	29,1

<sup>16</sup> Dit is inclusief de herwaarderingsrekeningen.

<sup>17</sup> Commissaris van overheidswege benoemd

## Beschrijving

DNB is in haar huidige vorm ontstaan uit een fusie van DNB en de Pensioen- en Verzekeringskamer ("PVK") in 2004 en zet zich in voor het bewaken van de financiële stabiliteit in Nederland. Ter uitvoering van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie heeft DNB in het kader van het Europees stelsel van Centrale Banken ("ESCB") als hoofddoel het handhaven van prijsstabiliteit. Tevens draagt DNB bij aan de verwezenlijking van de in artikel 3 van dit Verdrag omschreven doelstellingen van de Unie. Dit betekent onder meer dat DNB als onderdeel van het ESCB onafhankelijk van de staat bijdraagt aan het door de ESCB te bepalen en ten uitvoer te leggen monetaire beleid van de Europese Unie; het beheren van de externe reserves van de lidstaten en het bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer in Nederland. Voorts voert DNB enkele taken uit die haar bij wet zijn opgedragen. Een belangrijke taak betreft het uitoefenen van prudentieel toezicht op financiële instellingen.

## Juridische status en eigendom

De Nederlandsche Bank ("DNB") is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de aandelen in DNB. Als zelfstandig bestuursorgaan ("zbo") is DNB evenzo verbonden met de staat. Als deelnemster aan het ESCB is DNB onafhankelijk in de uitvoering van de bij het Verdrag opgedragen taken en plichten. Ook voor het prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland heeft DNB van de wetgever een onafhankelijke positie toegekend gekregen. DNB heeft een directie en raad van commissarissen.

## Publiek belang

Een stabiel financieel stelsel is essentieel voor het functioneren van onze economie en daarmee voor onze welvaart. Daarom vormt financiële stabiliteit de rode draad in de taakuitvoering van DNB.

Het publiek belang van DNB komt onder meer tot uiting in de drie hoofdtaken van DNB:

- het mede bepalen en uitvoeren van het gemeenschappelijke monetaire beleid in het eurogebied;
- het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer;
- het houden van prudentieel toezicht op financiële instellingen in Nederland.

Deze publieke belangen worden geborgd door:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie;
- Bankwet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

De activiteiten van DNB volgen uit het Verdrag en uit de relatie met de staat als zbo; de vorm van vennootschap is historisch ingegeven. Aan de relatie met DNB wordt door de staat niet zozeer als aandeelhouder invulling gegeven, maar als wet- en opdrachtgever.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

Het Eurosysteem, de ESCB en de centrale banken van de landen die de euro als munt hebben waaronder DNB, zijn genooddakt verruimende maatregelen te treffen om de druk van de krimpende economie te verzachten.

Als gevolg van de ontwikkelingen in de financiële sector is gestart met maatregelen om de schokbestendigheid van het financiële stelsel te bevorderen en de opbouw van onevenwichtigheden tegen te gaan. Onderdelen hiervan zijn meer aandacht voor integere bedrijfsvoering, verbetering van risicobeheersing, ook in combinatie met beloningsbeleid bij financiële ondernemingen, en verdere aandacht voor corporate governance. Daarbij wordt in Europees verband gewerkt aan de versterking van 'macroprudentieel toezicht'.

Op Europees gebied is de ontwikkeling op de betaalmarkt in volle gang. Zo werd in november 2009 de Europese incasso geïntroduceerd en werd eerder in 2009 een mijlpaal bereikt in de integratie van de effectenafwikkeling.

## EBN

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	EBN
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1973
Aantal werknemers	79 <sup>18</sup>
Website	www.ebn.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	4.678	5.546	4.826
Eigen vermogen	158	160	162
Vreemd vermogen	4.520	5.386	4.664
Inkomsten	6.387	8.698	6.090
Winst	2.211	3.269	2.367
Dividend	2.211	3.269	2.367
Ontvangen door staat	2.211	3.269	2.367
Solvabiliteitsratio	0,034	0,029	0,034
Return on equity	1.400%	2.043%	1.461%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal winningsvergunningen aan land	22	21	20
Aantal winningsvergunningen op zee	103	100	95
Aantal opsporingsvergunningen	45	41	26
Afzet gas (mld. m <sup>3</sup> )	29	30	27

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	75
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. J.D. Bokhoven	Voorzitter	-	-	-	-
drs. J.W.P.M. Haenen	Lid	-	-	-	-
drs. D.G. Roest	Lid	-	-	-	-
				<b>Totaal</b>	<b>800<sup>19</sup></b>

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
ir. R.M.J. van der Meer	Voorzitter	28
drs. A.H.P. Gratama van Andel	Lid	22
ir. G.-J. Kramer	Lid	22
mr. H.M.C.M. van Oorschot	Lid	22

<sup>18</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>19</sup> De directie van EBN bestaat uit twee directieleden met een arbeidsovereenkomst met EBN en één directielid die vanuit DSM ter beschikking is gesteld. Gelet op de bestaande afspraken met DSM wordt geen uitsplitsing per directielid gegeven.

## Beschrijving

EBN speelt een centrale rol in de opsporing, winning en verkoop van het Nederlandse aardgas. Daarnaast is EBN actief in het zoeken naar en winnen van aardolie. Nederland, inclusief het Nederlandse deel van het continentaal plat, is rijk aan gasreserves en, in mindere mate, aan oliereserves. Door deel te nemen in een groot aantal samenwerkingsverbanden met olie- en gasmaatschappijen, draagt EBN eraan bij dat de gas- en olievoorraden zo veel mogelijk worden opgespoord en op een economisch verantwoorde manier worden gewonnen.

EBN was tot 1989 onderdeel van DSM en bekend onder de naam “DSM Aardgas B.V.” De beursintroductie van DSM had op formele gronden tot gevolg dat alle aandelen van DSM Aardgas B.V. in januari 1989 werden overgedragen aan de staat. De naam van DSM Aardgas B.V. werd toen gewijzigd in EBN. Het takenpakket en de werkrelaties met DSM bleven. Met ingang van 1 januari 2006 is de beheersovereenkomst tussen de staat, EBN en DSM gewijzigd, waardoor een einde kwam aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid van DSM voor EBN.

Via een belang in gashandelonderneming (en tevens staatsdeelneming) GasTerra B.V. is EBN ook betrokken bij de verkoop van het Nederlandse aardgas. Daarnaast adviseert EBN de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie over het Nederlandse energiebeleid, in het bijzonder over een goed beheer van de Nederlandse delfstoffen. EBN wil ook actief de ontwikkeling van de Nederlandse gasrotonde bevorderen, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het realiseren van gasbergingen.

## Juridische status en eigendom

Energie Beheer Nederland B.V. (“EBN”) is een besloten vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt.

EBN heeft een directie en een raad van commissarissen.

EBN is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

## Publiek belang

Bij de ontdekking van het Groninger gasveld door de NAM werd geoordeeld dat de staat gezien het belang van aardgas voor de energievoorziening en de inkomsten voor de staat nauw betrokken moest zijn bij de winning, transport en afzet van aardgas. Omdat de staat niet zelf beschikte over de vereiste industriële en commerciële kennis en ervaring, werd besloten de participatie van de overheid onder te brengen bij de voorganger van het huidige EBN. Voor EBN gelden in het belang van een doelmatige opsporing en winning, een planmatig beheer en een optimale afzet van koolwaterstoffen de volgende specifieke taken:

- participeren in opsporing en winning van aardolie en aardgas;
- participeren in het zogenoemde “gasgebouw”<sup>20</sup>;
- adviseren van de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Mijnbouwwet (artikel 82, eerste lid);
- Aanwijzingsbesluit Energie Beheer Nederland als vennootschap bedoeld in artikel 82, eerste lid, van de Mijnbouwwet, Besluit van 8 augustus 2008;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De missie van EBN is het realiseren van een voor de Nederlandse samenleving profijtelijke ontwikkeling van energiebronnen en benutting van de ondergrond. Maximale productie van olie en gas in Nederland en op de lange termijn optimale inkomsten voor de staat uit deze activiteiten staan daarbij voorop. Realisatie van deze missie gebeurt in goed

<sup>20</sup> Betreft de publiek-private samenwerking in de maatschap Groningen, dat het gas uit Groningen beheert, en in GasTerra.

overleg met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, dat verantwoordelijk is voor het energiebeleid en fungeert als aandeelhouder.

*Investeringsen.* In het verslagjaar zijn geen investeringsvoorstellen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. In 2009 is *onshore* € 238 miljoen geïnvesteerd en *offshore* € 475 miljoen in materiële vaste activa.

*Bezoldigingsbeleid.* Met betrekking tot het bezoldigingsbeleid hebben zich in het verslagjaar geen wijzigingen voorgedaan.

*Vermogensstructuur.* Met betrekking tot de baten uit de wettelijke, publieke taken van EBN is statutair vastgelegd dat het resultaat volledig aan de staat wordt uitgekeerd. EBN kan onder voorwaarden (artikel 82, derde lid, en 83, Mijnbouwwet) ook activiteiten verrichten anders dan ter uitvoering van haar publieke taken. Dergelijke “niet-publieke activiteiten” zullen dan in een aparte vennootschap (met EBN als 100%-aandeelhouder) worden ondergebracht. Over de praktische invulling van een dergelijke vennootschap vindt momenteel nog overleg plaats.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 is de organisatie van EBN verder uitgebreid om de taken en ambities van EBN nu én in de toekomst adequaat te kunnen uitvoeren. Door een lagere afzet en daling van de olie- en gasprijzen was het resultaat in 2009 lager dan dat in het recordjaar 2008. Ondanks de crisis bleef het investeringsniveau van oliemaatschappijen (en dus ook dat van EBN) op peil en werden meer exploratie- en evaluatieboringen afgerond dan in 2008, hetgeen van belang is voor het zekerstellen van de productie op de middellange termijn. EBN heeft in 2009 haar ambitie geformuleerd om in 2030 30 miljard m<sup>3</sup> gas uit kleine velden te produceren. Ook heeft EBN het potentieel aan onconventioneel gas onderzocht. Verder is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van CO<sub>2</sub>-opslag in de diepe ondergrond.





## FMO

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	FMO
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1970
Aantal werknemers	264
Website	www.fmo.nl
Belang Staat der Nederlanden	51%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	3.772	3.654	2.685
Eigen vermogen	1.327	1.229	1.182
Vreemd vermogen	2.445	2.425	1.503
Inkomsten	166,3	209,6	199,0
Winst	59,9	48,1	105,0
Dividend	1,5	1,2	2,2
Ontvangen door staat	0,7	0,5	1,0
Solvabiliteitsratio	0,35	0,34	0,44
Return on equity	4,5%	3,9%	8,9%
Pay-out ratio	2,5%	2,5%	2,1%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
BIS Solvency ratio	29,7%	29,6%	- <sup>21</sup>
Equityportefeuille (€ mln.)	531	456	337
Leningportefeuille private partijen (€ mln.)	1.905	1.723	1.276
Economic Development Impact Score ("EDIS")	65	63	61

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	B (ongeverifieerd)
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
Nanno Kleiterp	CEO	262	41	303	137
Nico Pijl	CR&FO	200	32	232	119
Jurgen Rigterink	CIO	200	32	232	39

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
Willy Angenent	Voorzitter	27,5
Rein Willems	Vice-voorzitter	18
Bert Bruggink	Lid	11,9
Dolf Collé	Lid	18
Agnes Jongerius	Lid	17
Cees Maas	Lid	7,1
Pier Vellinga	Lid	18

<sup>21</sup> Aangezien FMO pas in 2008 een banklicentie verkreeg, hoefde de BIS ratio niet eerder gerapporteerd te worden.

## Beschrijving

FMO is opgericht in 1970 als onderdeel van het ontwikkelingsbeleid van het toenmalige kabinet. FMO is een ontwikkelingsbank die als doel heeft een bijdrage te leveren aan de bevordering van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Dit doet zij door bedrijven in ontwikkelingslanden eigen vermogen te verschaffen of leningen te verstrekken waarbij alleen rendabele projecten in aanmerking komen voor financiering die voldoen aan FMO's sociale, milieu en "good governance" standaarden. De activiteiten van de ontwikkelingsbank zijn complementair aan die van commerciële partijen. Dit betekent dat in beginsel alleen maar projecten gefinancierd worden die onder identieke condities niet door marktpartijen gefinancierd zouden worden. Op deze manier probeert FMO de stroom van financieringen naar de ontwikkelingslanden te faciliteren. Hierdoor neemt FMO een katalyserende positie in voor wat betreft de financiering van initiatieven in ontwikkelingslanden.

## Juridische status en eigendom

De Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden ("FMO") is een naamloze vennootschap waarvan de staat 51% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 49% van de aandelen is grotendeels in eigendom van commerciële banken. De vennootschap is ingericht volgens het structuurregime.

In de periode tussen 1999 en 2005 heeft de staat ook een bedrag van in totaal € 658 miljoen gestort dat als kapitaal is opgenomen in de balans van FMO. Hiermee is meer dan 90% van FMO's eigen vermogen verschaft door de staat.

## Publiek belang

FMO is opgericht om een bijdrage te leveren aan de bevordering van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. Door de private sector in deze landen te versterken, wil de staat een bijdrage leveren aan het terugdringen van armoede. Als gevolg van de staatsgarantie op bijvoorbeeld obligaties die FMO uitgeeft, beschikt de ontwikkelingsbank over *AAA-ratings*. Hierdoor kan FMO relatief goedkoop kapitaal aantrekken, waarmee projecten in ontwikkelingslanden kunnen worden gefinancierd die veelal een hoog financieel risicoprofiel hebben.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- overeenkomst Staat-FMO van 16 november 1998 en het bijbehorende addendum;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* FMO stelt vierjaarlijks de strategie op, waarna het aan de staat ter raadpleging wordt voorgelegd. In de strategie *Moving Frontiers*, die de periode 2009-2012 bestrijkt, geeft FMO aan zich toe te zullen leggen op de financiële, huisvesting-, en energiesector in ontwikkelingslanden. De staat hanteert als richtlijn dat FMO's strategie naast rendabel, in lijn moet zijn met de onder "publiek belang" genoemde overeenkomst die in 1998 is opgesteld. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

*Investerings.* Kredietverstrekking en participaties vormen voor een bank als FMO de belangrijkste investeringen. FMO investeert in ontwikkelingslanden en deelt bij het opstellen van de strategie landen in op basis van de drie categorieën die door de Wereldbank worden gehanteerd. De Wereldbank maakt onderscheid tussen de zogenoemde *low-income economies*, *lower-middle income economies* en *upper-middle income economies*. In de overeenkomst met de staat uit 1998 is vastgesteld dat FMO er naar zal streven om circa 70% van de financieringen in de *low-income economies* en *lower middle-income economies* te realiseren, waarvan circa 35% in de *low-income economies*. Alleen investeringen groter dan een derde van het uitstaande kapitaal behoeven goedkeuring van aandeelhouders. Die hebben zich in het verslagjaar niet voorgedaan.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van het nieuwe beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, heeft de minister van Financiën een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van FMO vastgesteld. De beloning voor de raad van bestuur van FMO was al redelijk gematigd, waardoor de verlaging van 5% beperkter is dan bij andere staatsdeelnemingen.

*Vermogensstructuur.* FMO heeft in maart 2008 een banklicentie verkregen en valt sindsdien onder toezicht van De Nederlandsche Bank (“DNB”). De ontwikkelingsbank voldoet aan de solvabiliteits-eisen die door DNB zijn opgesteld en hanteert hiernaast intern nog prudentere richtlijnen. Uit het dividendbeleid dat de staat met FMO is overeengekomen, vloeit voort dat het grootste gedeelte van de nettowinst aan de reserves wordt toegevoegd. De lage dividenduitkering wordt door de staat geaccepteerd, omdat dat bijdraagt aan de versterking van de vermogensstructuur.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

FMO heeft in 2009 positieve resultaten behaald op het gebied van zowel winstgevendheid als ontwikkelingsimpact. De verwachting was dat de winstgevendheid een onzekere uitkomst zou zijn als gevolg van de financiële crisis. Ontwikkelingslanden zijn echter over het algemeen minder zwaar getroffen dan westerse landen. Mede hierdoor is een gunstige afsluiting van 2009 alsnog gerealiseerd.

De winst van € 60 miljoen in 2009 lag 25% hoger dan in 2008, gedeeltelijk als gevolg van lagere afschrijvingen dan verwacht en een prudente kostencontrole. De verwachte ontwikkelingsimpact die FMO onder meer uitdrukt in een *Economic Development Impact Score*, steeg eveneens licht in 2009 ten opzichte van het jaar daarvoor. FMO realiseerde € 911 miljoen aan nieuwe investeringen in 2009, hetgeen minder is dan dat het bedrijf zich ten doel had gesteld in het jaar daarvoor. Verwacht werd echter een grotere krimp naarmate de financiële crisis zich verder ontwikkelde en de effecten zich verspreidden, zodat de bank beter dan verwacht heeft gepresteerd.

Ter illustratie van de activiteiten van FMO kunnen verschillende soorten investeringen worden aangehaald. Op het gebied van landbouw is een lening van \$ 25 miljoen verstrekt aan Astarta, een vooraanstaande graan- en suikerproducent in Oekraïne. Ook investeerde FMO \$ 6.4 miljoen in het LeapFrog Financial Inclusion Fund, wereldwijd het eerste *private-equity* fonds dat zich richt op microverzekering in ontwikkelingslanden, in het bijzonder in Afrika en Azië. Dit is een investering die gefinancierd is uit een overheidsfonds (“MASSIF”) dat FMO beheert voor de staat.

In 2010 viert FMO haar 40-jarig jubileum. De ontwikkelingsbank streeft ernaar om door te gaan met de implementatie van de nieuwe strategie. FMO verwacht € 1 miljard aan nieuwe investeringen te realiseren waarvan 40% in lage-inkomenslanden.



## GasTerra

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	GasTerra
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	180
Website	www.gasterra.nl
Belang Staat der Nederlanden	10%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	3.295	5.257	4.281
Eigen vermogen	216	216	216
Vreemd vermogen	3.079	5.041	4.065
Inkomsten	18.310	23.953	17.713
Winst	36	36	36
Dividend	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio	0,07	0,04%	0,05%
Return on equity	16,7%	16,7%	16,7%
Pay-out ratio	100%	100%	100%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Gasverkoop Nederland (€ mln.)	7.709	9.649	7.377
Gasverkoop Overig Europa (€ mln.)	10.418	14.084	10.130
Afzet Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	32,4	33,1	27,4
Afzet buitenland (mld. m <sup>3</sup> )	50,4	50,9	50,4

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Raad van bestuur				Bezoldiging 2009 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. G.J. Lankhorst	Voorzitter	301,6	68,6	370,2	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
mr. drs. C.W.M. Dessens	Voorzitter	- <sup>22</sup>
ir. J.D. Bokhoven	Lid	-
ir. P.Dekker	Lid	-
drs. J.C. de Groot	Lid	-
drs. F.F. van Koten	Lid	-
ir. J.M. Van Roost	Lid	-
B.P.T. de Wit MA	Lid	-

<sup>22</sup> De bezoldiging voor de raad van commissarissen van GasTerra is niet uitgesplitst voor individuele leden. In totaal bedroeg deze € 58.084

## Beschrijving

GasTerra is een internationaal opererende handelsonderneming in aardgas. De onderneming is werkzaam op de Europese energiemarkt en heeft een belangrijk aandeel in de Nederlandse gasmarkt. Conform de Gaswet heeft GasTerra de publieke taak om gas uit de Nederlandse kleine gasvelden af te nemen. Daarnaast biedt GasTerra aan deze handel gerelateerde diensten aan.

## Juridische status en eigendom

GasTerra is een besloten vennootschap waarvan de staat 10% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige aandelen worden gehouden door staatsdeelneming EBN (40%), Shell Nederland B.V. (25%) en Esso Nederland B.V. (25%). GasTerra heeft een directeur en een raad van commissarissen. GasTerra is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

## Publiek belang

De publieke belangen betreffen het planmatig beheer van de nationale bodemschatten (of uitvoering van het kleineveldenbeleid<sup>23</sup>) en het behoud van het aandeel van de overheid in de opbrengsten van de bodemschatten (waarbij voor het zogenoemde kleineveldengas geldt dat de afdrachten van dit gas in de Mijnbouwwet is geregeld, terwijl de afdracht van het Groninger gas is geregeld binnen het Gasgebouw). Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Gaswet;
- de Mijnbouwwet;
- publiek aandeelhouderschap;
- Aanwijzingsbesluit GasTerra als rechtspersoon in de zin van Gaswet, Artikel 53.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* GasTerra streeft ernaar de waarde van het aangeboden Nederlandse aardgas te maximaliseren. De onderneming doet dit door haar positie in de Europese markt te consolideren en te versterken, met name in de marktsegmenten waar de vraag naar aardgas gepaard gaat met een vraag naar hieraan gerelateerde diensten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Nederlandse capaciteitsinfrastructuur en van handelsplaatsen die zich in de markt ontwikkelen. Gas uit andere dan Nederlandse bronnen wordt selectief ingekocht, wanneer dat past in de algehele aanbod- en vraagportfolio.

*Investerings.* In het verslagjaar hebben geen aanzienlijke investeringen plaatsgevonden.

*Bezoldigingsbeleid.* Met betrekking tot het bezoldigingsbeleid hebben zich in het verslagjaar geen wijzigingen voorgedaan.

*Vermogensstructuur.* GasTerra heeft uitsluitend een financieringsbehoefte voor de korte termijn. In die behoefte wordt voorzien door een commercialpaperprogramma en kortlopende leningen.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

Ten opzichte van het jaar 2008 zijn de inkomsten aanzienlijk gedaald. De oorzaak hiervan is tweeledig. Door de economische teruggang is de vraag naar gas gedaald. Voorts is sprake van een overcapaciteit op de markt. Dit komt doordat er wereldwijd de afgelopen jaren veel is geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe gasvoorraden. Door de bouw van LNG-terminals en speciale schepen is het mogelijk dit gas over grotere afstanden te transporteren en te verwerken. Hiermee is een aanzienlijke aanvullende bron van aardgas aangeboord, die ook belangrijke invloed uitoefent op de Europese markt. Een belangrijke maatregel die de werking van de gasmarkt stimuleert betreft het “socialiseren” van de kosten van (omgekeerde) kwaliteitsconversie van gas. Hierdoor komt het in Nederland aanwezig hoogcalorische gas beschikbaar voor de laagcalorische gasmarkt. GasTerra heeft in belangrijke mate aan deze maatregel bijgedragen door een overeenkomst te sluiten met GTS (een dochteronderneming van Gasunie). Op grond hiervan kan GTS een beroep doen op GasTerra indien er een tekort aan (omgekeerde) kwaliteitsconversie ontstaat.

<sup>23</sup> Zie ook paragraaf 5.4 van de Gaswet.

## Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Gasunie
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1963
Aantal werknemers	1.668
Website	www.gasunie.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	10.326	9.934	6.917
Eigen vermogen	5.310	5.531	5.443
Vreemd vermogen	5.017	4.403	1.474
Inkomsten	1.668,7	1.506,1	1.318,5
Winst	121,8	394,1	435,2
Dividend	415,9	295,6	326,4
Ontvangen door staat	415,9	295,6	326,4
Solvabiliteitsratio	0,51	0,56	0,79
Return on equity	2,3%	7,1%	8,0%
Pay-out ratio	341,5% <sup>24</sup>	75,0%	75,0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Getransporteerd volume in Nederland (mld. m <sup>3</sup> )	99	108	96
Getransporteerd volume in Duitsland (mld. m <sup>3</sup> )	23,5	9,3	-
Investerings materiële vaste activa (€ mln.)	819	458	337

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	45
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel <sup>25</sup>	Totaal	Pensioen
mr. M.P. Kramer	CEO	342	110	452	96
drs. ir. H.A.T. Chin Sue RC	CFO	235	75	310	81
ing. E. Dam	Lid	235	71	306	87
drs. P.E.G. Trienekes	Lid	235	77	312	79

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
ir. G.J. van Luijk	Voorzitter	39
drs. C. Griffioen RA	Vice-voorzitter	31
ir. H.L.J. Noy	Lid	32
prof. mr. H.M. van der Woude	Lid	22
drs. A. Lont	Lid	27
ir. J.P.H.J. Vermeire	Lid	30

<sup>24</sup> De payout ratio is gelijk aan 75% van het resultaat voor de bijzondere afwaardering op het Duitse netwerk.

<sup>25</sup> Een deel van de variabele beloning is voorwaardelijk toegekend en op termijn betaalbaar voor zover de "Economic Value Added-trend" voor volgende jaren positiever is dan aangenomen bij vaststelling van het jaarverslag.



## Beschrijving

Sinds de afsplitsing van de handelsactiviteiten in 2005 richt Gasunie zich op landelijk gastransport en op gasinfrastructuuractiviteiten. Hieronder vallen onder meer het beheer en de ontwikkeling van het gastransportnet, en het aanbieden van gastransport en hieraan complementaire diensten zoals gasopslag, LNG-infrastructuur en participatie in langeafstandslijnen om de aanvoer van gas naar Noordwest-Europa te borgen en te bevorderen. Gasunie is de eerste onafhankelijke aanbieder van gastransport met een omvangrijk grensoverschrijdend netwerk in Europa. Gasunie combineert gereguleerde gastransportdiensten met aanvullende niet-gereguleerde diensten. Deze combinatie stelt Gasunie in staat de langetermijndoelstellingen te realiseren, gericht op de ontwikkeling van een infrastructuurbedrijf met een centrale rol in de Europese energievoorziening.

Via het landelijke transportnet vervoert Gasunie aardgas naar grote gasverbruikende industrieën, die direct op dit netwerk zijn aangesloten, en naar andere netwerkbedrijven in binnen- en buitenland die het gas verder brengen naar de consumenten en bedrijven. De belangrijkste taak van Gasunie is om haar rol in de Europese gasmarkt en energievoorziening veilig, betrouwbaar en efficiënt te vervullen. Gasunie levert hiermee ook een bijdrage aan de verduurzaming van de toekomstige energiemix in Nederland en Europa, omdat aardgas bij uitstek geschikt is om de transitie naar een duurzame energievoorziening mogelijk te maken.

## Juridische status en eigendom

De Nederlandse Gasunie ("Gasunie") is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt. Voor de onderneming geldt het verlicht structuurregime.

Gas Transport Services B.V. ("GTS") is als 100%-dochter van Gasunie verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken inzake onafhankelijk beheer van het Nederlandse gastransportnet. Gasunie Deutschland GmbH & Co. KG is verantwoordelijk voor het Noord-Duitse netwerk. Om de markt zo goed mogelijk te bedienen, wordt het gereguleerde netwerk in beide landen zoveel mogelijk als één geheel beheerd.

## Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van de zekerheid van transport ("leveringszekerheid") en de langetermijnvoorzieningszekerheid, waarbij betaalbaarheid van gas en veiligheid van de gasinfrastructuur de belangrijkste randvoorwaarden zijn.

Specifiek voor Gasunie-dochter GTS, als beheerder van het landelijk gastransportnet, gelden de volgende publieke belangen:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Gaswet;
- Besluit milieutaak gasbedrijven Gaswet;
- Besluit stimulering duurzame energieproductie;
- Besluit leveringszekerheid Gaswet;
- publiek aandeelhouderschap.

## **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* De strategische doelstellingen van Gasunie passen binnen het gasrotondebeleid van de overheid. Dit beleid heeft tot doel om - met het oog op de teruglopende Europese aardgasproductie - de gasvoorziening binnen Noordwest-Europa te faciliteren en te bevorderen. Voorzieningszekerheid voor Nederland en Europa, het bevorderen van een liquide gasmarkt voor consumenten en het bedrijfsleven, een leidende rol in de ontwikkeling van de Europese gasinfrastructuur, het bevorderen van de transitie naar een duurzame energievoorziening en het benutten van hoogwaardige kennis zijn hierin leidende doelstellingen. Als enig aandeelhouder wordt de minister van Financiën nauw betrokken bij de vertaling van het beleid in de strategie. Hiertoe vindt ook regelmatig overleg plaats met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

*Investerings.* Voorgenomen deelnemingen en investeringen door Gasunie, die meer bedragen dan respectievelijk € 50 miljoen en € 100 miljoen, dienen ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de minister van Financiën als aandeelhouder. Zo is in 2009 het investeringsvoorstel van Gasunie voor de overname van het 50%-belang van Nuon in Zuidwending (ondergrondse gasopslag zoutkoepels) voorgelegd aan en goedgekeurd door de aandeelhouder. Hierdoor komt het aandeel van Gasunie in Zuidwending nu uit op 100%.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd bij staatsdeelnemingen heeft de minister van Financiën voor Gasunie een nieuw beloningsbeleid vastgesteld. De bereikte matiging van de totale maximale beloning bedraagt ongeveer 26%. Dit nieuwe beleid zal gelden voor nieuwe bestuurders die vanaf 2010 worden benoemd.

*Vermogensstructuur.* Gasunie hanteerde tot het boekjaar 2007 een *pay-out ratio* van 100%. Over de boekjaren 2007 en 2008 is besloten om de *pay-out ratio* te verlagen naar 75%. In het licht van Gasunie's investeringsprogramma voor de middellange termijn is voorgenomen om de *pay-out ratio* te handhaven op 75% voor het dividend over de boekjaren 2009-2012.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

De operationele activiteiten hebben in 2009 per saldo geleid tot een positieve kasstroom van € 833 miljoen. Het resultaat is met € 122 miljoen lager dan in voorgaande jaren. Dit wordt met name veroorzaakt door de afwaardering van het Duitse net van Gasunie als gevolg van het tarievenbesluit van de Duitse toezichthouder uit oktober 2009. De toen vastgestelde tarieven liggen aanzienlijk lager dan was voorzien bij het opstellen van de jaarrekening over 2008.

In 2009 heeft Gasunie verder invulling gegeven aan de strategie. Voorbeelden hiervan zijn de eerste fase van versterking van het Noord-Zuidtraject in het Nederlandse transportnet - ofwel Gasrotonde fase I - waarvan de meeste onderdelen nu in het eindstadium van de bouwfase verkeren, de stikstofbuffer bij Heiligerlee waarvoor de omvangrijke technische voorbereidingen nu zijn voltooid, het afsluiten van de vergunningsprocedures voor NordStream, de overname van Nuon-aandelen in Aardgasbuffer Zuidwending, de verkoop van Gasunie Engineering & Technology aan KEMA en de resultaten van "Integrated Open Season" in Nederland en Duitsland. Het doel van Integrated Open Season is om er voor te zorgen dat uitbreiding van het (grensoverschrijdende) transportnetwerk volledig aansluit op de behoefte van de klant.

Eventuele investeringen dreigen te worden gecompliceerd door aanscherping van de Duitse regulering en onduidelijkheid over de Nederlandse regulering. Zo is door middel van het "Integrated Open Season" gekeken naar de behoeftes van klanten aan uitbreiding van transportcapaciteit. Om aan de vraag van klanten naar meer transportcapaciteit te kunnen voldoen, behoeft het transportnetwerk van Gasunie in Nederland en Duitsland uitbreiding.

Investerings van deze aard en omvang kunnen alleen op een economisch verantwoorde wijze plaatsvinden als het reguleringskader dit toestaat. Wat dit betreft ziet Gasunie de manier waarop het gastransport in Duitsland recentelijk is gereguleerd (forse verlaging van de transporttarieven evenals maximaal toegestaan rendement op nieuwe investeringen) als een obstakel voor de totstandkoming van nieuwe investeringen in het Duitse net. Hierdoor zullen de inkomsten uit het bestaande net lager uitvallen dan was beoogd. Gasunie heeft daarop vooruitlopend in 2010 een boekhoudkundige afwaardering op haar Duitse net moeten doen.

Voor wat betreft het Nederlandse net is onduidelijkheid gerezen over het reguleringskader na de uitspraak van het College van Beroep voor het bedrijfsleven. Het College heeft in juni 2010 drie zogenoemde methodebesluiten voor GTS vernietigd. Het College heeft geoordeeld dat de NMa ten onrechte gehouden was de methodebesluiten te baseren op een door de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie vastgestelde beleidsregel. In deze beleidsregel heeft de minister de waarde van het landelijk gastransportnet, de afschrijvingstermijnen en de kapitaalkostenvergoedingen vastgelegd die de NMa bij de vaststelling van methodebesluiten moet hanteren. Geoordeeld is dat de NMa voor de periode vanaf 1 januari 2006 een nieuwe methode van regulering voor GTS zal moeten vaststellen. Totdat de nieuwe regulering is vastgesteld, verkeert Gasunie in onduidelijkheid in welke mate zij haar kosten mag doorberekenen in de transporttarieven. Hierdoor is op dit moment niet in te schatten of investeringen al dan niet rendabel zullen zijn. Gasunie is voor het kunnen uitvoeren van haar strategie gebaat bij snelle duidelijkheid over het reguleringskader en de te hanteren tarieven.

## Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Havenbedrijf Rotterdam
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Rotterdam
Jaar van oprichting	1932
Aantal werknemers	1.239 <sup>26</sup>
Website	www.portofrotterdam.com
Belang Staat der Nederlanden	29,17%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	3.088	2.677	2.548
Eigen vermogen	1.645	1.080	1.033
Vreemd vermogen	1.362	1.513	1.428
Inkomsten	519,4	522,6	488,3
Winst	167,4	151,0	114,2
Dividend	61,1	43,7	52,0
Ontvangen door staat	16,5	2,1	1,2
Solvabiliteitsratio	0,53	0,40	0,41
Return on equity	10,2%	14,0%	11,1%
Pay-out ratio	36,5%	29,0%	45,6%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Overslag (mln. metric tons)	387,0	421,1	409,1
Containeroverslag (duizenden TEU's)	9.743	10.784	10.791
Direct zeehavengerelateerde werkgelegenheid (aantal personen)	- <sup>27</sup>	90.385	89.840

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	30
Global Reporting Initiative (GRI)	B (geverifieerd)
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. drs. H.N.J. Smits	CEO	324	81	405	66
ir. T. Menssen MBA	CFO	259	65	324	53
ing. A.G.F. Toet	COO	259	65	324	49

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
A.J. Scheepbouwer	President-commissaris	35
drs. R.J.N. Abrahamsen	Plv. president-commissaris	30
R.P.M. van Slobbe	Lid	30
ir. J.M. Kroon MBA	Lid	30
drs. R.M. Smit	Lid	30

<sup>26</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>27</sup> Cijfers over 2009 zijn nog niet beschikbaar.

## Beschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. De doelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, en het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust. Het Havenbedrijf Rotterdam verhuurt – via langlopende contracten - haventerreinen aan bedrijven, met name aan op- en overslagbedrijven en de (petro)chemische industrie, waaronder energieproducenten. De belangrijkste inkomstenstromen zijn huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van nieuwe haventerreinen, met name Maasvlakte II, in openbare infrastructuur, zoals wegen in het havengebied, en in klantspecifieke infrastructuur, zoals kademuuren en aanlegsteigers. Ook wordt geïnvesteerd in de achterlandketen (bijvoorbeeld Portbase, containertransferium) en het buitenland (Sohar). Om de scheepvaart optimaal af te wikkelen, wordt geïnvesteerd in een verkeersbegeleidend systeem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding.

## Juridische status en eigendom

Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap. Er zijn twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de staat. De gemeente Rotterdam heeft 70<sup>5</sup>/<sub>6</sub>% van de aandelen, de staat 29<sup>1</sup>/<sub>6</sub>%. Na de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf in het Havenbedrijf Rotterdam is de staat op 23 mei 2007 toegetreden als medeaandeelhouder. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op het Havenbedrijf.

## Publiek belang

De Rotterdamse haven is van grote betekenis voor de Nederlandse economie en het vestigingsklimaat, aangezien het een van de belangrijkste kruispunten van goederenstromen ter wereld is. De aanleiding voor participatie door het Rijk in Havenbedrijf Rotterdam is de aanleg van de Maasvlakte II. De volgende groepen van publieke belangen zijn gedefinieerd voor het Havenbedrijf:

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

Deze publieke belangen worden geborgd door<sup>28</sup>:

- de PKB PMR<sup>29</sup> (nu: "AMvB Ruimte");
- de Uitwerkingsovereenkomsten PMR;
- het Convenant Haventarieven HbR en Deltalinqs;
- het Havenmeesterconvenant;
- de Akte Vestiging Erfpacht I en II Maasvlakte II;
- Overeenkomst Taakverwaarlozing;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Het Havenbedrijf Rotterdam heeft vanuit haar statutaire doelen – in het ondernemingsplan 2006-2010 – de volgende missie geformuleerd: "Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt in partnerschap de Europese haven van wereldklasse." Het Havenbedrijf Rotterdam zet in op het verder ontwikkelen van het haven- en industriecomplex Rotterdam tot het meest concurrerende, innovatieve en duurzame ter wereld. Het bedrijf creëert waarde voor klanten door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters. Om dit te realiseren onderscheidt het Havenbedrijf vier strategische aandachtsgebieden: klant, gebied en ruimte, verkeer en

<sup>28</sup> Zie ook Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2004-2005, 24 691, nr. 60; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 28165, nr. 46; en Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 24691, nr. 71.

<sup>29</sup> Planologische Kernbeslissing-Plus Project Mainportontwikkeling Rotterdam.

bereikbaarheid, en omgeving en duurzaamheid. In 2010 stelt het Havenbedrijf een ondernemingsplan op voor de periode 2011-2015 dat door de aandeelhouders goedgekeurd dient te worden. Voor de langere termijn ontwikkelt het Havenbedrijf de Havenvisie 2030, die eind dit jaar gepresenteerd zal worden.

*Investerings.* Zonder twijfel is de grootste investering op dit moment Maasvlakte II: de ontwikkeling van 2.000 hectare nieuw gebied waardoor de haven twintig procent groter wordt. Naar verwachting kan Maasvlakte II in 2013 in gebruik worden genomen. De investering in Maasvlakte II is ongeveer € 3 miljard groot. Wat betreft het bestaande Rotterdams gebied is het investeringsportfolio voor de komende jaren rond de € 175 miljoen per jaar. Dit zijn investeringen in (onder meer) klantgebonden investeringsinitiatieven, openbare inrichting, deelnemingen en vastgoed. In de aandeelhoudersovereenkomst is vastgelegd dat investeringen groter dan € 50 miljoen ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders moeten worden voorgelegd. In 2009 hebben de aandeelhouders ingestemd met project VALE, een joint venture met het Sultanaat Oman voor de aanleg van een steiger in de haven van Sohar te Oman. De maximuminleg voor het Havenbedrijf bedraagt \$ 40 miljoen (ongeveer € 28 miljoen).

*Bezoldigingsbeleid.* Het Havenbedrijf is in het beoordelingskader bezoldigingsbeleid ingedeeld in de categorie "markt-publiek". Het Havenbedrijf Rotterdam en de aandeelhouders zijn met elkaar in gesprek over een nieuw bezoldigingsbeleid.

*Vermogenspositie.* Voortvloeiend uit de toetreding van de staat als aandeelhouder tot het Havenbedrijf Rotterdam zijn met medeaandeelhouder gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam afspraken gemaakt over uit te keren dividenden. Over 2009 is aan de staat € 16,5 miljoen dividend uitgekeerd.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Terwijl de overslag in de Rotterdamse haven in 2009 met 8,1% terugliep, daalde het resultaat van het Havenbedrijf Rotterdam met 4,4% tot € 144,2 miljoen. Inclusief een eenmalige bate, als gevolg van verkoop van de deelname in een joint venture met Zeeland Seaports, nam het resultaat echter toe met 10,9% tot € 167,4 miljoen. Het Havenbedrijf heeft in 2009 € 341 miljoen geïnvesteerd in de haven. In 2010 stijgt dat tot ongeveer € 500 miljoen en in 2011 tot een kleine € 700 miljoen, omdat naast Maasvlakte II ook in het bestaande havengebied jaarlijks ongeveer € 175 miljoen geïnvesteerd wordt. Het Havenbedrijf acht de vooruitzichten op lange termijn positief en het behaalde resultaat stelt het Havenbedrijf in staat om - ongeacht de crisis - door te gaan met investeren. Daarmee draagt mainport Rotterdam bij aan het herstel van de economie.

Het Havenbedrijf verwacht in 2010 een toename van de overslag. Deze leidt niet tot een evenredige stijging van de inkomsten uit havengelden, vanwege een eenmalige crisiskorting van 7% op de tarieven in 2010. De investeringen nemen fors toe tot € 500 miljoen. Mede doordat het Havenbedrijf strak stuurt op de beheersing van de kosten, kan dit investeringsprogramma voortgezet worden zoals gepland.



## Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Holland Casino
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Hoofddorp
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	3.404
Website	www.hollandcasino.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	239	263	284
Eigen vermogen	47	49	51
Vreemd vermogen	142	142	191
Inkomsten <sup>30</sup>	595,6	700,0	756,7
Winst	7,7	14,3	85,6
Dividend <sup>31</sup>	-12,0	45,8	79,0
Ontvangen door staat	-12,0	45,8	79,0
Solvabiliteitsratio	0,20	0,19	0,18
Return on equity	16,3%	29,0%	167,3%
Pay-out ratio	-155,1%	320,3%	92,4%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal bezoeken (duizendtallen)	6.218	6.917	7.459
Besteding per bezoek (€)	96	101	101

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	C (ongeverifieerd)
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur				Bezoldiging 2009 (€ '000)	
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
D.F. Flink	CEO	278,5	41,8	320,3	42,6
drs. W.G. Kooijman	CFO	218,9	74,4	293,3	33,0
N.M.A.M. Leisse <sup>32</sup>	COO	98,7	-	98,7	11,6

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
mr. B. Staal	Voorzitter	28,5
drs. A. Schouwenaar	Vice-voorzitter	23,3
W.J.M. van den Dijssel	Lid	22,5
F.I.M. Houterman	Lid	20,5
mw. drs. A.E.J.M. Schaapveld MA	Lid	22,5
mr. W.F.C. Stevens	Lid	20,5

<sup>30</sup> Dit betreft de bruto inkomsten voor kansspelbelasting.

<sup>31</sup> Eind 2008 is uiteindelijk minder winst gerealiseerd dan al dat jaar per kwartaal was afgedragen aan de staat. Hierdoor ontving de staat in 2008 meer dividend dan de uiteindelijk gerealiseerde winst in 2008 en diende de staat in 2009 € 12 miljoen van de in 2008 teveel afgedragen winst terug te storten aan Holland Casino. De pay-out ratio geeft in 2008 en 2009 dan ook geen reëel beeld. Voorts is het dividend door een mutatie van de wettelijke reserve lager dan de winst. In 2007 is dit zichtbaar.

<sup>32</sup> Vanaf 8 juni 2009.



## Beschrijving

Holland Casino is in 1974 opgericht om vanuit de kanalisatiegedachte een legaal alternatief te bieden voor het illegale aanbod op het gebied van casinospelen. Sinds december 1975 is Holland Casino door de Nederlandse overheid aangewezen als enig vergunninghouder voor het aanbieden van casinospelen in Nederland. Het doel van Holland Casino is het organiseren van casino's met inachtneming van de geldende wettelijke bepalingen, de op grond daarvan verleende vergunningen en de daarbij gestelde voorwaarden.

Holland Casino geeft bij haar bedrijfsvoering invulling aan de doelstellingen van het Nederlands kansspelbeleid, waarvan de uitgangspunten zijn geformuleerd in de Wet op de Kansspelen.

## Juridische status en eigendom

De Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen in Nederland ("Holland Casino") is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. Holland Casino wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming.

In de statuten van Holland Casino zijn de rechten en bevoegdheden van de minister van Financiën vastgelegd. Onder de minister van Veiligheid en Justitie vallen de beleidsmatige bevoegdheden.

Sinds het aantreden van het huidige kabinet is de staatssecretaris van Financiën verantwoordelijk voor het aandeelhouderschap in Holland Casino.

## Publiek belang

Het hoofddoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Uit dit algemene hoofddoel volgt het publiek belang van Holland Casino:

- het kanaliseren van de vraag naar casinospelen door te voorzien in een betrouwbaar, door de overheid aangestuurd aanbod;
- het voorkomen dat concurrentie ontstaat op de casinomarkt, die tot onverantwoord gokgedrag en een toename van de kansspelverslaving zou kunnen leiden;
- het tegengaan van illegale casinospelen door te voorzien in een betrouwbaar en gecontroleerd legaal aanbod;
- het beschermen van de consument door er op toe te zien dat de sector niet wordt verstoord door oneerlijke, ondeskundige en onbetrouwbare aanbieders van (casino) spelen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Beschikking Casinospelen 1996;
- Besluit College van Toezicht op de Kansspelen;
- Kansspelenbesluit;
- Speelautomatenbesluit 2000;
- Uitvoeringsbesluit Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Holland Casino heeft de statutaire verplichting om ten minste iedere drie jaar een beleidsplan vast te stellen en toe te zenden aan de minister van Financiën. In november 2008 heeft Holland Casino het meest recente beleidsplan vastgesteld. In dit plan wordt de wens van zowel de overheid als van Holland Casino centraal gesteld om een optimale balans te waarborgen tussen betrokken publieke belangen, consumentenbelangen, de continuïteit van de onderneming en een goed aanstuurbaar en besluitvaardig bedrijf. De strategie ziet op een vernieuwd casinoconcept en kent als hoofdthema's maatschappelijke relevantie (bijdragen aan bescherming van de consument en bijdragen aan de kwaliteit van de

samenleving), een optimaal rendement en een uniek aanbod van spel en speelsheid<sup>33</sup>. Om de continuïteit van Holland Casino én het publiek belang te borgen is het van belang dat Holland Casino ook een commerciële focus houdt, onder meer vanwege de concurrentie van andere vormen van entertainment.

*Investeringsen.* Vanuit de hiervoor genoemde strategie volgen investeringen in modernisering van de speel- en horecaruimten en horecafaciliteiten. Enkele vervangingsinvesteringen, die uitgesteld waren, zullen tegelijkertijd met deze geplande modernisering plaatsvinden. Verder zal geïnvesteerd worden in twee vervangende vestigingen in Utrecht en Venlo. In het verslagjaar zijn geen investeringsvoorstellen aan de aandeelhouder ter goedkeuring voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd voor staatsdeelnemingen, zal de minister van Financiën voor Holland Casino een nieuw beloningsbeleid vaststellen. Met de raad van commissarissen is overeenstemming bereikt over een beloningsmaximum dat 19% lager ligt dan het huidige niveau. Dit maximum zal in het nieuwe bezoldigingsbeleid worden opgenomen.

*Vermogensstructuur.* Op grond van de statuten draagt Holland Casino – in principe – 100% van de winst af aan de Staat der Nederlanden. Holland Casino kan uit de netto-opbrengst van de gezamenlijke speelcasino's ten behoeve van de continuïteit van de exploitatie een reservering ter opbouw van een eigen vermogen vormen. De omvang van het eigen vermogen wordt aan de hand van een voorstel van de raad van commissarissen door de minister van Financiën vastgesteld.

Sinds medio 2008 staan de resultaten van Holland Casino onder druk als gevolg van het rookverbod en de economische crisis. Dit heeft ook gevolgen voor de mogelijkheid om vanuit de winst de vermogenspositie van Holland Casino te versterken.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het jaar 2009 is voor Holland Casino turbulent geweest. De dalende lijn in omzet en bezoekersaantallen uit het voorgaande jaar heeft zich voortgezet. De daling in bezoekersaantallen heeft deels te maken met een zekere 'sleetsheid' van het bestaande casinoconcept. Daarnaast ondervindt Holland Casino nadelige effecten van de kredietcrisis, het rookverbod en de concurrentie van andere vormen van entertainment, zoals legale speelautomatenhallen, illegaal kansspelaanbod en andere uitgaansgelegenheden. Ondanks de slechte marktomstandigheden is Holland Casino er in geslaagd een bescheiden winst te realiseren over 2009.

Om in te spelen op de verandering in het casinobezoek van de gasten, heeft Holland Casino in 2008 de strategie geherformuleerd. De nieuwe strategie voorziet onder meer in een heroriëntatie op het bestaande businessmodel en in een forse kostenbesparingsoperatie met een afname van het aantal voltijdbanen. Het nieuwe businessmodel kent een gemoderiseerd producten- en dienstenpalet, waarbij het legale casinoaanbod meegaat met de tijd. Het nieuwe businessmodel is ondersteunend aan het restrictieve beleid van de overheid en heeft daarnaast ook een positief effect op het continuïteitsperspectief van Holland Casino. De minister van Veiligheid en Justitie en de Landsadvocaat concludeerden dat de gepresenteerde visie verenigbaar is met het Nederlandse kansspelbeleid en de Europese wet- en regelgeving<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> De Tweede Kamer is per brief d.d. 24 maart 2009 over deze strategie geïnformeerd. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 24 557, nr. 117.

<sup>34</sup> Ook hierover is de Tweede Kamer bericht door middel van voornoemde brief van 24 maart 2009. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 24 557, nr. 117.

De inspanningen van Holland Casino op het terrein van het preventiebeleid en het *customer due diligence*-beleid zijn internationaal opgemerkt. Holland Casino heeft nu tweemaal op rij de prijs gewonnen voor “*Socially Responsible Operator of the Year*”; na toekenning van deze prijs in 2008, ontving Holland Casino deze prijs ook in 2009.

In 2009 heeft een reorganisatie plaatsgevonden die heeft geleid tot een belangrijke verbetering in de aansturing. De personele bezetting is daardoor sinds begin 2008 afgenomen met circa 525 voltijdbanen. Deze afname was deels het gevolg van de nieuwe organisatiestructuur en vloeide deels voort uit maatregelen samenhangend met de gevolgen van de recessie. Ultimo 2009 was de personele bezetting 3.404 voltijdbanen.

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	KLM
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Jaar van oprichting	1919
Aantal werknemers	34.032
Website	www.klm.nl
Belang Staat der Nederlanden	5,92%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	10.799	11.017	11.505
Eigen vermogen	2.238	2.098	3.877
Vreemd vermogen	8.559	8.918	7.627
Inkomsten	7.469	8.182	8.028
Winst	-383	-194	291
Dividend	0	0	27,2
Ontvangen door staat	0	0	0,4
Solvabiliteitsratio	0,21	0,19	0,34
Return on equity	-17,11%	-9,23%	7,51%
Pay-out ratio	0%	0%	9,33%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Bezettingsgraad passagiers (%)	82,2%	81,6%	82,9%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	72,3%	67,9%	74,1%
Available seat kilometers (mln.)	90.168	93.993	90.563
Aantal passagiers (mln.)	20,8	23,5	23,4

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	14 <sup>36</sup>
Global Reporting Initiative (GRI)	A (geverifieerd)
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel <sup>37</sup>	Totaal	Pensioen
P.F. Hartman	President-directeur	669	135	804	309
F.N.P. Gagey	Financieel directeur	410	66	476	- <sup>38</sup>
J.E.C. de Groot	Directeur	295	30	326	69

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
K.J. Storm	Voorzitter	44,5
J.D.F. Martre	Vice-voorzitter	34,5
I.P. Asscher-Vonk	Lid	30,5
J.D.F.C. Blanchet	Lid	26,5
H. Guillaume	Lid	28,5
W. Kok	Lid	32,5
R. Laan	Lid	30,5
J. Peyrelevade	Lid	26,5
H.N.J. Smits	Lid	30,5

<sup>35</sup> KLM werkt met een zogenoemd gebroken boekjaar. Zo zien de gegevens onder "2009" op 2009/2010.

<sup>36</sup> Opgemerkt zij dat dit de score betreft van Air France-KLM en niet van de groepsmaatschappij KLM, waar de andere cijfers uit deze tabel op zien.

<sup>37</sup> Dit is het short term incentive plan. Daarnaast is er ook een long term incentive plan in de vorm van zogenoemde phantom shares. De waarde van deze phantom shares kan pas op het moment van uitoefening (verkoop) worden vastgesteld, en is hier daarom buiten beschouwing gelaten.

<sup>38</sup> De pensioenkosten en sociale lasten van de heer Gagey worden gedragen door Air France.

## Beschrijving

In 1919 werd in Den Haag de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Koloniën opgericht. Op 30 september 2003 heeft de toenmalige staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat, mede namens de minister van Financiën, ingestemd met een fusie tussen KLM en Air France<sup>39</sup>. De fusie was onder meer ingegeven door de positieve bijdrage die de combinatie de komende jaren kon leveren aan de positie en ontwikkeling van KLM en de luchthaven Schiphol en daarmee aan de Nederlandse bereikbaarheid. Bovendien zou de gefuseerde onderneming de grootste luchtvaartcombinatie in Europa en één van de grootste in de wereld zijn.

## Juridische status en eigendom

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. ("KLM") is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. KLM heeft een directie en een raad van commissarissen. Sinds mei 2007 kent KLM een verlicht structuurregime.

Op 31 maart 2010 ziet de aandeelhoudersstructuur van KLM er als volgt uit. Air France-KLM houdt:

- alle KLM-prioriteitsaandelen en een gedeelte van de gewone aandelen, tezamen 49% van het stemrecht in KLM vertegenwoordigend;
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor KLM ("SAK I"), die zien op gewone KLM-aandelen en op de cumulatief preferente aandelen A gehouden door SAK I.
- de certificaten, uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen C ("SAK II"), die zien op de cumulatief preferente aandelen C gehouden door SAK II.

SAK I houdt 33,16% van het stemrecht in KLM op basis van de gewone aandelen en de cumulatief preferente aandelen A. SAK II houdt 11,25% van het stemrecht in KLM op basis van de cumulatief preferente aandelen C. De Nederlandse staat houdt direct cumulatief preferente aandelen A, welke 5,92% van het stemrecht representeren.

De operationele bedrijven van KLM en Air France zijn naast elkaar ondergebracht in een Franse holdingmaatschappij, Air France-KLM S.A.

## Publiek belang

Het netwerk van internationale verbindingen dat vanaf de mainport Schiphol wordt aangeboden is van groot belang voor de bereikbaarheid, economie en concurrentiekracht van Nederland. KLM is als Nederlandse "home carrier" met een uitgebreid intercontinentaal en Europees netwerk een belangrijke pijler binnen de Nederlandse luchtvaart. Dit belang wordt vooral geborgd door publiekrechtelijke instrumenten (zie onderstaand) en overeenkomsten tussen de Nederlandse staat en Air France-KLM die zijn afgesproken ten tijde van de fusie. Het beperkte aandelenbelang van de Nederlandse staat draagt bij aan de Nederlandse identiteit van KLM, hetgeen door sommige landen van belang wordt gevonden bij de uitonderhandeling van luchtvaartverdragen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet Luchtvaart;
- overeenkomst tussen Air France, de Staat der Nederlanden en KLM van 16 oktober 2003;
- overeenkomst tussen de Staat der Nederlanden en KLM (Amended State Option) van 16 oktober 2003;
- luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;
- luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden.

<sup>39</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003-2004, 29232, nr. 1.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Daar waar relevant stemt de staat op de algemene vergadering van aandeelhouders conform de uitgangspunten van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid uit 2007. Echter, gezien het beperkte belang van de staat in KLM en de aanwezigheid van een andere prioriteitsaandeelhouder (de holding Air France-KLM S.A.) is de invloed van de Nederlandse staat als aandeelhouder beperkt.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

KLM voert een zogenoemd gebroken boekjaar. Het boekjaar 2009/2010 werd bijzonder sterk beïnvloed door de wereldwijde economische crisis. Voor de gehele luchtvaartsector is de economische crisis voelbaar geweest. De International Air Travel Association ("IATA") heeft in maart 2010 berekend dat luchtvaartmaatschappijen tussen de twee en drie jaren aan groei hebben verloren. KLM heeft vanwege de crisis vanaf het begin een focus gehad op kostenbeheersing en de kaspositie. Het aanhouden van liquide middelen en het genereren van cash is nog steeds van groot belang. Daarnaast heeft het jaar in het teken gestaan van de gevolgen voor het sociale beleid van de onderneming. De sociale strategie van KLM is gebaseerd op solidariteit en flexibiliteit van de werknemers. De crisis heeft geleid tot een stop op vacatures, het verminderen van het tijdelijke personeel en op goed management van vacatures.

Ten tijde van de fusie tussen Air France en KLM zijn afspraken gemaakt om bepaalde publieke belangen, met name ten aanzien van de rol van KLM voor de Nederlandse netwerkqualiteit, te borgen. Hiervoor zijn zogeheten "state assurances" afgesproken. Daarbij gaat het om tijdelijke afspraken over enkele aspecten van de netwerkqualiteit. In 2010 hebben de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat, Air France-KLM en KLM deze afspraken in een *memorandum of understanding* voor onbepaalde tijd verlengd. Het gaat daarbij om de volgende afspraken<sup>40</sup>:

- de vestigingsplaats en thuisbasis van KLM is Nederland;
- KLM houdt zijn bestaande operationele en andere Nederlandse vergunningen;
- KLM zet zich samen met de nationale luchtvaartautoriteiten in om de bestaande routevergunningen te behouden;
- Air France-KLM opereert als een dual-hub systeem met Aéroports de Paris en Schiphol als basis.

---

<sup>40</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 29 232, nr. 6.



## Koninklijke Nederlandse Munt

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Koninklijke Nederlandse Munt
Bedrijfssector	Metaalbewerking
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1994
Aantal werknemers	82
Website	www.knm.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	32	34	31
Eigen vermogen	10	10	10
Vreemd vermogen	18	17	20
Inkomsten	32,8	39,7	30,5
Winst	0,8	0,6	0,4
Dividend	0,4	0,3	0,2
Ontvangen door staat	0,4	0,3	0,2
Solvabiliteitsratio	0,32	0,29	0,31
Return on equity	7,48%	5,66%	4,31%
Pay-out ratio	50%	50%	50%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Productie van euromunten (mln.)	47,2	76,1	86,5

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. M.T. Brouwer	Directeur	163	11	174	34

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
prof. drs. A. Verberk RA	Voorzitter	19,3
R.M. Lubbers	Lid	13,6
mw. Tiemstra <sup>41</sup>	Lid	5,7
mw. ir. W.A.A. Peek-Vissers <sup>42</sup>	Lid	2,3

<sup>41</sup> Tot 26 mei 2009.

<sup>42</sup> Per 1 november 2009.



## Beschrijving

De missie van de Koninklijke Nederlandse Munt is het slaan van munten en daaraan gerelateerde producten, de ontwikkeling en exploitatie van de hiervoor noodzakelijke kennis en de verkoop van deze producten, dit alles ten behoeve van de Staat der Nederlanden, andere overheden, consumenten en commerciële partijen.

De Koninklijke Nederlandse Munt heeft een contract gesloten met het ministerie van Financiën – het zogenoemde Muntcontract – hetgeen in grote lijnen inhoudt dat de Koninklijke Nederlandse Munt te allen tijde capaciteit beschikbaar stelt om invulling te geven aan de behoefte aan Nederlandse euromunten.

## Juridische status en eigendom

De Koninklijke Nederlandse Munt is een naamloze vennootschap. De vennootschap is opgericht bij de verzelfstandiging van de onderneming in 1994. Deze oprichting is geregeld in de Wet tot oprichting van de naamloze vennootschap De Nederlandse Munt N.V. d.d. 27 april 1994. De vennootschap is ingericht volgens het verlicht structuurregime. De aandelen van de Koninklijke Nederlandse Munt worden voor 100% gehouden door de staat.

## Publiek belang

Munten mogen uitsluitend in opdracht van de staat worden vervaardigd. Daarbij moeten de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen in acht worden genomen. De Koninklijke Nederlandse Munt voert het muntrecht van de staat uit. Meer specifiek zijn de volgende publieke belangen gemoeid met de Koninklijke Nederlandse Munt:

- beschikbaarheid van Nederlandse euromunten, bijzondere munten met de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en munten zonder de hoedanigheid van wettig betaalmiddel en daarvoor benodigde productiecapaciteit;
- veiligheid van de productie ten aanzien van vervalsing en de aanwijzing van de Munt als Nationaal Analysecentrum voor Munten.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Muntwet 2002;
- Wet tot oprichting van de Nederlandse Munt N.V.;
- Instelling Nat. Analysecentr. Munten, Staatscourant 20-12-01, nr. 247;
- Muntcontract;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* In de nieuwe statuten van de Koninklijke Nederlandse Munt, die naar verwachting binnenkort in werking zullen treden, is vastgelegd dat de onderneming iedere drie jaar een businessplan opstelt, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de aandeelhouder. Het huidige strategisch beleid is niet met de aandeelhouder overlegd. De strategie is onder meer gericht op rendement en groei, het vervullen van de publieke taken en een actieve promotie van de onderneming als instituut van “waarde- en brandawareness”. De Koninklijke Nederlandse Munt wil behoren tot de top-vijf van Europese munthuizen als het gaat om kennis van de markt, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. De Koninklijke Nederlandse Munt participeert in Europese overlegorganen om op de hoogte te blijven van en invloed uit te oefenen op Europese regelgeving, voor zover dit betrekking heeft op euromunten.

*Investeringsbeleid.* De nieuwe statuten van de Koninklijke Nederlandse Munt bepalen dat onder meer het ingrijpend verminderen van een deelneming in een andere vennootschap door de aandeelhouder moet worden goedgekeurd. Vooruitlopend hierop is eind 2009 ingestemd met de verkoop van het 40%-belang in Lasertec B.V.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die de minister van Financiën hanteert voor de staatsdeelnemingen, zal ook voor de directie van de Koninklijke Nederlandse Munt een nieuw beloningsbeleid worden vastgesteld. De besprekingen tussen

de aandeelhouder en de raad van commissarissen over het nieuwe beloningsbeleid zijn gaande.

*Vermogensstructuur.* In het dividendbeleid is vastgelegd dat de Koninklijke Nederlandse Munt in beginsel 50% van de winst afdraagt als dividend. De financiële positie van de onderneming is in 2009 verbeterd: het eigen vermogen is toegenomen en de solvabiliteit is verbeterd.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

De Koninklijke Nederlandse Munt heeft in het verslagjaar 2009 last gehad van de wereldwijde economische crisis. Grote opdrachten voor de productie en levering van buitenlandse circulatiemunten konden veel moeizamer en in mindere mate worden verkregen en de marge van verzamelaarsproducten stond onder druk. De productie van Nederlandse eurocirculatiemunten is beperkt gebleven tot 40 miljoen stuks van de 5 eurocent denominatie (in 2008 nog 80 miljoen stuks).

Ondanks het slechte economische klimaat en de afname van de omzet is het resultaat na belastingen toegenomen. Deze toename is met name gerealiseerd door de marges op een aantal grote opdrachten, het financiële effect van twee herdenkingsmunten en de beheersing van de organisatiekosten.

In het verslagjaar is een nieuw meerjarig muntcontract met het ministerie van Financiën gesloten. Dit contract is effectief vanaf 1 januari 2009.

Eind 2009 is het 40%-belang in Lasertec B.V. te Barendrecht verkocht: een bedrijf gespecialiseerd in lasertechnologie. Deze lasertechnologie ten behoeve van de stempelvervaardiging is inmiddels in voldoende mate geborgd in de organisatie van de Koninklijke Nederlandse Munt en derhalve was het niet langer van strategisch belang om dit aandelenpakket aan te houden. Bij deze desinvestering is een bescheiden boekwinst gerealiseerd.

Het project van de digitalisering van de vormgevings- en stempelvervaardigingsprocessen, waarmee in 2007 een begin is gemaakt, is in 2009 afgerond. In het verslagjaar is ongeveer 95% van de stempels via het digitale proces vervaardigd.



## LIOF

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	LIOF
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	1975
Aantal werknemers	59,3
Website	www.liof.nl
Belang Staat der Nederlanden	94,4%

Financieel overzicht				Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
(€ mln.)	2009	2008	2007		2009	2008	2007
Totaal activa	165,9	166,6	159,6	Aantal participaties ultimo	120	108	115
Eigen vermogen	100,7	100,7	110,3	Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	97,4	74,6	- <sup>43</sup>
Vreemd vermogen	65,5	66,2	49,3	Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	28,2	- <sup>43</sup>	- <sup>43</sup>
Inkomsten	16,8	17,9	24,3				
Winst	0,4	0,3	8,3				
Dividend	10,2	0	0				
Ontvangen door staat	0	0	0				
Solvabiliteitsratio	0,61	0,60	0,69				
Return on equity	0,40%	0,30%	7,52%				
Pay-out ratio	0%	0%	0%				

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. Th.M.A.J. Verhagen	Directeur	181	0	181	59

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
dr. J.V.H. Pennings	Voorzitter	15,5
drs. J.G.M. van Oijen <sup>44</sup>	Vice-voorzitter	7,6 <sup>45</sup>
drs. M.J.A. Eurlings	Lid	8,2
drs. J.J. Nijhuis <sup>44</sup>	Lid	4
drs. P.A.A.M. Rutten <sup>44</sup>	Lid	7,6 <sup>45</sup>
prof. dr. W.A. Vermeend	Lid	8,2

<sup>43</sup> Cijfers zijn voor deze jaren niet bekend.

<sup>44</sup> Tot 24 april 2009.

<sup>45</sup> Inclusief een vergoeding van € 3,6 voor de rol van adviseur van de raad van commissarissen voor de periode ná 24 april 2009 in afwachting van invulling van de vacatures in de raad van commissarissen.

## Beschrijving

Het LIOF is in 1975 opgericht met het doel de regionale economische structuur in de provincie Limburg te versterken. Zoals ook bij de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, waren de activiteiten van het LIOF tot en met 2005 vooral gericht op “het wegwerken van economische achterstanden”, maar sinds 2006 ligt de nadruk op het versterken van de “nationale en regionale pieken”, zoals geformuleerd in de Nota “Pieken in de Delta” van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie<sup>46</sup>. Binnen het LIOF wordt onderscheid gemaakt tussen het “Ontwikkelingsbedrijf” en het “Financieringsbedrijf”. Bij het Ontwikkelingsbedrijf zijn de kernactiviteiten “Ontwikkeling en Innovatie”, “Investeringsbevordering” en “Bedrijventerreinen” ondergebracht, die door de staat en de betrokken provincies worden bekostigd door middel van subsidies om beleidsdoelstellingen te realiseren. Het Financieringsbedrijf wordt daarentegen niet gesubsidieerd. De portefeuille van (leningen aan) participaties is opgebouwd met een door overheden beschikbaar gesteld aandelenkapitaal. De opbrengsten uit deze portefeuille dienen te zorgen voor een dekkende exploitatie binnen het Financieringsbedrijf. Het LIOF is verder betrokken bij de uitvoering van Europese programma’s en verricht incidenteel opdrachten voor derde partijen (gemeenten en provincies).

## Juridische status en eigendom

N.V. Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (“LIOF”) heeft als aandeelhouders de Staat der Nederlanden (94,4%), de provincie Limburg (5,4%) en een aantal Limburgse gemeenten (gezamenlijk 0,2%). Het LIOF heeft een algemeen directeur en een raad van commissarissen.

Het LIOF is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in het kader van de uitvoering van het ruimtelijk economisch beleid<sup>47</sup>. Sinds 2006 is dit beleid toegespitst op de uitwerking van de Nota Pieken in de Delta.

## Publiek belang

Zoals ook de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, dient het LIOF de economische structuur van regio’s te versterken door stimulering van meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio door middel van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling en innovatie, participatie en beheer (het verstrekken van risicokapitaal) en herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Basisbeschikking 2007 – 2010<sup>48</sup>;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Het LIOF stelt vierjaarlijks een meerjarenprogramma op en vervolgens jaarlijks een jaarwerkplan dat door de staat wordt getoetst. In de basisbeschikking zijn kwantitatieve indicatoren opgenomen op basis waarvan ultimo 2010 de prestaties van het LIOF worden gemeten. Genoemde periode betreft overigens de eerste keer dat het LIOF en haar aandeelhouders *casu quo* subsidiënten in meerjarig perspectief gekwantificeerde prestaties met elkaar hebben afgesproken. In 2010 vindt een evaluatie plaats.

*Investerings.* Het door de aandeelhouders ter beschikking gestelde kapitaal is vooral bedoeld om het LIOF in staat te stellen te participeren in startende en doorstartende ondernemingen

<sup>46</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003–2004, 26 697, nr. 1.

<sup>47</sup> De beleidsvisie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie op de (huidige) rol van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen is ondermeer vastgelegd in een brief aan de Tweede Kamer van 6 oktober 2000 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2000–2001, 26 570, nr. 16).

<sup>48</sup> De beschikking van 19 maart 2008.

die actief zijn op de thema's die worden genoemd in de Nota Pieken in de Delta. Dit betreft veelal risicovolle participaties in jonge ondernemingen; een marktsegment waarop reguliere eigenvermogensverschaffers minder actief zijn. In 2009 is met het LIOF een discussie gestart over het economisch rendement van het bedrijfsonderdeel "Financieringsbedrijf" (in termen van toename van onder meer R&D-investeringen en werkgelegenheid).

*Bezoldigingsbeleid.* In 2008 heeft de staat voor de regionale ontwikkelingsmaatschappijen een plafond afgesproken dat overeenkomt met het salarisniveau van een directeur-generaal bij de rijksoverheid. De arbeidsovereenkomst met de huidige algemeen directeur, die dateert van voor dat moment, wordt gerespecteerd.

*Vermogensstructuur.* Zoals reeds vermeld, is het publiek belang gericht op het stimuleren van bedrijvigheid in jonge (door)startende ondernemingen. Het gaat de overheid dus niet primair om rendement en/of dividend. Als rendementsnorm hanteert de staat de instandhouding van de koopkracht van het ter beschikking gestelde kapitaal (gemeten over een meerjarige periode). Winsten worden toegevoegd aan het vermogen. Het uitkeren van dividend komt pas aan de orde als sprake is van overliquiditeit, met andere woorden: langdurig onbenut kasgeld wordt afgeroomd. Hiervan was gedurende het verslagjaar geen sprake.

In 2006 en 2007 is met het LIOF gesproken over een uitkering van € 10 miljoen als gevolg van de aanwezigheid van (structureel) overtollige liquide middelen. Aan de Tweede Kamer is toegezegd dat deze middelen in Limburg zullen worden geherinvesteerd. Ultimo 2009 is van het aan de staat toekomende deel van het dividend (van ongeveer € 9,2 miljoen) € 8,5 miljoen aangewend voor de financiering van een investeringsfonds ("Nedermaas High Tech Ventures") dat door LIOF wordt beheerd voor rekening en risico van de staat. Het resterende deel van dit dividend (ongeveer € 0,7 miljoen) is in 2010 beschikbaar gesteld voor een opleidingsprogramma voor technisch personeel in Limburg.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het bedrijfsonderdeel Ontwikkelingsbedrijf van het LIOF heeft over 2009, ondanks de economische crisis, redelijke tot goede resultaten geboekt.

Doel van de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie is het structureel verhogen van de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen van het midden- en kleinbedrijf in Limburg, in lijn met de doelstellingen van de "Lissabon-agenda". Samen met bedrijven, kennisinstellingen en brancheorganisaties worden structuurversterkende en innovatieve thema's van en voor het midden- en kleinbedrijf geïdentificeerd en vervolgens worden daarop doelgericht projecten ontwikkeld. De rol van het LIOF is die van initiator en regisseur.

In 2009 werd een projectvolume van € 52,6 miljoen aan projecten gehonoreerd, waarvan ongeveer 75% (€ 38,8 miljoen) is ingediend bij nationale programma's van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en de provincie Limburg. Het resterende deel (€ 13,8 miljoen) is ingediend bij het Europese programma "OP Zuid".

De kerntaak Investeringsbevordering richt zich niet alleen op de vestiging en uitbreiding van buitenlandse bedrijven in Limburg en op het relatieonderhoud met reeds in Limburg gevestigde bedrijven uit het buitenland, maar ook op investeringsbevordering van bedrijven die afkomstig zijn uit overige delen van Nederland. In 2009 hebben negentien binnen- en buitenlandse bedrijven het besluit genomen zich in Limburg te vestigen respectievelijk er hun bestaande onderneming uit te breiden. Het bijbehorende (geraamde) investeringsvolume bedraagt circa € 103 miljoen en het aantal te verwachten arbeidsplaatsen 985.

De kerntaak Bedrijventerreinen richt zich op de ontwikkeling van nieuwe terreinen (inclusief het opzetten van duurzaam beheer en parkmanagement) alsmede op de herstructurering en revitalisering van bestaande bedrijventerreinen. In 2009 hebben het LIOF en de provincie Limburg samen de "Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen" opgericht met als taakstelling dat in 2020 1.000 van de 1.900 hectare

ernstig verouderde en disfunctionele bedrijventerreinen in Limburg moet zijn geherstructureerd. LIOF's "Bedrijventerreinen" was in 2009 betrokken bij de verkoop van 61 hectare nieuwe en de revitalisering van 128 hectare bestaande terreinen.

Voor de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie geldt dat het aan Pieken in de Delta gerelateerd projectvolume over de periode 2007 - 2010 ultimo 2009 reeds ruimschoots is behaald. Investeringsbevordering ligt wat aantal projecten en investeringsvolume betreft goed op koers, maar voor wat betreft het aantal arbeidsplaatsen blijft men achter. Geconstateerd wordt dat arbeidsintensieve projecten veelal in de lagelonenlanden worden gevestigd. Bedrijventerreinen ondervindt de gevolgen van de economische crisis. Het is twijfelachtig of de doelstellingen worden gehaald, zeker wat betreft de ontwikkeling van nieuwe bedrijven terreinen.

Het Financieringsbedrijf heeft in 2009 ondanks de economische crisis een goed resultaat behaald. De participatieportefeuille nam toe met 21 nieuwe participaties en in 20 bedrijven werd het belang vergroot. Er werden drie deelnemingen verkocht, twee leningen werden afgelost en vier ondernemingen gingen failliet.

## Meerstad

Algemene gegevens staatsdeelname	
Naam staatsdeelname	Meerstad
Bedrijfssector	Gebiedsontwikkeling
Vestigingsplaats	Harkstede
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	6 <sup>49</sup>
Website	www.meerstad.eu
Belang Staat der Nederlanden	10%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	- <sup>50</sup>	-	-
Eigen vermogen	-	-	-
Vreemd vermogen	-	-	-
Inkomsten <sup>51</sup>	0	0	0
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	-	-	-
Return on equity	-	-	-
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. J. Kleine	Directeur	-	-	202 <sup>52</sup>	-

Raad van commissarissen	
	Functie Vergoeding 2009 (€ '000)
N.v.t. <sup>53</sup>	

<sup>49</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>50</sup> Deze informatie wordt door Meerstad C.V. niet publiek gemaakt, omdat die de commerciële belangen van Meerstad als grond(ver)koper kan schaden. De bezittingen van Meerstad C.V. bestaan vrijwel alleen uit aangekochte gronden. Eventuele (ver)kopers van grond zouden met deze balansinformatie mogelijk hun voordeel kunnen doen in de onderhandelingen met Meerstad.

<sup>51</sup> Vooralsnog bevindt Meerstad zich in een fase waarin geïnvesteerd wordt. Inkomsten zullen op termijn worden verkregen door voornamelijk de verkoop van gronden. De tot en met 2009 gemaakte kosten worden geactiveerd op de balans. Voor een 'sluitende' exploitatie dienen deze kosten te worden goedge maakt met de toekomstige inkomsten uit de verkoop van gronden.

<sup>52</sup> Betreft de kosten voor de inhuur van een externe directeur.

<sup>53</sup> Meerstad heeft geen raad van commissarissen.



## Beschrijving

In het kader van versterking van de Ecologische Hoofdstructuur (“EHS”) en het programma Groen In en Om de Stad (“GIOS”) wordt gedurende de komende twintig jaar ten oosten van de stad Groningen een gebied ter grootte van ongeveer 2.324 hectare ontwikkeld. Dit gebied krijgt verschillende bestemmingen. Zo is ongeveer 829 hectare van dit gebied bestemd voor woningen en bedrijfsterreinen, ongeveer 829 hectare voor een “groene” leefomgeving en ongeveer 600 hectare is bedoeld voor de waterhuishouding en -recreatie. Deze grondexploitatie is bekend als project Meerstad en de uitvoering hiervan is belegd bij de Grondexploitatie maatschappij Meerstad (“GEMM”).

## Juridische status en eigendom

Bij het project Meerstad zijn zowel publieke als private partijen betrokken. Zij werken samen in een zogenoemde “C.V./B.V.-structuur”. Praktisch betekent dit dat de operationele activiteiten van Meerstad zijn ondergebracht in de commanditaire vennootschap GEM Meerstad C.V. (“Meerstad”). Hierin wordt 96% van de aandelen gehouden door commanditaire (of “stille”) vennoten. De betrokken publieke partijen zijn verenigd in een stichting, die 48% van de aandelen houdt. Deze publieke partijen zijn de provincie Groningen, de staat, en de gemeenten Groningen en Slochteren. De private partijen AM Deelnemingen Grondbedrijf B.V. (dochteronderneming van BAM/AM), Heijmans Vastgoed Realisatie B.V. (dochteronderneming van Heijmans), Hanzevast Ontwikkeling B.V. (dochteronderneming van Hanzevast) en SFB B.V. (dochteronderneming van BPF Bouwinvest) houden elk als commanditair vennoot 12% van de aandelen. De resterende 4% van de aandelen wordt gehouden door de beherend vennoot Grondexploitatie maatschappij Meerstad Beheer B.V. Hierin houden twee stichtingen elk 50% van de aandelen. In de ene stichting zijn voornoemde publieke partijen vertegenwoordigd en de andere stichting is de private pendant met hierin de vier hiervoor genoemde ondernemingen.

De staat heeft een belang van 20% in de stichtingen met de publieke partijen. Hierdoor bedraagt de totale zeggenschap van de staat in Meerstad 10%<sup>54</sup>.

Namens de staat wordt het aandeelhouderschap in Meerstad beheerd door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Voor deze handelt het Bureau beheer landbouwgronden (in samenwerking met Dienst landelijk gebied)<sup>55</sup>.

Meerstad wordt geleid door een directeur.

## Publiek belang

Meerstad is opgericht ten behoeve van (regionale) grondontwikkeling en dient als voorbeeldproject van ontwikkelingsplanologie. Met Meerstad beoogt het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie om beleidsdoelstellingen te realiseren, namelijk:

- realiseren van 480 hectare GIOS en 349 hectare EHS in het plangebied;
- realiseren van robuuste ecologische verbinding Midden-Groningen – Zuidlaardermeer;
- toepassen van het principe “rood en groen in balans”, in de verhouding 1:1;
- toepassen van het principe “ontwikkelen met kwaliteit”.

Deze publieke belangen worden geborgd door:

- de Nota Ruimte;
- het Natuurbeleidsplan;
- de Nota over ecologische hoofdstructuur;
- publiek aandeelhouderschap.

<sup>54</sup> De staat heeft een belang van 20% in de stichting die als commanditaire vennoot 48% van de aandelen in de Meerstad. Het indirecte belang van de staat via deze stichting is hiermee 9,6% ( $0,48 \times 0,10$ ). Daarbij heeft de staat een belang van 20% in de stichting die 50% van de aandelen houdt in de vennootschap die als beherend vennoot 4% van de aandelen in Meerstad bezit. Dit indirecte belang 0,4% ( $0,20 \times 0,50 \times 0,04$ ). Het totale indirecte belang van de staat in termen van zeggenschap is hiermee 10%. In eerdere publicaties over staatsdeelnemingen is voor Meerstad alleen het belang (van 20%) in de stichtingen genoemd.

<sup>55</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2004–2005, 30 099, nr. 1.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Jaarlijks wordt een plan voor de grondexploitatie ("GREX") voorgelegd aan de betrokken partijen. In 2009 is een geactualiseerde GREX goedgekeurd door de aandeelhouders van de beherend vennoot Grondexploitatie Maatschappij Meerstad Beheer B.V. (waaronder dus de staat). De GREX is onder meer aangepast op het punt van de woningmarktvooruitzichten vanwege de gevolgen van de economische crisis. Voor het jaar 2010 wordt ingezet op de verkoop van 150 woningen en in de hierop volgende jaren zal de woningproductie jaarlijks met 75 woningen toenemen. Vanaf 2015 zal worden ingezet op de eens beoogde afzet van 600 woningen per jaar.

*Investerings.* Investerings worden, naast de GREX, getoetst aan een samenwerkingsovereenkomst tussen betrokken partijen. Deze overeenkomst bevat afspraken die ten grondslag hebben gelegen aan de oprichting van Meerstad. Momenteel werkt Meerstad aan het ontwerp van het zogenoemde eerste deelplan, waarin de ontwikkeling van de eerste fase van het project Meerrovers en van het project IJsbaanlocatie centraal staan. Meerstad zal in 2010 beginnen met het verkopen van woningen van deze projecten.

*Bezoldigingsbeleid.* Met betrekking tot het bezoldigingsbeleid hebben zich in het verslagjaar geen wijzigingen voorgedaan.

*Vermogensstructuur.* Het eigen vermogen van Meerstad is gering en bestaat alleen uit het gestorte aandelenkapitaal dat € 500.000 bedraagt. Daarbij beschikt Meerstad over een achtergestelde lening van € 9,5 miljoen, die door externe financiers als vermogen wordt beschouwd. Vooral nog investeert Meerstad in de ontwikkeling van gronden, zodat deze op een later moment kunnen worden verkocht. Pas bij verkoop van gronden worden inkomsten gegenereerd. Van winsthoudingen ten gunste van de reserves is derhalve nog geen sprake. De aandeelhouders van Meerstad hebben wel recht op een jaarlijkse rente van 15% over het door hen gestorte kapitaal. Ten aanzien van het vreemd vermogen is in de algemene vergadering van aandeelhouders in 2009 afgesproken dat het de directie van Meerstad niet is toegestaan om meer dan € 20 miljoen aan additionele financieringsmiddelen aan te trekken.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het jaar 2009 stond vooral in het teken van de gevolgen van de economische recessie voor het project Meerstad. Als gevolg hiervan heeft een herziening plaatsgevonden van de organisatie van Meerstad, de strategie en de inhoud van de werkzaamheden. De hieruit volgende aanpassingen zijn snel doorgevoerd; naast het vaststellen van de nieuwe grondexploitatie zijn ook nieuwe werkwijzen ontwikkeld en is het ontwerp voor het eerste deelplan opnieuw en voortvarend opgepakt.



## NOM

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1974
Aantal werknemers	55,3
Website	www.nom.nl
Belang Staat der Nederlanden	99,97%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	81,8	90,4	90,5
Eigen vermogen	74,0	81,4	79,6
Vreemd vermogen	7,8	9,0	10,9
Inkomsten	10,4	22,5	18,0
Winst	-7,5	0,1	1,6
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,90	0,90	0,88
Return on equity	-10,1%	0,1%	2,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal participaties ultimo	129	135	136
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	108,3	110,0	101,6
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	21,2	23,6	22,9

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. S. Jansen	Directeur	153	10	163	37

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
R.P. Prins	Voorzitter	15
mr. H. Bosma	Lid	11
Prof. em. dr. L. Koopmans	Lid	13,3
A.M.J. Vogd	Lid	11
J.E. de Vries	Lid	13,2
H. Weggemans	Lid	11

## Beschrijving

De NOM is in 1974 opgericht met het doel de regionale economische structuur in Drenthe, Friesland en Groningen te versterken. Zoals ook bij de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, waren de activiteiten van de NOM tot en met 2005 vooral gericht op “het wegwerken van economische achterstanden”, maar sinds 2006 ligt de nadruk op het versterken van de “nationale en regionale pieken”, zoals geformuleerd in de Nota “Pieken in de Delta” van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie<sup>56</sup>. Binnen de NOM wordt onderscheid gemaakt tussen het “Ontwikkelingsbedrijf” en het “Financieringsbedrijf”. Bij het Ontwikkelingsbedrijf zijn de kernactiviteiten “Ontwikkeling en Innovatie”, “Investeringsbevordering” en “Bedrijventerreinen” ondergebracht, die door de staat en de betrokken provincies worden bekostigd door middel van subsidies om beleidsdoelstellingen te realiseren. Het Financieringsbedrijf wordt daarentegen niet gesubsidieerd. De portefeuille van (leningen aan) participaties is opgebouwd met een door overheden beschikbaar gesteld aandelenkapitaal. De opbrengsten uit deze portefeuille dienen te zorgen voor een dekkende exploitatie binnen het Financieringsbedrijf. De NOM is verder betrokken bij de uitvoering van Europese Programma’s en verricht incidenteel opdrachten voor derde partijen (gemeenten en provincies).

## Juridische status en eigendom

De Noordelijke OntwikkelingsMaatschappij (“NOM”) heeft vier aandeelhouders. De Staat der Nederlanden houdt 99,97% van de aandelen. De provincies Drenthe, Friesland en Groningen houden elk 0,01% van de aandelen. De NOM heeft een directeur en een raad van commissarissen.

De NOM is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in het kader van de uitvoering van het ruimtelijk economisch beleid<sup>57</sup>. Sinds 2006 is dit beleid toegespitst op de uitwerking van de Nota Pieken in de Delta.

## Publiek belang

Zoals ook de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, dient de NOM de economische structuur van regio’s te versterken door stimulering van meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio door middel van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling en innovatie, participatie en beheer (het verstrekken van risicokapitaal) en herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Basisbeschikking 2007 – 2010<sup>58</sup>;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De NOM stelt vierjaarlijks een meerjarenprogramma op en vervolgens jaarlijks een jaarwerkplan dat door de staat wordt getoetst. In de basisbeschikking zijn kwantitatieve indicatoren opgenomen op basis waarvan ultimo 2010 de prestaties van de NOM worden gemeten. Genoemde periode betreft overigens de eerste keer dat de NOM en haar aandeelhouders *casu quo* subsidiënten in meerjarig perspectief gekwantificeerde prestaties met elkaar hebben afgesproken. In 2010 vindt een evaluatie plaats.

*Investerings.* Het door de aandeelhouders ter beschikking gestelde kapitaal is vooral bedoeld om de NOM in staat te stellen te participeren in startende en doorstartende ondernemingen

<sup>56</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003–2004, 26 697, nr. 1.

<sup>57</sup> De beleidsvisie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie op de (huidige) rol van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen is ondermeer vastgelegd in een brief aan de Tweede Kamer van 6 oktober 2000 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009–2009, 26 570, nr. 16).

<sup>58</sup> De beschikking van 19 maart 2008.

die actief zijn op de thema's die genoemd zijn in de Nota Pieken in de Delta. Dit betreft veelal risicovolle participaties in jonge ondernemingen; een marktsegment waarop reguliere eigenvermogensverschaffers minder actief zijn.

In 2009 is met de NOM een discussie gestart om het economisch rendement van het bedrijfsonderdeel Financieringsbedrijf (in termen van toename van onder meer R&D-investeringen en werkgelegenheid) in kaart te brengen.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2008 heeft de staat voor de regionale ontwikkelingsmaatschappijen een plafond afgesproken dat overeenkomt met het salarisniveau van een directeur-generaal bij de rijksoverheid. Aangezien de huidige directeur reeds voordien in dienst van de NOM was, worden de afspraken die met hem zijn gemaakt gerespecteerd.

*Vermogensstructuur.* Zoals reeds vermeld, is het publiek belang gericht op het stimuleren van bedrijvigheid in jonge (door)startende ondernemingen. Het gaat de overheid dus niet primair om rendement en/of dividend. Als rendementsnorm hanteert de staat de instandhouding van de koopkracht van het ter beschikking gestelde kapitaal (gemeten over een meerjarige periode). Winsten worden toegevoegd aan het vermogen. Het uitkeren van dividend komt pas aan de orde als sprake is van overliquiditeit, met andere woorden: langdurig onbenut kasgeld wordt afgeroomd. Hiervan is bij de NOM geen sprake.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het bedrijfsonderdeel Ontwikkelingsbedrijf van de NOM heeft over 2009, ondanks de economische crisis, redelijke tot goede resultaten behaald.

Doel van de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie is het structureel verhogen van de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen van het midden- en kleinbedrijf in Noord-Nederland, in lijn met de doelstellingen van de "Lissabon-agenda". Samen met bedrijven, kennisinstellingen en brancheorganisaties worden structuurversterkende en innovatieve thema's van en voor het midden- en kleinbedrijf geïdentificeerd en vervolgens worden daarop doelgericht projecten ontwikkeld. De rol van de NOM is die van initiator en regisseur. In 2009 werd een innovatie-impuls gerealiseerd van € 16 miljoen.

De kerntaak Investeringsbevordering richt zich op de vestiging van nieuwe buitenlandse bedrijven in de drie noordelijke provincies alsook op het relatieonderhoud met reeds in deze provincies gevestigde bedrijven uit het buitenland. In 2009 hebben twaalf bedrijven het besluit genomen zich in Noord-Nederland te vestigen respectievelijk er hun bestaande onderneming uit te breiden. Het bijbehorende (geraamde) investeringsvolume bedraagt circa € 2,5 miljard (inclusief de bouw van een nieuwe elektriciteitscentrale van RWE in de Eemshaven in Delfzijl van € 2,4 miljard) en het aantal te verwachten arbeidsplaatsen 496. Voor de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie geldt dat het een aan Pieken in de Delta gerelateerd projectvolume over de periode 2007 - 2010 ultimo 2009 reeds ruimschoots is behaald.

Wat betreft Investeringsbevordering geldt dat de indicator voor het investeringsvolume royaal is overschreden (ruim € 4 miljard tot en met 2009 ten opzichte van de afgesproken streefwaarde van € 800 miljoen voor de periode 2007 – 2010), maar het aantal te realiseren additionele arbeidsplaatsen blijft achter. Geconstateerd wordt dat arbeidsintensieve projecten veelal in de lagelonenlanden worden gevestigd.

Het resultaat van het bedrijfsonderdeel Financieringsbedrijf is beïnvloed geweest door de gevolgen van de economische crisis. Er moesten forse voorzieningen op de participatieportefeuille worden getroffen, terwijl een geplande, financieel omvangrijke desinvestering niet tijdig kon worden afgerond. Het gevolg hiervan was dat de NOM voor het eerst in haar 35-jarige bestaan een fors verlies heeft moeten incasseren. De directie verwacht niettemin dat de NOM over de periode 2006 – 2010 kan voldoen aan de door de staat gehanteerde rendementsnorm. Die norm is instandhouding van de koopkracht van het eigen vermogen.



## NS

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	NS
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1937
Aantal werknemers	30.068
Website	www.ns.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	6.514	7.763	7.544
Eigen vermogen	2.871 <sup>59</sup>	4.249	4.109
Vreemd vermogen	3.643	3.514	3.435
Inkomsten	4.596	4.253	4.040
Winst	116	281	337
Dividend	40,6	98,4	118,0
Ontvangen door staat	40,6	98,4	118,0
Solvabiliteitsratio	0,44	0,55	0,54
Return on equity	4,0%	6,6%	8,2%
Pay-out ratio	35%	35%	35%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2009	2008	2007
Vervoersomvang (miljoen reizigerskilometers)	16.315	16.180	15.546
Punctualiteit	92,8%	93,0%	93,0%
Algemeen klantoordeel reizen per trein	78	76	70
Productiviteit (reizigers per trein)	139	140	135

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	44
Global Reporting Initiative (GRI)	C (ongeverifieerd)
Corporate Governance Code	√

### Raad van bestuur

	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen <sup>60</sup>
ir. A. Meerstadt MBA	President-directeur	473	71	544	-
drs. M. Niggebrugge	Financieel directeur	473	34	507	-
mw. ir. M.W.L. van Vroonhoven MBA	Directeur <sup>61</sup>	153	18	171	-

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
W. Meijer	Voorzitter	40
H. Zwarts	Vice-voorzitter	40
dr. F.J.G.M. Cremers	Lid	35
mw. T.M. Lodder	Lid	30
mw. mr. M.J. Oudeman MBA	Lid	30
P. Rosenmöller	Lid	30

<sup>59</sup> In 2009 heeft NS € 1,4 miljard als superdividend uitgekeerd ten laste van de reserves.

<sup>60</sup> Het werkgeversdeel van de pensioenbijdragen is niet gespecificeerd voor de individuele leden van de raad van bestuur. In totaal bedroeg deze € 22.105.

<sup>61</sup> In dienst per 1 augustus 2009



## Beschrijving

NS is in 1937 opgericht als gevolg van een bundeling van de twee grote spoorwegmaatschappijen Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen en de Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij. NS heeft als missie om meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. NS is actief in drie segmenten: reizigersvervoer, knooppuntontwikkeling en –exploitatie en railinfra en bouw. NS verzorgt voor ruim 1,1 miljoen klanten in Nederland dagelijks de treinreis via 4.800 ritten. NS verzorgt daarnaast ook aanvullende diensten in de “reisketen” zoals busvervoer en fietsverhuur. Het bedrijf beheert 380 stations en ontwikkelt samen met partners de grote knooppunten van openbaar vervoer in Nederland. Op de stations beheert NS winkels en horecagelegenheden. NS-dochter “Abellio” verzorgt bus- en treinvervoer in Groot-Brittannië en Duitsland en busvervoer in Tsjechië.

## Juridische status en eigendom

Nederlandse Spoorwegen (“NS”) is een naamloze vennootschap waarvan de staat 100% van de stemgerechtigde aandelen houdt.

NS heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op NS.

## Publiek belang

Het met NS gemoeide publiek belang is het bereikbaar houden van de grote stadsgewesten via voldoende en betrouwbaar massatransport per spoor, tegen een consumentenprijs waarin de maatschappelijke baten van dat vervoer zijn verwerkt. Daarbij is een basisniveau aan vervoersdiensten in het hele land tegen aanvaardbare prijzen een publiek belang, waarbij ook het spoor kan bijdragen<sup>62</sup>.

De publieke belangen die gemoeid zijn met NS zien met name op de bereikbaarheid van Nederland via het Hoofdrailnetwerk (“HRN”). NS heeft via een onderhands verleende concessie diverse zorgplichten, namelijk bereikbaarheid, betrouwbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid en (sociale) veiligheid. NS levert een bijdrage aan de concurrentiepositie van het openbaar vervoer door het beter laten aansluiten van vervoermodaliteiten door bijvoorbeeld de aanleg van “Park & Ride-terreinen” en fietsstallingsplaatsen. NS spant zich daarnaast in voor het aantrekkelijker maken van de stations(gebieden), waardoor de kwaliteit van het openbaarvervoerproduct wordt vergroot en hiermee het gebruik van het openbaar vervoer wordt gestimuleerd.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- kabinetsnota voor mobiliteit;
- concessieovereenkomst HRN;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De afgelopen jaren is het motto van NS “service voorop, kosten omlaag” geweest. NS blijft streven naar een excellente dienstverlening met een concurrerend kostenniveau. De Europese spoormarkt is de afgelopen jaren geleidelijk geliberaliseerd. Een aantal regionale spoorverbindingen is in verschillende Europese landen aanbesteed. Daarnaast is vanaf 2010 concurrentie op internationale spoorverbindingen geïntroduceerd. Europese spoorbedrijven zijn daarom met treinen en bussen inmiddels actief in Nederland en NS is actief in het buitenland om te voorkomen dat het bedrijf ten opzichte van buitenlandse spoorbedrijven op achterstand wordt gezet. Daarom is NS “multimodaal” en internationaal actief. De ervaringen die NS daarmee opdoet worden ook gebruikt voor de verbetering van de dienstverlening van NS in Nederland en ondersteunen hiermee het publiek belang.

<sup>62</sup> Zoals ook verwoord in de kabinetsnota voor mobiliteit (“Nota Mobiliteit”).

*Investerings.* In 2009 investeerde NS € 666 miljoen. Het belangrijkste deel daarvan komt ten goede aan vernieuwing en renovatie van de treinenvloot. Ook heeft NS aangegeven fors te gaan investeren in de informatievoorziening, de reinheid van treinen en stations en de verbetering van de veiligheid.

*Bezoldigingsbeleid.* Er is een nieuw beloningsbeleid voor de raad van bestuur van NS in de maak. Met de raad van commissarissen van NS is overeenstemming bereikt over een beloningsmaximum dat 20% lager ligt dan het huidige maximum. Dit zal in het nieuw vast te stellen beleid worden opgenomen.

*Vermogensstructuur.* Eind 2009 is overeenstemming bereikt tussen NS en de staat over de uitkering van een superdividend van € 1,4 miljard aan de aandeelhouder. Door uitkering van het superdividend wordt de vermogenspositie van NS in lijn gebracht met het beleid voor de vermogenspositie van staatsdeelnemingen.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het jaar 2009 laat voor NS een gevarieerd beeld zien. Het aantal reizigerskilometers is in 2009 met 0,8% licht gestegen. Mede als gevolg van de recessie daalde het resultaat uit bedrijfsactiviteiten in 2009 naar € 161 miljoen (in 2008 € 328 miljoen). Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door het verliesgevende resultaat op de hogesnelheidslijn van € 106 miljoen. Daarnaast bleef het resultaat uit de ontwikkeling en verkoop van onroerend goed achter. De winst over het verslagjaar daalde naar € 116 miljoen (in 2008 € 281 miljoen). Dit is onder meer toe te schrijven aan de daling van de nettofinancieringsbaten met € 71 miljoen, mede door het uitgekeerde superdividend van € 1,4 miljard.

Vrijwel alle bedrijfsonderdelen van NS hebben last van de economische crisis. Er vindt in de treinen een verschuiving plaats van de eerste klas naar de tweede klas. Bovendien wordt op de stations gemiddeld per klant minder geld besteed. Bij het bedrijfsonderdeel "NS Hispeed" was de omzet licht hoger, maar is sprake van een afname van het aantal internationale zakelijke reizigers.

Bij het onderdeel "NS Poort" is de ontwikkeling en verkoop van onroerendgoedprojecten vrijwel tot stilstand gekomen. NS Poort gaat zich meer dan voorheen richten op projecten die een duidelijke relatie hebben met stations en hun directe omgeving.

Het jaar eindigde turbulent met overlast voor reizigers door winterse weersomstandigheden. De punctualiteit over 2009 (volgens de internationale 5-minutennorm) kwam uit op 92,8% tegen 93% in 2008. De daling is voor een belangrijk deel veroorzaakt door het winterweer in de laatste weken van het verslagjaar.



**WACHT**

tot het rood  
er kan no

## NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	NWB Bank
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1954
Aantal werknemers	33,2
Website	www.nwbbank.com
Belang Staat der Nederlanden	17,2%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	52.422	48.396	38.770
Eigen vermogen	1.048	1.047	1.091
Vreemd vermogen	51.374	47.349	37.679
Inkomsten <sup>63</sup>	1.750	1.786	1.639
Winst	57	9	71
Dividend	40	40	40
Ontvangen door staat	3,1	3,1	3,1
Solvabiliteitsratio	0,02	0,02	0,03
Return on equity	5,4%	0,9%	6,5%
Pay-out ratio	70,2%	444,4%	56,3%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Renteresultaat (€ mln.)	92	128	114
Verstreckte kredieten op lange termijn (€ mln.)	40.172	35.934	31.992
Naar risico gewogen activa (€ mln.)	1.721	1.561	1.093
BIS Solvency ratio	51,4%	53,2%	68,1%
Capital ratio	2,0%	2,1%	2,7%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	C (ongeverifieerd)
Corporate Governance Code	✓
Code Banken	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
R.A. Walkier	Voorzitter	274	45	319	84
drs. A.J.M.M. van Cleef <sup>64</sup>	Lid	251	35	286	64

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
prof. dr. R.G.C. van den Brink	Voorzitter	40
ir. A.J.A.M. Segers	Vice-voorzitter	26
dr. J.C.K.W. Bartel	Lid	23
mw. drs. E.F. Bos	Lid	19
drs. V.I. Goedvolk	Lid	24
ir. E.H. baron van Tuyll van Serooskerken	Lid	14
mr. F.J.M. Houben <sup>65</sup>	Lid	9
mr. B.J.M. baron van Voorst tot Voorst <sup>66</sup>	Lid	4

<sup>63</sup> Voor NWB Bank betreft het hier de rentebaten.

<sup>64</sup> Per 1 januari 2010 opgevolgd door mevrouw drs. L.M.T. van Velden.

<sup>65</sup> Afgetreden per aandeelhoudersvergadering van 23 april 2009.

<sup>66</sup> Benoemd per aandeelhoudersvergadering van 23 april 2009.

## Beschrijving

Na de watersnoodramp van 1953 hebben Nederlandse waterschappen in 1954 de NWB Bank opgericht om hen te voorzien van financiering voor de omvangrijke investeringen in onder meer dammen en dijken. Sindsdien heeft de NWB Bank zich ontwikkeld tot een financiële dienstverlener voor de bredere Nederlandse (semi)publieke sector. Zo vormen woningcorporaties momenteel de grootste klantengroep. De kernactiviteit van de NWB Bank bleef het verstrekken van langlopende kredieten. De NWB Bank financiert deze kredieten op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Vanwege het lage kredietrisicoprofiel van haar leningenportefeuille en het aandeelhouderschap van de Nederlandse overheden beschikt de NWB Bank over *AAA-ratings* van kredietbeoordelaars Moody's en Standard & Poor's. Deze ratings getuigen van de hoge kredietwaardigheid en stellen de NWB Bank in staat tegen gunstige tarieven in te kopen.

## Juridische status en eigendom

De Nederlandse Waterschapsbank ("NWB Bank") is een naamloze vennootschap. De aandelen worden gehouden door Nederlandse overheden. De staat houdt 17,2% van de stemgerechtigde aandelen. De overige aandelen worden gehouden door waterschappen en provincies. Het gestorte kapitaal van de NWB Bank bestaat uit aandelen A en B. Op aandelen B is echter 25% van de nominale waarde gestort, maar voor elk aandeel B kunnen tijdens een aandeelhoudersvergadering wel vier stemmen worden uitgebracht. Er wordt alleen dividend uitgekeerd op gestort kapitaal. De staat houdt relatief meer aandelen B, waardoor het stemgerechtigde (of: juridische) belang van de staat in de NWB Bank groter is dan het "economische" belang. Het stemgerechtigde belang is 17,2% en het economische 7,7%. De NWB Bank heeft een directie en een raad van commissarissen.

## Publiek belang

De kosten van maatschappelijke voorzieningen behoren voor de burger zo laag mogelijk te zijn. De NWB Bank draagt daaraan bij door rendabele financiële dienstverlening tegen lage tarieven te verzorgen voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector; dit zowel in goede als in slechte tijden.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op het financieel toezicht ("Wft");
- Wet financiering decentrale overheden ("Fido");
- Ministeriële Regeling uitzettingen derivaten decentrale overheden ("Ruddo");
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Sinds haar oprichting houdt de NWB Bank vast aan het strategische concept 'bank van en voor de overheid'. Hiermee beoogt de NWB Bank met een efficiënte en hoogwaardige organisatie de Nederlandse overheden en semipublieke sector van zo goedkoop mogelijke financiering te voorzien. De NWB Bank onthoudt zich doelbewust van verbreding van de dienstverlening buiten deze sectoren, zodat het lage risicoprofiel van de NWB Bank een reflectie kan blijven van dat van de Nederlandse overheidssector. Tezamen met het aandeelhouderschap van Nederlandse overheden, biedt deze houding de NWB Bank een goede uitgangspositie om zich tegen gunstige tarieven te financieren om zo goedkoop mogelijke kredieten te kunnen verstrekken aan de Nederlandse (semi) publieke sector. Ontwikkelingen binnen klantengroepen in de semipublieke sector die tenderen naar meer "markt" worden nauwgezet gevolgd en vormden onderwerp van gesprekken tussen de NWB Bank en aandeelhouders in 2009.

*Investeringen.* De verstrekte kredieten vormen verreweg de belangrijkste investeringen van de NWB Bank. De NWB Bank verstrekt jaarlijks vele miljarden aan kredieten aan Nederlandse decentrale overheden en door de overheid gegarandeerde instellingen in sociale woningbouw, zorg en onderwijs. In 2009 verstrekte de NWB Bank bijna € 5 miljard aan nieuwe

langlopende kredieten. Hiermee is de nieuwe kredietverlening lager dan in 2007 en 2008, toen recordniveaus van ongeveer € 7 miljard werden gerealiseerd. Van de nieuwe kredieten in 2009 is verreweg het merendeel verstrekt aan woningbouwcorporaties, namelijk € 3,5 miljard. Hierna volgen de decentrale overheden en zorginstellingen met respectievelijk ongeveer € 0,9 miljard en € 0,3 miljard. De omvang van de totale portefeuille met langlopende kredieten is ruim € 40 miljard. Afzonderlijke investeringen behoeven geen instemming van de aandeelhouders voor zover de omvang van de investering niet groter is dan een derde van het uitstaande kapitaal.

*Bezoldigingsbeleid.* De laatste jaren heeft de NWB Bank in enkele stappen haar bezoldigingsbeleid aangepast, hetgeen leidde tot matiging van de bezoldiging van (toekomstige) bestuurders. Aan de hand van de beloningsmethodiek bij staatsdeelnemingen is het bezoldigingsbeleid van de NWB Bank beoordeeld. Die beoordeling gaf reden om hierover, gezamenlijk met medeaandeelhouders, eind 2009 in gesprek te treden met vertegenwoordigers van de raad van commissarissen. Deze gesprekken leidden tot een voorstel van de NWB Bank voor de aandeelhoudersvergadering in voorjaar 2010, dat strekte tot verdere matiging van de bezoldiging voor (toekomstige) bestuurders. In totaal is het beloningsbeleid met 3% gematigd. Hiermee is het bezoldigingsbeleid van de NWB Bank in lijn gebracht met de beloningsmethodiek bij staatsdeelnemingen.

*Vermogensstructuur.* In voorgaande jaren is de vermogensstructuur meermaals besproken in de dialoog tussen de directie en commissarissen enerzijds en de aandeelhouders anderzijds. Deze gesprekken hebben geleid tot een uitkering ten laste van de reserves van € 250 miljoen in 2007. Ook hierna is de vermogensstructuur onderwerp van gesprek geweest tussen de NWB Bank en haar aandeelhouders, bijvoorbeeld in het licht van wijzigingen in internationale regelgeving omtrent kapitaalbuffers. Laatstgenoemde is meerdere malen besproken in het verslagjaar. De NWB Bank heeft in de afgelopen jaren jaarlijks een bedrag van € 40 miljoen aan dividend betaald. In 2008 is ter aanvulling van het dividend tot een bedrag van € 40 miljoen een deel uitgekeerd uit de algemene reserve van de bank.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 was de financiële crisis navoelbaar. Op de internationale kapitaalmarkten begonnen beleggers 2009 met het actief verkopen van hoger renderende obligaties ten gunste van veiligere beleggingen in liquide overheidsobligaties en uitgiftes door zeer kredietwaardige partijen als overheidsgerelateerde partijen zoals de NWB Bank. Deze ‘vlucht naar kapitaal’ ging gepaard met een groot nieuw aanbod in bancaire obligaties met een overheidsgarantie. Dit overvloedige aanbod van overheidsgegarandeerd papier, in combinatie met de sterk toegenomen financieringsbehoeften van Europese overheden (een stijging ten opzichte van 2008 met 55%) en de zorg over herfinancieringsrisico bij zwakkere EMU-landen als Spanje, Italië en in het bijzonder Griekenland en Ierland, leidde tot hogere *spreads* in de eerste maanden van het jaar. Hierdoor was ook de NWB Bank gedwongen hogere opslagen te betalen aan beleggers.

De NWB Bank heeft in 2009 voor in totaal € 4,9 miljard aan kredieten verstrekt. Dat is minder dan het in 2008 gevestigde record van € 7,1 miljard. De afgenomen vraag naar leningen in de (semi)publieke sector is een belangrijke verklaring voor deze daling. Enerzijds zijn veel geldnemers in 2008 overgegaan tot extra opname van lang geld. Anderzijds zijn de risico-opslagen voor de wat langere looptijden nog steeds hoger dan vóór de crisis. Dit leidt tot een afwachtende houding bij geldnemers in afwachting van een normalisering van de risico-opslagen.

Zoals verwacht is de nettowinst fors gestegen. De nettowinst over 2009 bedroeg € 56,7 miljoen (in 2008 was die € 9,0 miljoen). Deze winstgroei is volledig toe te schrijven aan een herstel van de marktwaarderesultaten van financiële activa. Niettemin was het marktwaarderesultaat in 2009 met € -1,9 miljoen nog steeds licht negatief (in 2008 was dit € -102,4 miljoen). Deze

waarderingsresultaten zijn van betrekkelijke betekenis, omdat het grootste deel hiervan niet-gerealiseerde verliezen betreft en voornamelijk een boekhoudkundig effect heeft. Het herstel in het marktwaarderresultaat kwam voornamelijk tot stand door een daling van de risico-opslagen gedurende 2009. Eind 2009 bevonden de opslagen zich desondanks nog boven het 'normale' niveau van voor de crisis.

Het renteresultaat is in 2009 uitgekomen op € 92,1 miljoen. Dit betekent dat zich na het eerste halfjaar, waarin de rentebaten terugvielen tot € 28,5 miljoen, een fors herstel heeft afgetekend. Desondanks zijn de rentebaten flink gedaald ten opzichte van het recordjaar 2008.

## Oost

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Oost
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Deventer
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	62,5
Website	www.oostnv.nl
Belang Staat der Nederlanden	57,62%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	78,3	43,0	42,0
Eigen vermogen	56,5	38,1	37,2
Vreemd vermogen	21,8	4,9	4,8
Inkomsten	15,3	12,0	13,2
Winst	1,0	0,9	0,8
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,72	0,89	0,89
Return on equity	1,8%	2,4%	2,2%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal participaties ultimo	91	84	76
Geïnvesteed vermogen in participaties (€ mln.)	50,4	42,7	36,7
Investeringsvolume in boekjaar (€ mln.)	13,4	12,4	10,7

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Directie		Bezolding 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
drs. C.W. van Willigen <sup>67</sup>	Algemeen directeur	81	0	81	12

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
drs. A. Verberk RA	Voorzitter	10,5
prof. dr. W.H.M. Zijm	Plv. voorzitter	5,7
drs. D.G. Brinkman MPC	Lid	8
mr. J.A.M. Hendriks <sup>68</sup>	Lid	8
drs. R.W.J.M. Bonnier	Lid	5,3
J.M.A. van der Lof MBA	Lid	4
drs. H.A. Doek <sup>69</sup>	Lid	2,6
J. Schepers	Lid	-

<sup>67</sup> Sinds 24 april 2009.

<sup>68</sup> Tot 1 juli 2009.

<sup>69</sup> De heer Schepers heeft geen vergoeding ontvangen.



## Beschrijving

Oost is opgericht in 2003 (na een fusie van de Overijsselse OntwikkelingsMaatschappij en de Gelderse OntwikkelingsMaatschappij) met als doel de versterking van de regionale economische structuur. Tot en met 2005 waren de activiteiten van Oost vooral gericht op “het wegwerken van economische achterstanden”, maar sinds 2006 ligt de nadruk op het versterken van de “nationale en regionale Pieken”, zoals geformuleerd in de Nota “Pieken in de Delta” van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie<sup>70</sup>. Binnen Oost wordt onderscheid gemaakt tussen het “Ontwikkelingsbedrijf” en het “Financieringsbedrijf”. Bij het Ontwikkelingsbedrijf zijn de kernactiviteiten “Ontwikkeling en Innovatie”, “Investeringsbevordering” en “Bedrijventerreinen” ondergebracht, die door de staat en de betrokken provincies worden bekostigd door middel van subsidies om beleidsdoelstellingen te realiseren. Het Financieringsbedrijf wordt daarentegen niet gesubsidieerd. De portefeuille van (leningen aan) participaties is opgebouwd met een door overheden beschikbaar gesteld aandelenkapitaal. De opbrengsten uit deze portefeuille dienen te zorgen voor een dekkende exploitatie binnen het Financieringsbedrijf. Oost is verder betrokken bij de uitvoering van Europese programma’s en verricht incidenteel opdrachten voor derde partijen (gemeenten en provincies).

## Juridische status en eigendom

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (“Oost”) heeft drie aandeelhouders: de Staat der Nederlanden (57,6%) en de provincies Gelderland (33,6%) en Overijssel (8,8%). Oost heeft een algemeen directeur en een raad van commissarissen.

Oost is een staatsdeelneming waarvan het beheer namens de staat is belegd bij de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in het kader van de uitvoering van het ruimtelijk economisch beleid<sup>71</sup>. Sinds 2006 is dit beleid toegespitst op de uitwerking van de Nota Pieken in de Delta.

## Publiek belang

Zoals ook de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, dient Oost de economische structuur van regio’s te versterken door stimulering van meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio door middel van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling en innovatie, participatie en beheer (het verstrekken van risicokapitaal) en herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Basisbeschikking 2007 – 2010<sup>72</sup>;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Oost stelt vierjaarlijks een meerjarenprogramma op en vervolgens jaarlijks een jaarwerkplan dat door de staat wordt getoetst. In de basisbeschikking zijn kwantitatieve indicatoren opgenomen op basis waarvan ultimo 2010 de prestaties van Oost worden gemeten. Genoemde periode betreft overigens de eerste keer dat Oost en haar aandeelhouders *casu quo* subsidiënten in meerjarig perspectief gekwantificeerde prestaties met elkaar hebben afgesproken. In 2010 vindt een evaluatie plaats.

*Investeringen.* De drie aandeelhouders van Oost hebben in 2009 additioneel kapitaal ter beschikking gesteld (in totaal ongeveer € 17,4 miljoen) waarmee het gestorte kapitaal (inclusief agio) uitkomt op € 50,6 miljoen. Deze middelen zijn vooral bedoeld om Oost in

<sup>70</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2003–2004, 26 697, nr. 1.

<sup>71</sup> De beleidsvisie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie op de (huidige) rol van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen is ondermeer vastgelegd in een brief aan de Tweede Kamer van 6 oktober 2000 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2000–2001, 26 570, nr. 16).

<sup>72</sup> De beschikking van 19 maart 2008.

staat te stellen te participeren in startende en doorstartende ondernemingen die actief zijn op de thema's die zijn genoemd in de Nota Pieken in de Delta. Dit betreft veelal risicovolle participaties in jonge ondernemingen, een marktsegment waarop reguliere eigenvermogensverschaffers minder actief zijn. In 2009 is met Oost een discussie gestart om het economisch rendement van het bedrijfs onderdeel Financieringsbedrijf (in termen van toename van onder meer R&D-investeringen en werkgelegenheid) in kaart te brengen.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2008, bij de benoeming van de huidige directeur, hebben de aandeelhouders een beloningsplafond afgesproken dat overeenkomt met het salarisniveau van een directeur-generaal bij de rijksoverheid.

*Vermogensstructuur.* Zoals reeds vermeld, is het publiek belang gericht op het stimuleren van bedrijvigheid in jonge (door)startende ondernemingen. Als rendementsnorm hanteert de staat de instandhouding van de koopkracht van het ter beschikking gestelde kapitaal (gemeten over een meerjarige periode). Winsten worden toegevoegd aan het vermogen. Het uitkeren van dividend komt pas aan de orde als sprake is van overliquiditeit, met andere woorden: langdurig onbenut kasgeld wordt afgeroomd. Hiervan was geen sprake gedurende het verslagjaar.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het bedrijfs onderdeel Ontwikkelingsbedrijf heeft over 2009, ondanks de economische crisis, redelijke tot zeer goede resultaten geboekt.

Doel van de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie is het structureel verhogen van de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen van het midden- en kleinbedrijf in Oost-Nederland, in lijn met de doelstellingen van de "Lissabon-agenda". Samen met bedrijven, kennisinstellingen en brancheorganisaties worden structuurversterkende en innovatieve thema's van en voor het midden- en kleinbedrijf geïdentificeerd en vervolgens worden daarop doelgericht projecten ontwikkeld. De rol van Oost is die van procesmanager en projectenbouwer.

In 2009 werd een projectvolume gerealiseerd van circa € 109 miljoen (bijdragen van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, de provincies en de Europese Commissie), waarvan circa 40% (ruim € 43 miljoen) is ingediend bij het programma Pieken in de Delta. Het resterende deel is ingediend bij het Europese programma "EFRO-GO".

De kerntaak Investeringsbevordering richt zich niet alleen op de vestiging van nieuwe buitenlandse bedrijven in Oost-Nederland en het relatieonderhoud met reeds gevestigde bedrijven uit het buitenland, maar ook op investeringsbevordering van bedrijven die afkomstig zijn uit overige delen van Nederland. In 2009 hebben dertig binnen- en buitenlandse bedrijven het besluit genomen zich in Overijssel (veertien) en Gelderland (zestien) te vestigen respectievelijk er hun bestaande onderneming uit te breiden. Het bijbehorende (geraamde) investeringsvolume bedraagt € 99 miljoen en het aantal te verwachten arbeidsplaatsen 829.

De kerntaak Bedrijfsomgeving richt zich op de ontwikkeling van nieuwe terreinen (inclusief het opzetten van duurzaam beheer en parkmanagement) alsmede de herstructurering en revitalisering van bestaande bedrijventerreinen. In 2009 was men betrokken bij de ontwikkeling van circa 320 hectare nieuwe terreinen (waarvan eind 2009 circa 215 hectare nog onderhanden) en circa 1.000 hectare herstructurering (waarvan ultimo 2009 circa 435 hectare onderhanden werk).

Voor de kerntaak Ontwikkeling en Innovatie geldt dat het een aan Pieken in de Delta gerelateerd projectvolume over de periode 2007 - 2010 ultimo 2009 reeds ruimschoots is behaald.

Investeringsbevordering ligt wat aantal projecten en investeringsvolume betreft goed op koers, maar voor wat betreft het aantal arbeidsplaatsen blijft Oost achter. Geconstateerd wordt dat arbeidsintensieve projecten veelal in de lagelonenlanden worden gevestigd. Bedrijfsomgeving is in 2009 met de subsidiënten in overleg getreden om te komen tot een aanpassing van de wijze van meten van de in het meerjarenplan overeengekomen prestatieafspraken.

Het bedrijfsonderdeel Financieringsbedrijf heeft in 2009, ondanks de economische crisis, een goed resultaat behaald. De participatieportefeuille nam toe met negentien nieuwe participaties en in 31 bedrijven werd het belang vergroot. Er werden tien deelnemingen verkocht dan wel geliquideerd en twee ondernemingen gingen failliet. Met de provincie Gelderland werd onderhandeld over het beheer van een fonds voor het midden- en kleinbedrijf ("mkb-fonds" met omvang van € 25 miljoen), bedoeld voor in de kern gezonde, Gelderse midden- en kleinbedrijven die door de economische crisis tijdelijk in liquiditeitsproblemen zijn geraakt. Deze onderhandelingen zijn inmiddels succesvol afgerond.

## ProRail

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ProRail
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	2005
Aantal werknemers	3.489
Website	www.prorail.nl
Belang Staat der Nederlanden	100% (via Railinfratrust B.V.)

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	18.206	18.101	18.193
Eigen vermogen	4.151	4.126	4.857
Vreemd vermogen	14.055	13.975	13.336
Inkomsten	1.476	1.440	1.330
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,23	0,23	0,27
Return on equity	0%	0%	0%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
<b>Gerealiseerde prestaties kernprestatie-indicatoren in %</b>			
Beschikbaarheid infrastructuur	99,5	99,6	99,4
Capaciteitsverdeling	99,8	99,8	- <sup>73</sup>
Bijsturing cf. afspraken	99,0	99,0	98,0
Toegankelijkheid maatregelen	56,0	45,0	42,0
Reizigerstevredenheid Reinheid stations	58,0	55,0	55,0
Reizigerstevredenheid Reisinfo bij ontregelingen	56,0	51,0	- <sup>73</sup>
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid overdag	90,0	90,0	89,0
Reizigerstevredenheid Sociale veiligheid 's avonds	58,0	57,0	56,0

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel <sup>74</sup>	Totaal	Pensioen
B.J. Klerk	President-directeur	203	20	223	
U. Groen	Directeur operatie	182	29	211	
H.P.M.G. Steeghs <sup>75</sup>	Directeur financiën	58	0	58	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
R.J. in 't Veld	President-commissaris	44,6
M.A.M. Boersma	Lid	10,5
E.H. Broekhuizen	Lid	31,6
W. den Dulk	Lid	31,6
W.E. Kooijman	Lid	21,2
C.J.G. Zuiderwijk-Jacobs	Lid	21,2

<sup>73</sup> Gegevens voor 2007 ontbreken, omdat deze kernprestatie-indicatoren toen nog niet bestonden in deze vorm.

<sup>74</sup> Variabele beloning toegekend vanwege verslagjaar 2008, maar uitgekeerd in 2009.

<sup>75</sup> Per 6 september 2009 in dienst getreden bij ProRail.

## Beschrijving

ProRail is de beheerder van het landelijke hoofdspoorwegennet. Voor dit beheer is aan ProRail een concessie verleend door de staat. Met deze concessie is aan ProRail de zogenoemde "zorgplicht" opgelegd, die bestaat uit de zorg voor:

- de kwaliteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- de eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur zowel ten behoeve van ProRail (onderhoud) als ten behoeve van gerechtigden (vervoer);
- het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

Jaarlijks stelt ProRail een beheerplan op waarin wordt beschreven hoe invulling wordt gegeven aan de zorgplicht. Hierbij worden een aantal kernprestatie-indicatoren afgesproken met de staat. ProRail voert de beheerconcessie uit voor rekening van de staat, waarbij een deel van de variabele kosten wordt doorbelast aan de vervoerders. Financiering geschiedt vanuit het "Infrastructuurfonds". Naast het beheer van de hoofdspoorweginfrastructuur verzorgt ProRail ook uitbreidingen van de hoofdspoorweginfrastructuur. Ook deze (nieuwe) aanleg wordt gefinancierd vanuit dit Infrastructuurfonds.

## Juridische status en eigendom

ProRail is een besloten vennootschap waarvan alle aandelen in handen zijn van Railinfratrust. De aandelen van Railinfratrust zijn in handen van de staat. Railinfratrust is juridisch eigenaar en ProRail is economisch eigenaar van de hoofdspoorweginfrastructuur, met uitzondering van de HSL-Zuid, waarvan het eigendom bij de staat ligt. ProRail heeft een directie en een raad van commissarissen. ProRail is een structuurvennootschap. ProRail is een staatsdeelneming waarvan het beheer is belegd bij de minister van Infrastructuur en Milieu.

## Publiek belang

De belangen die zijn gemoeid met het Nederlandse spoor zien met name op bereikbaarheid in Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De spoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de bereikbaarheid van Nederland per spoor. Met ProRail zijn de volgende publieke belangen gemoeid:

- continuïteit, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en de daarmee samenhangende voorzieningen;
- efficiënte marktverhoudingen: non-discriminatoire verdeling van de capaciteit van de infrastructuur;
- veiligheid en duurzaamheid.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Spoorwegwet;
- Regeling Hoofdspoorweginfrastructuur;
- Wet en Besluit Infrastructuurfonds;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* ProRail werkt aan de bereikbaarheid van Nederland door te zorgen voor een optimaal spoornetwerk. Dit wordt gedaan door de ruimte op het spoor te verdelen, het treinverkeer te regelen, reizigers te informeren, stations te bouwen en te beheren, en nieuw spoor aan te leggen. Bestaand materieel zoals spoor, wissels, seinen en overwegen worden onderhouden. Samen met vervoerders en overheden werkt ProRail verder aan het beter benutten van het spoornetwerk. ProRail wil maatwerk leveren in de regio's door samen met provincies en gemeenten te inventariseren wat hun wensen zijn op het gebied van spoorvervoer en stationsvoorzieningen.

*Investeringen.* Investeringen, zowel uitbreidingen van de railinfrastructuur (aanleg van spoor)

als vervanging en wijziging van bestaande railinfrastructuur (het onderhoud), worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures in de Wet en Besluit Infrastructuurfonds die de basis vormt voor de subsidie aan ProRail voor het beheer en aanleg.

*Bezoldigingsbeleid.* De vorige minister van -wat thans heet- Infrastructuur en Milieu heeft ProRail binnen het beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen ingedeeld in de categorie 'publiek', waardoor voor nieuwe bestuurders het normsalaris voor de publieke en semipublieke sector het maximum is.

*Vermogensstructuur.* De Nederlandse railinfrastructuur is voor ongeveer 85% gefinancierd met middelen uit het Infrastructuurfonds. De rijksbijdragen hiervoor worden als vreemd vermogen op de balans van ProRail verantwoord. Jaarlijks wordt een deel van deze rijksbijdragen geamortiseerd ter compensatie van de afschrijvingen van de activa. De resterende 15% is (in het verleden) gefinancierd met externe leningen. De kapitaallasten hiervan zijn voor rekening van de staat en worden jaarlijks vergoed aan ProRail. Inmiddels is een groot deel van deze leningen (vervroegd) afgelost door de staat middels een agiostorting. Hierdoor heeft een "omzetting" plaatsgevonden van vreemd vermogen naar eigen vermogen (agioreserve) van ongeveer € 1,5 miljard.

Recent is ProRail overgegaan op waardering van de activa op herwaarderingsbasis. De boekwaarde van de investeringen is daardoor met ongeveer € 4 miljard toegenomen, waartegenover nu een (wettelijk verplichte) herwaarderingsreserve staat van € 4 miljard.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 heeft ProRail de status van structuurvennootschap gekregen. Hierop zijn de statuten aangepast. Daarnaast is er een nieuwe raad van commissarissen aangesteld. Ook is in 2009 een nieuwe statutair directeur aangesteld.

In 2009 zijn tevens de voorbereidingen gestart voor de effectuering van het zogenoemde artikel 125 Spoorwegwet. Dit houdt in dat Railinfratrust als schakel tussen de staat en ProRail komt te vervallen. Naar verwachting zal dit proces in 2010 worden afgerond.



## Schiphol

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Schiphol
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Schiphol
Jaar van oprichting	1958
Aantal werknemers	2.395
Website	www.schiphol.nl
Belang Staat der Nederlanden	69,77%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	5.528	5.409	4.287
Eigen vermogen	2.975	2.887	2.957
Vreemd vermogen	2.552	2.523	1.276
Inkomsten	1.154	1.154	1.146
Winst	132	187	316
Dividend	64,6	69,1	93
Ontvangen door staat	45,0	48,2	70,6
Solvabiliteitsratio	0,54	0,53	0,69
Return on equity	4,4%	6,5%	10,7
Pay-out ratio	48,9%	37,0%	29,4%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal lijnbestemmingen	284	281	267
Marktaandeel passagiers (Euro top-12)	8,4%	8,7%	8,6%
Marktaandeel vracht (Euro top-12)	18,4%	19,4%	19,4%

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	19
Global Reporting Initiative (GRI)	B (geverifieerd) <sup>76</sup>
Corporate Governance Code	✓

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J.A. Nijhuis	President-directeur	375	222	597	93
dr. P.M. Verboom	CFO	293	209	502	65
mr. A.P.J.M. Rutten	COO	293	209	502	65
drs. M.M. de Groof	CCO	293	184	477	72

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
mr. A. Ruys	Voorzitter <sup>77</sup>	32,9
drs. T.A. Maas-de Brouwer	Vice-voorzitter	36,5
mr. H. van den Broek	Lid	29,0
dr. F.J.G.M. Cremers	Lid	35,0
P. Graff	Lid	0 <sup>78</sup>
H.J. Hazewinkel RA	Lid	24,8
mr. W.F.C. Stevens	Lid	37,5
T.H. Woltman	Lid	32,5
mr. P.J. Kalff	Voorzitter <sup>79</sup>	12,6

<sup>76</sup> Geverifieerd door de organisatie GRI.

<sup>77</sup> Per 16 april 2009 is de heer Ruys voorzitter van de raad van commissarissen. Hiervoor was hij reeds lid.

<sup>78</sup> De heer Graff, benoemd op voordracht van Aéroports de Paris, heeft te kennen gegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor zijn lidmaatschap van de raad van commissarissen en zijn commissies.

<sup>79</sup> De heer Kalff is per 16 april 2009 afgetreden als voorzitter en is uit de raad van commissarissen getreden.



## Beschrijving

Schiphol is exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens, waarvan de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol de belangrijkste is. De vennootschap is (mede-)eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. In het buitenland is Schiphol onder meer actief in de Verenigde Staten (JFK Airport) en Frankrijk (via een 8%-kruisparticipatie met Aéroports de Paris). De activiteiten op en rondom de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol worden ontwikkeld in drie bedrijfssonderdelen: “aviation” (luchtvaartactiviteiten), “consumers” (winkelverkoop, concessies, verhuringen) en “real estate” (vastgoedontwikkeling). De luchthaven is één van de thuishavens van Air France-KLM en haar partners, en beschikt over een kwalitatief hoogwaardig netwerk van 284 bestemmingen.

## Juridische status en eigendom

De N.V. Luchthaven Schiphol (“Schiphol”) is een naamloze vennootschap, waarvan de Staat der Nederlanden 69,77% van de aandelen houdt. Andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en – sinds eind 2008 – het Franse Aéroports de Paris S.A. (8%). Op Schiphol is het structuurregime van toepassing.

## Publiek belang

Het publiek belang van de luchthaven Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen van optimale internationale bereikbaarheid en netwerkqualiteit, gecombineerd met een concurrerende en hoogwaardige luchtvaart. Een goede internationale bereikbaarheid door de lucht is een belangrijke pijler onder de economische ontwikkeling van de Randstadregio en de Nederlandse economie als geheel. Meer specifiek zijn met Schiphol de volgende publieke belangen verbonden: continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthaven als vitale schakel in de Nederlandse economie (zowel in relatie tot het netwerk van verbindingen als de vestigingsplaats); efficiënte marktverhoudingen: eerlijke mededinging en vrije toegang tot infrastructuur; voorkomen van misbruik van marktmacht: kostenefficiënte exploitatie van de luchthaveninfrastructuur; kwalitatief hoogwaardige bereikbaarheid van de luchthavens; zorgen voor een duurzame, gezonde en veilige leefomgeving, zodat de hinder van luchtvaart niet te groot wordt en de (veiligheids)risico's voor de consument aanvaardbaar blijven.

Dit publiek belang wordt geborgd door onder meer:

- Wet Luchtvaart;
- Besluit exploitatie luchthaven Schiphol;
- Luchthavenverkeersbesluit en luchthavenindelingsbesluit;
- Aanvullend luchthavenreglement luchthaven Schiphol;
- Aanwijzing Schiphol tot volledig gecoördineerd luchtvaartterrein;
- Regeling milieu-informatie luchthaven Schiphol;
- Regeling operationele beperkingen lawaaiige luchtvaartuigen Schiphol;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Schiphol bespreekt periodiek zijn strategie met de aandeelhouders. In de vorig jaar herijkte strategie staan de maatschappelijke functie en een ondernemende bedrijfsvoering centraal; twee pijlers waarmee de onderneming tezamen “Europe’s preferred airport” wil zijn en zodoende een belangrijke motor voor de Nederlandse economie wil blijven. Het handhaven en versterken van de concurrentiepositie als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtverkeer en als mainport is de belangrijkste doelstelling. De strategie wordt uitgevoerd via de zogenoemde “AirportCity-formule”, die is gericht op een integrale ontwikkeling van luchtvaart en niet-luchtvaartactiviteiten. De internationale strategie van

Schiphol is gericht op het nog beter faciliteren van zijn belangrijkste klanten door samenwerking te zoeken met voor hen belangrijke buitenlandse luchthavens.

*Investeringsbeleid.* De statuten van Schiphol bepalen dat investeringen met een omvang van ten minste 10% van het balanstotaal ter goedkeuring aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Dergelijke investeringsbeslissingen hebben zich in 2009 niet voorgedaan. De totale investeringen in vaste activa daalden, als gevolg van besluiten om de crisis het hoofd te bieden, van € 350 miljoen in 2008 naar € 215 miljoen in 2009. De belangrijkste investering bedroeg € 78 miljoen euro voor het zogenoemde 70 MB bagageprogramma, dat de capaciteit van het bagagesysteem vergroot (voornamelijk in de piekuren) en de kwaliteit van het systeem aanzienlijk moet verbeteren.

*Bezoldigingsbeleid.* De minister van Financiën heeft eind augustus overeenstemming bereikt met de raad van commissarissen van Schiphol over een nieuw beloningsbeleid voor de Schiphol-directie. Het nieuwe beloningsbeleid is 15% gematigder dan het huidige beleid. Bovendien zijn, in lijn met eerdere toezeggingen aan de Kamer, de doelstellingen aangescherpt, waardoor feitelijk 10% hogere resultaten moeten worden geboekt alvorens de maximale variabele beloning kan worden toegekend.

*Vermogensstructuur.* In 2009 is de algemene vergadering van aandeelhouders van Schiphol akkoord gegaan met wijziging van het dividendbeleid. Waar voorheen 40% van het nettoresultaat als dividend kon worden uitgekeerd, is dat met ingang van vorig jaar maximaal 50%. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden uitgezonderd van de dividendberekening.

In 2009 bleek voorts dat niet kon worden voldaan aan behoud van een *credit rating* van "single A flat" indien een tweede tranche superdividend zou worden uitgekeerd. Behoud van deze rating gold als één van de belangrijkste vooraf overeengekomen voorwaarden voor de uitkering van een tweede tranche superdividend van maximaal € 500 miljoen. Schiphol liet de aandeelhouders daarop weten niet tot uitkering van een tweede tranche superdividend te kunnen overgaan. Nadat externe deskundigen op verzoek van de minister van Financiën dit oordeel van Schiphol hadden beoordeeld en bevestigd, is de staat als aandeelhouder akkoord gegaan met het vervallen van de tweede tranche in 2009 en daarmee van de afspraak. Uiteraard blijven de aandeelhouders de ontwikkeling van de vermogenspositie goed volgen en kunnen zij een superdividend wederom agenderen indien de situatie daartoe aanleiding geeft<sup>80</sup>.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

2009 was voor Schiphol een bewogen jaar. Allereerst vond in februari een noodlottig ongeval plaats met vlucht TK 1951 van Turkish Airlines, waarbij negen inzittenden om het leven kwamen en sprake was van tachtig gewonden, van wie velen ernstig. Voorts vond er eind december een mislukte terreuraanslag plaats op een vlucht van Schiphol naar Detroit.

Maar ook bedrijfseconomisch was het jaar 2009 turbulent. De economische crisis heeft ook op Schiphol haar uitwerking niet gemist: het passagiersvervoer daalde met 8,1%, het vrachtvervoer met 17,9% en het aantal vliegtuigbewegingen daalde met 8,7%. Bij de daling van het passagiersvervoer kan de vliegbelasting ook een rol hebben gespeeld. Voorts daalden de bestedingen van passagiers met 5,1%. De omzet van de onderneming bleef desondanks op hetzelfde niveau als in 2008. Schiphol heeft op de negatieve vervoersontwikkelingen gereageerd door een strikt kostenbeheersingsprogramma (als gevolg waarvan het structurele kostenniveau gelijk bleef aan 2008) en een organisatieaanpassing die op 1 juli 2009 is gestart en moet leiden tot een reductie van het totale personeelsbestand met circa 22% voor het einde van 2010. De winstgevendheid stond ondanks de gelijk gebleven omzet

<sup>80</sup> De Tweede Kamer is hierover schriftelijk geïnformeerd. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 29 665, nr. 148.

behoorlijk onder druk; het resultaat daalde van € 187 miljoen in 2008 naar € 132 miljoen in 2009, voornamelijk als gevolg van de kosten van de reorganisatie en door negatieve waardeveranderingen van het vastgoed.

De tarieven die Schiphol in rekening brengt aan luchtvaartmaatschappijen worden gereguleerd door de Wet Luchtvaart. Eind 2008 besloot Schiphol om – met het oog op de economische crisis en uit concurrentieoverwegingen – in 2009 tarieven te hanteren die onder het niveau liggen dat de wet toestaat. Dezelfde overwegingen – de crisis, het dalende verkeer en vervoer, het in stand willen houden en uitbreiden van het netwerk van verbindingen – hebben ertoe geleid dat Schiphol heeft besloten om ook in 2010 onder het gereguleerde maximum te blijven en de tarieven niet te verhogen. De wetgeving zou een verhoging van de luchtvaarttarieven met ongeveer 19% hebben toegelaten. De onderneming en haar aandeelhouders, waaronder de staat, nemen daardoor genoegen met een behoorlijk lager rendement. Deze situatie kan per definitie slechts van tijdelijke aard zijn, aangezien de onderneming op langere termijn haar kapitaalkosten moet kunnen terugverdienen. Indien het rendement (van de luchtvaartactiviteiten) onder de gemiddelde kapitaalkosten blijft en leidt tot een lager rendement voor de onderneming als geheel, kan dat op termijn leiden tot een beperktere toegang van de onderneming tot de kapitaalmarkt en verlies van aandeelhouderswaarde. Hogere financieringslasten als gevolg van die beperktere toegang tot de kapitaalmarkt leiden tot hogere kosten en daarmee tot hogere tarieven voor de luchtvaartmaatschappijen. De continuïteit van de onderneming, en daarmee het publiek belang dat met Schiphol is verbonden, is dan ook gebaat bij een redelijk rendement op de activiteiten van Schiphol.

Kredietbeoordelaar Standard & Poor's heeft in 2009 de langetermijnrating van Schiphol bijgesteld van single A flat met een "negative outlook", naar een rating van single A flat met een "stable outlook". Overigens is de zogenoemde stand alone corporate credit rating van Schiphol juist verslechterd naar een rating van A minus. Dat de 'headline' langetermijnrating desondanks gelijk is gebleven en de 'outlook' is verbeterd, is vooral het gevolg van Standard & Poor's beslissing om – anders dan voorgaande jaren – het aandeelhouderschap van de staat mee te laten wegen. Kredietbeoordelaar Moody's heeft geen wijzigingen aangebracht in zijn langetermijnrating voor Schiphol, die gelijk bleef op A1 met een stable outlook.

## Staatsloterij

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Staatsloterij
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1726
Aantal werknemers	130 <sup>81</sup>
Website	www.staatsloterij.nl
Belang Staat der Nederlanden	Stichting onder controle van de staat

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	237,8	228,1	214,5
Eigen vermogen	54,2	43,7	46,0
Vreemd vermogen	183,6	184,4	168,5
Inkomsten	889,7	826,2	772,4
Winst	109,0	105,7	120,2
Dividend	105,8	104,1	112,4
Ontvangen door staat	105,8	104,1	112,4
Solvabiliteitsratio	0,23	0,19	0,21
Return on equity	201,2%	242,0%	261,3%
Pay-out ratio	97,1%	98,5%	93,5%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Bruto-uitkeringspercentage	69,5%	67,0%	66,4%
Prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ mln.)	618,6	553,8	512,5

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate governance Code	√

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
Y.R.C. van Oort	Directeur	300	36	336	103

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
drs. H.H. Meijer	Voorzitter	25,5
mr. W.F.C. Stevens	Vice-voorzitter	17
drs. J.E. Lagerweij	Lid	17
drs. J.A. Kamps	Lid	17
prof. dr. H.M. Prast	Lid	17

<sup>81</sup> Dit betreft het aantal personen.

## Beschrijving

De Staatsloterij is opgericht in 1992 toen de organisatie van de Staatsloterij, die al sinds 1726 bestaat, werd verzelfstandigd. De Staatsloterij organiseert de Nederlandse Staatsloterij, een loterij met maandelijks trekkingen en speciale trekkingen op Koninginnedag en met oudjaar. Daarnaast organiseert de Staatsloterij ook de loterij “Dayzers” met wekelijkse trekkingen.

## Juridische status

De formele naam van de Staatsloterij is Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij, dat ook wel wordt afgekort tot “SENS”. De Staatsloterij is een stichting en heeft dus geen aandelenkapitaal zoals een kapitaalvennootschap. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en treedt op als ware hij aandeelhouder. De Staatsloterij wordt derhalve behandeld als een staatsdeelneming.

De Staatsloterij heeft een statutair directeur en een raad van commissarissen. De minister van Veiligheid en Justitie verleent de vergunning aan de Staatsloterij.

Sinds het aantreden van het huidige kabinet is de staatssecretaris van Financiën verantwoordelijk voor het aandeelhouderschap in de Staatsloterij.

## Publiek belang

Het hoofdoel van het kansspelbeleid is het reguleren en beheersen van kansspelen met bijzondere aandacht voor het tegengaan van kansspelverslaving, het beschermen van de consument en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Het publiek belang van de Staatsloterij vloeit voort uit de doelstelling van het kansspelbeleid. Voor de Staatsloterij gelden als publieke belangen:

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

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- Wet op de Kansspelen;
- Wet Stichting exploitatie Nederlandse staatsloterij;
- Kansspelenbesluit;
- Besluit college van Toezicht op de Kansspelen;
- Beschikking Staatsloterij;
- publiek aandeelhouderschap.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* De Staatsloterij legt zich in haar strategie toe op behoud van marktaandeel, waarbij de verbetering van het product en de toegang daartoe voorop staat. Daarnaast wordt het *corporate social responsibility*-beleid verder uitgewerkt, dat tot doel heeft op zeer transparante wijze te communiceren met de gebruikers. Voorts wordt gestuurd op stringente kostenbesparingen, verhoging van het uitkeringspercentage en het prijzengeld.

*Investerings.* De Staatsloterij heeft in 2009 een nieuw loterijstelsel geïmplementeerd, dat de oude ICT-infrastructuur heeft vervangen. Het nieuwe loterijstelsel, waarin op technisch gebied wordt samengewerkt met De Lotto, is in april 2010 in werking getreden. In het verslagjaar zijn geen investeringsbeslissingen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek die wordt gehanteerd bij staatsdeelnemingen, zal de minister van Financiën voor de Staatsloterij een nieuw beloningsbeleid vaststellen. Er is overeenstemming met de raad van commissarissen dat het beloningsmaximum wordt vastgesteld op € 200.000 (prijspeil 2008). Het nieuwe beleid is 45% gematigder dan het vorige beleid.

*Vermogensstructuur.* Het eigen vermogen van de Staatsloterij heeft in de afgelopen jaren gelijke tred gehouden met de omzet en is derhalve gegroeid. De staat ontving over het jaar 2009 een afdracht van 15% van de omzet. Van het resultaat na afdracht en na belastingen is vervolgens een deel afgedragen aan de staat en een deel toegevoegd aan het eigen vermogen.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

De Staatsloterij heeft ondanks de crisis in 2009 zeer positieve resultaten behaald, in tegenstelling tot de verwachtingen. Eén van de redenen voor dit goede resultaat is gelegen in de hoge jackpotstanden. Dit leidde echter wel tot negatieve publiciteit, vanwege vermeende misleidende reclame. De Reclame Code Commissie oordeelde in eerste instantie dat de reclamecampagne rond de Jackpot in augustus onduidelijk was ten aanzien van de vraag of deze op een 1/5<sup>e</sup> lot kon vallen en wat hiervan de consequenties zouden zijn. De Staatsloterij paste direct haar reclamecampagne aan. Het College van Beroep oordeelde later dat de eerste campagne niet misleidend of onduidelijk was en vernietigde de uitspraak van de Reclame Code Commissie.

De Staatsloterij heeft in 2009 veel aandacht besteed aan transparantere communicatie met de consumenten, hetgeen past in haar *corporate social responsibility*-beleid. Zo heeft de Staatsloterij bijvoorbeeld een website geïntroduceerd waarin wordt duidelijk gemaakt wat het spel exact inhoudt ([www.vraaghetdestaatsloterij.nl](http://www.vraaghetdestaatsloterij.nl)) en een website over verantwoord speelgedrag ([www.weetwatjespeelt.nl](http://www.weetwatjespeelt.nl)). De Staatsloterij hanteert de Responsible Gaming Standards zoals die zijn geformuleerd door de European Lotteries en is door de World Lotteries Association gecertificeerd op het gebied van informatiebeveiliging.



1

2

3

4

5

6

8

9

STOP

CORR.

GOED

## TenneT

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	TenneT
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Arnhem
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	933
Website	www.tennet.org
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	3.570	2.886	2.913
Eigen vermogen	728	665	646
Vreemd vermogen	2.842	2.221	2.267
Inkomsten	562,2	469,3	398,8
Winst	73,3	52,2	54,9
Dividend	11,0	10,0	27,0
Ontvangen door staat	11,0	10,0	27,0
Solvabiliteitsratio	0,20	0,23	0,22
Return on equity	10%	8%	9%
Pay-out ratio	15%	19%	49%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal storingen 380/220 kV	7	13	11
Aantal onderbrekingen 380/220 kV	0	1	0
Niet geleverde energie 380/220 kV (MWh)	0	357	0
Aantal storingen 110/150 kV	54	27	6
Aantal onderbrekingen 110/150 kV	16	6	1
Niet geleverde energie 110/150 kV (MWh)	1.043	88	1

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Raad van bestuur		Bezolding 2009 (€ '000)			
	Functie	Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
ir. J.M. Kroon MBA	CEO	310	73	383	129
ir. B.G.M. Voorhorst MBA	COO	204	49	253	35
drs. W.A. Keus RA	CFO	230	55	285	36

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
ir. R.E. Selman	Voorzitter	27
dr. ir. A.W. Veenman	Vice-voorzitter	20,1
drs. Griffioen RA	Lid	24
drs. J.F. van Duyne	Lid	20,2
drs. J.F.T. Vugts	Lid	24



## Beschrijving

In 2000 is de “Overgangswet Elektriciteitsproductiesector” aangenomen. Een belangrijk onderdeel van deze wet is dat de staat werd gemachtigd om de aandelen te verwerven in de beheerder van het landelijk hoogspanningsnet TenneT TSO B.V. Het is de taak van TenneT als “Transmission System Operator” om de continuïteit van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening en de leveringszekerheid te bewaken. Dat doet TenneT onder meer door het verzorgen van transport- en systeemdiensten. Daarnaast levert TenneT Holding diensten die de marktwerking en de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening stimuleren. TenneT Holding wil zich verder ontwikkelen in de Nederlandse en Noordwest-Europese markt en daarmee haar positie in deze markten versterken. Integratie van de stroommarkten van de verschillende landen dient te leiden tot een sterke Europese markt die wordt gekenmerkt door transparantie, voldoende liquiditeit en goede prijsvorming. CertiQ B.V., een dochter van TenneT holding, geeft certificaten uit voor duurzaam opgewekte elektriciteit. Deze certificaten dienen als vaststelling dat de elektriciteit duurzaam is opgewekt en worden gebruikt voor de subsidieverstreking door SenterNovem. Een voorbeeld van een ongereguleerde activiteit van TenneT Holding zijn de activiteiten van NOVEC B.V., een dochter van TenneT Holding die zich richt op de verhuur en het beheer van locaties van antennes voor de distributie van radio- en televisiesignalen.

## Juridische status en eigendom

TenneT Holding B.V. (“TenneT”) is opgericht om een transparante scheiding aan te brengen tussen de gereguleerde (wettelijke) taken en de niet gereguleerde taken. De vennootschap TenneT TSO B.V. is een dochtermaatschappij van TenneT Holding B.V. en aangewezen als beheerder van het landelijk transportnet. De aandelen in TenneT Holding B.V. en daarmee indirect in TenneT TSO B.V., worden volledig gehouden door de Staat der Nederlanden.

Het is de beheerder van het landelijk transportnet op grond van de Elektriciteitswet 1998 niet toegestaan om zelf concurrerende activiteiten te verrichten. Groepsmaatschappijen mogen geen activiteiten verrichten die strijdig zijn met het belang van het landelijk transportnet. Naast TenneT TSO B.V. is ook het recent van E.ON overgenomen Duitse hoogspanningsnet Transpower een volledige dochter van TenneT Holding B.V.

Op grond van de Elektriciteitswet is het structuurregime van toepassing op TenneT. Omdat de staat enig aandeelhouder is, is voorgesteld om een verlicht structuurregime mogelijk te maken in de Elektriciteitswet. Het wetsvoorstel dat dit regelt is thans in behandeling in de Eerste Kamer.

## Publiek belang

Het publiek belang van TenneT is gelegen in de borging van de zekerheid van de elektriciteitsvoorziening. TenneT is aangewezen als beheerder van het landelijk transportnet en heeft daardoor een belangrijke rol in het bewaken van de continuïteit en leveringszekerheid van de Nederlandse elektriciteitsvoorziening. Daartoe bouwt en beheert TenneT infrastructuur van het landelijk transportnet vanaf 110 kV, alsmede de landsgrensoverschrijdende verbindingen. TenneT levert diensten en taken die tot doel hebben de elektriciteitsmarkt verder te ontwikkelen en goed te laten functioneren. Het transportnet wordt op onpartijdige wijze ter beschikking gesteld voor elektriciteitstransport. Specifieke publieke belangen die zijn gemoeid met TenneT als beheerder van het landelijk transportnet zijn:

- continuïteit, betrouwbaarheid en kwaliteit van het elektriciteitsnet (leveringszekerheid);
- eerlijke mededinging: non-discriminatoire toegang tot het elektriciteitsnet;
- onafhankelijk en transparant: TenneT is onafhankelijk van productie, handel en levering van elektriciteit;
- bijdrage aan de versterking en de doelmatigheid van de elektriciteitsmarkt in Nederland en Europa.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

- de Elektriciteitswet 1998;
- Ministeriele regeling certificaten;
- WKK Elektriciteitswet 1998;
- publiek aandeelhouderschap.

### **Invulling aandeelhouderschap**

*Strategie.* Jaarlijks spreekt de staat met TenneT over het (jaarlijks door TenneT op te stellen) businessplan, de investeringsagenda en het financieringsplan. Het businessplan kijkt ten minste drie jaar vooruit. Ook kunnen andere “visiedocumenten” aan de orde komen die ingaan op de langetermijnontwikkelingen. De focus in de strategie ligt wat betreft de aandeelhouder op de publieke taken van TenneT. De overname van Transpower (zie ook verderop bij “Ontwikkelingen in het afgelopen jaar”) past binnen de internationale strategie van TenneT. De verdergaande integratie tussen het Nederlandse en Duitse hoogspanningsnet zal naar verwachting bijdragen aan een goede prijsvorming, hetgeen ook een belangrijke doelstelling is van het Nederlandse energiebeleid.

*Investeringsplan.* TenneT investeert in de aanleg, exploitatie, het beheer en/of onderhoud van netten die bestemd zijn voor transport van elektriciteit, waaronder landsgrensoverschrijdende verbindingen. Door middel van een jaarlijks investeringsplan (en bijbehorend financieringsplan) presenteert TenneT de plannen aan de aandeelhouder en indien sprake is van een concrete business case toetst de staat deze. In 2009 is de overname van het Duitse Transpower aan de aandeelhouder ter goedkeuring voorgelegd. Zie ook “Ontwikkelingen in het afgelopen jaar.”

*Bezoldigingsbeleid.* Het bezoldigingsbeleid van TenneT wordt uiteengezet in het jaarverslag van de onderneming. Momenteel werkt de raad van commissarissen aan een nieuw bezoldigingsbeleid dat te zijner tijd door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt vastgesteld.

*Vermogensstructuur.* TenneT’s doelstelling is een kredietprofiel te hebben dat in lijn ligt met een *A-rating* met als doel de toegang tot financiële markten en diensten te waarborgen. Hiermee sluit TenneT aan bij het beleid van de staat voor wat betreft de gewenste credit rating.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

TenneT heeft in 2009 een geconsolideerd bedrijfsresultaat van € 137,7 miljoen gerealiseerd: een stijging van 71% ten opzichte van het voorafgaande jaar. De stijging wordt vooral veroorzaakt door een eenmalige bijzondere bate, die resulteert in de vrijval van een aanzienlijk deel van de voorziening milieu en amovering. Het nettoresultaat van TenneT bedroeg daarmee in 2009 € 72,1 miljoen (in 2008 was dit € 50,7 miljoen). Besloten is de eenmalige bijzondere bate ten goede te laten komen aan de reserves van de onderneming in verband met het investeringsprogramma voor de komende jaren. Deze stijging van het nettoresultaat heeft zich zodoende niet vertaald in een hoger dividend.

In Nederland wordt volop gewerkt aan nieuwe netwerkverbindingen. Zo werkt TenneT in het westen van Nederland aan de verbinding van het project Randstad 380 kV. In het noorden en zuidwesten van het land zijn de procedures opgestart voor twee nieuwe 380 kV-verbindingen die respectievelijk Eemshaven en Borssele ontsluiten. In Noord-Nederland heeft TenneT ook een begin gemaakt met de procedures voor de bouw van drie nieuwe hoogspanningsstations en verbindingen in de Noordoostpolder en Drenthe, onder meer om ook windparken en tuinders te kunnen aansluiten op het net.

Daarnaast investeert TenneT in verbindingen met het buitenland, zoals een nieuwe interconnector naar Duitsland (van Doetinchem naar Wesel), een kabel naar Groot-Brittannië (BritNed cable) een studie naar een additionele kabel naar Noorwegen (NorNed 2) en de voorbereiding van een kabel naar Denemarken (COBRA cable).

Om de investeringen te kunnen financieren heeft TenneT begin 2010 € 1 miljard aan zogenoemde “senior” obligaties geplaatst bij institutionele beleggers. Daarnaast is er € 500 miljoen aan achtergestelde (hybride) obligaties uitgegeven. Voorafgaand aan de uitgifte heeft een Europese *roadshow* plaatsgevonden waarin

TenneT zichzelf voor de eerste maal presenteerde aan internationale beleggers. De belangstelling voor de uitgifte was groot.

Veel aandacht ging in 2009 uit naar de overname van het Duitse hoogspanningnet van E.ON: Transpower<sup>82</sup>. De overname is op 25 februari 2010 door TenneT definitief afgerond. Als gevolg hiervan is de raad van bestuur van TenneT Holding uitgebreid met een Duitse bestuurder, afkomstig van Transpower.

De komende jaren zal TenneT veel investeren in verbetering en uitbreiding van het hoogspanningsnet in Nederland en Duitsland. Dat is nodig vanwege de verwachte toename van transport van elektriciteit. Daarnaast spelen ook toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzame energie een belangrijke rol in het investeringsprogramma van de onderneming.

## Thales Nederland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Thales Nederland
Bedrijfssector	Defensie
Vestigingsplaats	Hengelo
Jaar van oprichting	1989
Aantal werknemers	1935
Website	www.thales.nl
Belang Staat der Nederlanden	1%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	739,3	665,9	497,7
Eigen vermogen	206,3	172,6	166,6
Vreemd vermogen <sup>83</sup>	533,0	493,2	331,0
Inkomsten	529,1	459,5	459,2
Winst	33,4	15,9	22,3
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,28	0,26	0,33
Return on equity	16,2%	9,2%	13,4%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
G.J. Edelijns <sup>83</sup>	CEO	₪84	-	-	-
A.C. Blokhuis <sup>85</sup>	CEO	-	-	-	-

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
E.A. van Amerongen	Voorzitter	₪86
J.G.M.A. Malcor	Vice-voorzitter	-
A.M. Dorrian	Lid	-
R.A.A. Klaver	Lid	-
A. Kraaijeveld	Lid	-
D.L. Berlijn	Lid	-
B.P.M. Rambaud	Lid	-
M.M.G. Darmon	Lid	-

<sup>83</sup> Vanaf 1 april 2009.

<sup>84</sup> Onder verwijzing naar artikel 383 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek maakt Thales Nederland de beloningsgegevens van de enige statutair directeur niet bekend.

<sup>85</sup> Tot 1 april 2009.

<sup>86</sup> Thales Nederland maakt alleen de totale vergoeding voor de gehele raad van commissarissen bekend. Deze was in 2009 € 118.000.

## Beschrijving

Thales Nederland opereert in meerdere markten voor technologische oplossingen en is aanspreekpunt voor andere ondernemingen in de Thales Group met Nederlandse klanten. Thales Nederland is onder andere actief in de scheepvaart, defensie en luchtvaart.

## Juridische status en eigendom

Thales Nederland B.V. (“Thales Nederland”) is een besloten vennootschap waarvan de staat 1% van de stemgerechtigde aandelen houdt. De overige 99% van de aandelen zijn in eigendom van het Franse Thales S.A.

## Publiek belang<sup>87</sup>

De beweegredenen voor de staat om na de Tweede Wereldoorlog de voorganger van Thales Nederland in beslag te nemen, hingen samen met het belang van het ontwikkelen van een goede en nationale defensie-industrie gegeven de toenmalige machtsverhoudingen op het wereldtoneel. Gelet op de omvang van de benodigde investeringen en het belang van levering voor Nederland was de staat de aangewezen partij om het vermogen in de vorm aan de onderneming beschikbaar te stellen. Het belang van de staat is in de loop der jaren afgebouwd en voor 99% overgedragen aan Philips. Rond 1989 is dit belang overgedragen aan Thomson CSF, later Thales Nederland.

De overheid handhaafde het 1%-belang in Thales Nederland, vanwege het belang bij instandhouding van het zelscheppend vermogen van de onderneming en daarmee de werkgelegenheid. Ook het nakomen van contractuele verplichtingen, met name richting de overheid zelf, waren overwegingen om het staatsbelang te handhaven. Verder was en is nog steeds van belang dat de hoogwaardige defensiesector vrijwel geheel bestaat uit bedrijven met overheidsbelangen of uit bedrijven die op andere wijze een bijzondere relatie hebben met de overheid. Daarbij spelen overwegingen van het behoud van een nationale defensie-industrie, de bescherming van gevoelige informatie en het behoud van technologische kennis een rol.

## Invulling aandeelhouderschap

Gelet op het 1%-aandelenbelang van de staat in Thales Nederland, is de invulling van het aandeelhouderschap beperkter dan bij overige operationele deelnemingen. Als gevolg van dit geringe belang heeft de staat effectief beperkte zeggenschap voor wat betreft investeringsbeslissingen, strategiewijzigingen en besluiten die zien op de vermogensstructuur. In 2009 heeft de staat van deze rechten geen gebruik gemaakt.

De aandeelhouders van Thales Nederland hebben de bevoegdheid de bezoldiging van de individuele leden van de directie vast te stellen. Er hebben in 2009 geen benoemingen plaatsgevonden als gevolg waarvan de aandeelhouders een beloning dienden vast te stellen.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

Met het oog op bovenstaande hebben in 2009 geen noemenswaardige ontwikkelingen plaatsgevonden waarbij de staat als aandeelhouder betrokken was.

<sup>87</sup> In de onder genoemde documenten is de Tweede Kamer geïnformeerd over het publiek belang van Thales Nederland:

- Tweede Kamer der Staten-Generaal, bibliografische beschrijving, 24-12-2005, 28 165, nr. 31;
- Brief van staatssecretaris van Defensie d.d. 29-08-1989, nr. D89/356/21556;
- Kamervragen d.d. 22-08-1989, 2888907840;
- Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 1989-1990, 21 300 XII, nr. 33.

## UCN

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	UCN
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Jaar van oprichting	1969
Aantal werknemers	1 <sup>88</sup>
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	366	219	289
Eigen vermogen	365	219	289
Vreemd vermogen	0,10	0,09	0,03
Inkomsten <sup>89</sup>	114,3	79,9	79,5
Winst	113,1	78,8	79,5
Dividend	25,0	39,8	32,5
Ontvangen door staat	23,8	38,5	43,5
Solvabiliteitsratio	1,00	1,00	1,00
Return on equity	30,9%	36,1%	27,5%
Pay-out ratio	22,1% <sup>90</sup>	50,4%	40,9%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Basis	Variabel	Totaal	Pensioen
P.L. Sterkenburgh	CEO	62	-	62	-

Raad van commissarissen	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
drs. V.I. Goedvolk	Vice-voorzitter	10,5
drs. W.G. Kooijman	Lid	10,5

<sup>88</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>89</sup> UCN heeft geen operationele activiteiten. De inkomsten zijn dan ook enkel afkomstig van de waardevermeerdering van de aandelen die UCN houdt in Urenco Ltd.

<sup>90</sup> Dat de pay-out ratio is gedaald ten opzichte van 2008 komt met name doordat UCN een boekhoudkundige winst maakt als de aandelen die UCN in Urenco houdt meer waard worden. Deze boekhoudkundige winst kan niet als dividend worden uitgekeerd.

## Beschrijving

UCN is in 1969 opgericht met het doel de gascentrifugetechniek verder te ontwikkelen ten behoeve van het verrijken van uranium voor gebruik in kerncentrales. In het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland waren soortgelijke ondernemingen actief. In 1970 sloten het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland een samenwerkings- en non-proliferatieverdrag op dit gebied, het zogenoemde Verdrag van Almelo. In 1993 werd besloten tot een fusie van de in deze drie landen werkzame gascentrifugeondernemingen. Dit leidde tot het fusieproduct Urenco Ltd ("Urenco"). Sindsdien houdt UCN de Nederlandse aandelen in Urenco. UCN kent geen operationele activiteiten.

Urenco heeft verrijkingfabrieken in de drie hiervoor genoemde landen en sinds kort ook in de Verenigde Staten.

## Juridische status en eigendom

Ultra Centrifuge Nederland N.V. ("UCN") werd bij oprichting deels beheerd door private aandeelhouders en deels door de staat. Sinds november 2009 is de Staat der Nederlanden de enige aandeelhouder. UCN houdt een derde van de aandelen in Urenco. De overige aandelen in Urenco worden gehouden door de Britse regering via de houdstermaatschappij Enrichment Investments Limited en door de Duitse partijen RWE Power AG en E.ON Kernkraft GmbH via hun houdstermaatschappij URANIT. Alle houdstermaatschappijen houden elk een derde van de aandelen.

## Publiek belang

Het publiek belang van UCN bestaat uit het borgen van publieke belangen die betrekking hebben op Urenco, een vennootschap waarin UCN een derde van de aandelen houdt. De met Urenco gemoeide publieke belangen zijn:

- non-proliferatiebelang: het voorkomen van de verspreiding van massavernietigingswapens en kennis van vervaardiging daarvan;
- bijdrage aan een innovatieve kenniseconomie van Nederland via kennis en deskundigheid op het gebied van ultra centrifuge;
- verschaffen van een belangrijke positie van Nederland op diverse internationale overlegfora inzake energievoorzieningszekerheid, veiligheid en non-proliferatie.

Dit publiek belang wordt geborgd door:

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

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Vanwege de status van houdstermaatschappij en daarmee het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. Wel wordt jaarlijks een businessplan overlegd door Urenco.

*Investerings.* Door het ontbreken van operationele activiteiten vinden geen noemenswaardige investeringen plaats. Wel is in 2009 een "sponsorbijdrage" van € 850.000 verstrekt voor de Hoge Flux Reactor ("HFR") te Petten, omdat veel waarde wordt gehecht aan versterking van het onderzoekswerk van HFR.

*Bezoldigingsbeleid.* Aan de hand van de beloningsmethodiek voor staatsdeelnemingen zal de staat een nieuw beloningsbeleid voor UCN vaststellen. De beloning van de bestuurder van UCN is overigens al conform deze methodiek. UCN is ingedeeld in de categorie “publiek”.

*Vermogensstructuur.* De solvabiliteit van UCN is zeer sterk. De balans van UCN bestaat vrijwel alleen uit eigen vermogen dat is opgebouwd uit dividenden van deelneming Urenco. De *credit rating* van Urenco wordt stabiel gehouden door de *pay-out ratio* van Urenco gedurende enkele jaren te verlagen. Hiermee accepteren de aandeelhouders van Urenco een lagere dividenduitkering. Dit stelt Urenco in staat het grote investeringsprogramma te financieren. Het is de bedoeling dat dit op den duur dan ook zal resulteren in een sterke groei van Urenco en uiteindelijk een hoger rendement voor de aandeelhouders (waaronder dus UCN).

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 hebben de minderheidsaandeelhouders DSM, Philips, Shell en Stork hun aandelen in UCN (gezamenlijk belang van ongeveer 1,1%) verkocht aan de staat<sup>91</sup>. De staat is hiermee de enige aandeelhouder geworden. De nettowinst van UCN is in 2009 met € 34,3 miljoen gestegen ten opzichte van 2008. Deze toename is terug te voeren op de hogere winst van Urenco; die winst nam toe met € 82,7 miljoen ten opzichte van 2008.

In 2009 heeft Urenco grote uitbreidingen gerealiseerd. Zo is gewerkt aan een nieuwe verrijkingsfabriek. Daarnaast zijn op bestaande locaties in Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland grote investeringen gedaan. Deze investeringen zullen leiden tot hogere dividendontvangsten voor aandeelhouder UCN.

Het jaar 2010 is een belangrijk jaar voor UCN. In 2010 is het veertig jaar geleden dat het Verdrag van Almelo werd getekend. Dit is een belangrijke datum, omdat het door deze multilaterale overeenkomst mogelijk werd gemaakt de gascentrifuge technologie te ontwikkelen en tevens de borging van non-proliferatie te garanderen.

---

<sup>91</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 28 165, nr. 103.



## 1.2 Staatsdeelnemingen in afbeheer

Hieronder zijn de staatsdeelnemingen gepresenteerd die tot deze categorie behoren.

ALMAA	Pagina 130
K.G. Holding	Pagina 132
NPMNA	Pagina 134
Rechterland	Pagina 136
Twinning	Pagina 138

## ALTMAA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ALTMAA
Bedrijfssector	Infrastructuur
Vestigingsplaats	Maastricht
Jaar van oprichting	2003
Aantal werknemers	1
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	34,8%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	2,2	2,1	2,0
Eigen vermogen	2,2	2,1	2,0
Vreemd vermogen	0	0	0
Inkomsten	0,1	0,1	0,1
Winst	0,1	0,1	0,1
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	1,0	1,0	1,0
Return on equity	3,3%	4,7%	3,6%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Geen			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
mr. A.C.J.M. de Kroon	gemachtigd directeur			0	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
N.v.t.		

### **Beschrijving**

ALTMAA heeft twee taken. Het beheer van de erfpachtovereenkomst tussen ALTMAA en Maastricht Aachen Airport B.V. (MAA B.V., dochter van de N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht) en het beheer van de verkoopopbrengst van de verkoop van het luchtvaartterrein aan MAA B.V. zolang er nog ontbindende voorwaarden lopen.

### **Juridische status en eigendom**

De N.V. Aangewezen Luchtvaartterrein Maastricht Aachen Airport ("ALTMAA") is een naamloze vennootschap waarin de staat 34,8% van de aandelen houdt. De andere aandeelhouders zijn de provincie Limburg, een aantal Zuid-Limburgse gemeenten, LIOF en de Kamer van Koophandel.

### **Publiek belang**

ALTMAA is een vennootschap zonder activiteiten en vervult niet een ander publiek belang dan het beheren van de erfpachtovereenkomst en de verkoopopbrengst van het luchthaventerrein.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Bij verkoop van de luchthaven in 2004 is als ontbindende voorwaarde opgenomen dat de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht onherroepelijk wordt. Als gevolg van de laatste uitspraak van de Raad van State (uit maart 2008) is een nieuwe beslissing op bezwaar nodig. De toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat heeft deze beslissing nog niet genomen. Tegen een eventuele beslissing is wederom mogelijkheid tot bezwaar. Zolang bezwaar nog mogelijk is, wordt de aanwijzingsvergunning van N.V. Holding Businesspark Luchthaven Maastricht niet onherroepelijk en is deze ontbindende voorwaarde van de verkoop nog niet vervallen. Tot die tijd wordt het belang in de onderneming door het ministerie van Financiën beheerd. Hierna zal de onderneming naar verwachting worden geliquideerd. Dit wordt echter niet voor 2011 verwacht.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Er zijn geen ontwikkelingen te melden over verslagjaar 2009.

## K.G. Holding

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	K.G. Holding
Bedrijfssector	Re-integratie
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Jaar van oprichting	2002
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
N.v.t. <sup>92</sup>			

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
N.v.t.			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Directie	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J. Lintjer	Directeur			-	
J.R. Maas	Curator			-	
A.B.H.M. van Thiel	Curator			-	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
N.v.t.		

<sup>92</sup> Gefailleerde vennootschappen stellen geen jaarverslagen op. Financiële informatie kan enkel worden afgeleid uit openbare verslagen die de curator opstelt op verzoek van de rechtbank. In het geval van K.G. Holding kunnen de openbare verslagen worden opgevraagd bij de rechtbank Rotterdam

## **Beschrijving**

Aan het hoofd van de Kliq Groep staat de houdstermaatschappij KG Holding. KG Holding houdt de aandelen in Kliq en haar zustervenootschap Kliq Re-integratie. Bij beslissing van de rechtbank Rotterdam d.d. 8 februari 2005 is K.G. Holding in staat van faillissement verklaard. Ook de dochtervenootschappen zijn failliet.

De Kliq Groep is ontstaan uit de voormalige Arbeidsvoorziening van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In het regeerakkoord van het tweede kabinet Kok was opgenomen dat de Arbeidsvoorziening verzelfstandigd zou worden. Dit is uiteindelijk in 2001 gebeurd. Vanwege de voortdurende financiële problemen is de Kliq Groep herhaaldelijk gesaneerd en geherstructureerd. De laatste omvangrijke herstructurering vond plaats in 2003, waarbij de staat een reddingslening van € 45 miljoen ter beschikking heeft gesteld aan de Kliq Groep.

Bij beschikking van 19 juli 2006 heeft de Europese Commissie het verzoek van de staat om deze reddingslening om te zetten in herstructureringssteun afgewezen wegens onverenigbaarheid met de gemeenschappelijke markt. Door deze afwijzing is de door de staat beschikbaar gestelde reddingslening van € 45 miljoen, te vermeerderen met de rente, opeisbaar geworden en dient de staat de lening op te eisen.

## **Juridische status en eigendom**

De staat houdt 100% van de aandelen van K.G. Holding N.V. ("K.G. Holding"). Het faillissement en de beschikking van de Europese Commissie heeft tot een aantal procedures geleid tussen de staat en de curatoren. Deze procedures lopen nog.

## **Publiek belang**

Het publiek belang ten aanzien van K.G. Holding bestaat thans uit het veilig stellen van de hiermee gemoeide financiële belangen van de staat.

## **Invulling aandeelhouderschap**

De beschikking van de Europese Commissie verplicht tot het terugvorderen van de verleende staatssteun. Op dit moment lopen hiertoe enkele procedures tussen de curatoren van K.G. Holding en haar dochterondernemingen enerzijds en de staat anderzijds.

## **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Er zijn geen ontwikkelingen te melden over verslagjaar 2009.

## NPMNA

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	NPMNA
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Den Haag
Jaar van oprichting	1966
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	N.v.t.

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	22,3	24,1	31,2
Eigen vermogen	0,05	0,05	0,05
Vreemd vermogen	22,2	24,1	31,1
Inkomsten	2,0	0,3	0,7
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat <sup>93</sup>	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,002	0,002	0,002
Return on equity <sup>94</sup>	-	-	-
Pay-out ratio <sup>95</sup>	-	-	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Deelnemingen (€ mln.)	2,0	2,1	2,0
Participaties (€ mln.)	5,6	5,8	9,3
Leningen (€ mln.)	0	1,3	6,1

Corporate governance <sup>4</sup>	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

Raad van bestuur	Bezoldiging 2009 (€ '000)				
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
N.v.t. <sup>96</sup>					

Raad van commissarissen	Vergoeding 2009 (€ '000)	
	Functie	Vergoeding
N.v.t.		

<sup>93</sup> De staat ontvangt geen inkomsten van de NPMNA die volgen uit het aandeelhouderschap. Niet de staat, maar de NIBC Bank is aandeelhouder van de NPMNA. De staat heeft wel met de NIBC Bank afgesproken om de jaarrekening van de NPMNA jaarlijks aan te zuiveren, zodanig dat een vast rendement van € 2.042 overblijft, hetgeen de NPMNA uitkeert aan de NIBC Bank als verstrekker van het risicodragend kapitaal van de NPMNA. Door het aanzuiveren van de winsten en verliezen door de staat loopt de NIBC Bank geen economisch risico over de portefeuille, maar is dat risico belegd bij de staat. Naast het rendement betaalt de staat de NIBC Bank jaarlijks onder meer een beheersvergoeding. Hiertegenover staan de opbrengsten van de portefeuille die de NPMNA aan de staat uitkeert. In 2009 betekent dit een cash ontvangst voor de staat van € 264.000 en een uitgave van € 220.000, per saldo een ontvangst van € 44.000.

<sup>94</sup> De staat heeft geen eigen vermogen verstrekt aan de NPMNA; de NIBC Bank wel. De return on equity van de NPMNA is voor de staat daarom geen relevante ratio.

<sup>95</sup> De staat heeft geen eigen vermogen verstrekt aan de NPMNA; de NIBC Bank wel. De pay-out ratio van de NPMNA is voor de staat daarom geen relevante ratio.

<sup>96</sup> NPMNA heeft geen bestuurders. De directie wordt gevoerd door NIBC Bank N.V.

## Beschrijving

De NPMNA is in 1966 op verzoek van de staat opgericht om kredieten en garanties te verstrekken aan en te participeren in ondernemingen op de Nederlandse Antillen en Aruba. In 2003 is voor de NPMNA een exitstrategie vastgesteld.<sup>97</sup> Sindsdien kent de NPMNA een focus die is gericht op de afbouw van de portefeuille door middel van verkoop.<sup>98</sup>

Het participeren en het verstrekken van kredieten is voor rekening en risico van de staat gedaan. De activiteiten van de NPMNA worden gefinancierd met gelden van de staat of met financieringsmiddelen waarvoor de staat een garantie verstrekt. De NPMNA heeft geen personeel in dienst; het beheer van de portefeuille wordt uitgevoerd door medewerkers van NIBC Bank N.V. ("NIBC Bank").

## Juridische status en eigendom

De Nederlandse Participatie Maatschappij voor de Nederlandse Antillen N.V. ("NPMNA") is een naamloze vennootschap. De NPMNA neemt in de portefeuille van staatsdeelnemingen een bijzondere positie in, omdat niet de Staat der Nederlanden de aandelen in deze vennootschap houdt maar de NIBC Bank. Voor het aandeelhouderschap in de NPMNA ontvangt de NIBC Bank een vooraf vastgesteld rendement van € 2.042. Daarnaast ontvangt de NIBC Bank nog een beheersvergoeding. Omdat de kredieten en participaties wel volledig voor rekening en risico van de staat zijn, loopt de staat daarmee het volledige economisch risico over de portefeuille van de NPMNA. Om deze reden is de NPMNA destijds opgenomen als staatsdeelneming, hoewel feitelijk geen sprake is van staatsaandeelhouderschap. Het beheer van de NPMNA vanuit de staat is belegd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## Publiek belang<sup>99</sup>

De Nederlandse Antillen en Aruba hebben naar het Statuut van het Koninkrijk zelfstandige bevoegdheden op het gebied van de economie. In die zin is het geen Koninkrijkstaak waarbij Nederland als onderdeel van het Koninkrijk verantwoordelijkheden heeft. Financieren en participeren door de NPMNA voor rekening en risico van de Nederlandse staat waren oorspronkelijk bedoeld om een bijdrage te leveren aan economische ontwikkeling van Aruba en Nederlandse Antillen.

Het huidige Nederlandse beleid ten aanzien van economische ontwikkeling is voorwaarden-scheppend. In Nederlandse ogen zou dat ook op de Nederlandse Antillen en Aruba het geval moeten zijn. Binnen een dergelijk beleid past het financieren en participeren in ondernemingen niet langer, hetgeen ook de basis vormt voor de in 2003 gekozen exitstrategie.

## Invulling aandeelhouderschap

De bevoegdheden van de staat volgen niet uit de aandeelhoudersrelatie, maar uit de richtlijnen die het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft vastgelegd met NIBC Bank ten aanzien van het aangaan, beheren en afstoten van participaties of leningen.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

Terzake de financiering van Sint Maarten Housing Finance Foundation is in 2006 een overeenkomst afgesloten waaronder - indien aan een aantal voorwaarden is voldaan - vervroegde aflossing kan plaatsvinden en vervolgens kwijtschelding van een deel van de lening. Per ultimo 2007 heeft de vervroegde aflossing plaatsgevonden. Per februari 2009 is aan de voorwaarden voldaan en is de lening afgeboekt.

Per 31 december 2009 hield de NPMNA nog drie belangen, waarvan twee op Curaçao en één op Aruba.

In augustus 2010 zijn de twee participaties op Curaçao, namelijk in Curaçao Industrial and International Trade Development Company N.V. ("Curinde") en Curaçao Ports Authority N.V. ("CPA"), overgedragen aan Stichting Korpodeko, een op Curaçao gevestigde ontwikkelingsbank.

<sup>97</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, 29 540, nr. 8.

<sup>98</sup> In 2006 is in een evaluatieverslag van de minister van Financiën deze focus op afbouw van de NPMNA bevestigd en de stand van zaken toegelicht. Zie hiervoor Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2006 – 2007, 28 165, nr. 56.

<sup>99</sup> Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2006 – 2007, 28 165, nr. 56.

## Rechterland

### Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam staatsdeelneming	Rechterland
Bedrijfssector	Facilitaire dienstverlening
Vestigingsplaats	Zwolle
Jaar van oprichting	1990
Aantal werknemers	0
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	100%

### Financieel overzicht

(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	11,7	13,2	12,7
Eigen vermogen	10,2	9,6	9,2
Vreemd vermogen	0,2	1,2	1,1
Inkomsten	0	0	0
Winst <sup>100</sup>	0,60	0,41	4,52
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,9	0,7	0,7
Return on equity	5,9%	4,3%	49,1%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

### Bedrijfsspecifieke kerncijfers

	2009	2008	2007
N.v.t.			

### Corporate governance

Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	-

### Directie

	Functie	Bezoldiging 2009 (€ '000)		
		Bezoldiging	Variabel	Totaal Pensioen
H. Kremer	Directeur <sup>101</sup>			57

### Raad van commissarissen

	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000) <sup>102</sup>
drs. J.H.J. Cuypers	Voorzitter	
W.G. Tuinenburg	Lid	

100 Betreft rentevergoeding op de nog aanwezige middelen en/of vrijval van pensioenvoorziening.

101 De directeur is extern ingehuurd.

102 De totale vergoeding voor de raad van commissarissen bedroeg in 2009 € 28.000.



## Beschrijving

In 1990 werd de naamloze vennootschap Nederlands Inkoopcentrum ("NIC") opgericht als rechtsopvolger van het sinds 1921 opererende Rijksinkoopbureau ("RIB"). Nadat de activiteiten van NIC werden verkocht, werd de naam van de holding NIC in 2005 veranderd in Rechterland. De holding kent geen bedrijfsactiviteiten, maar wikkelt slechts enkele zaken af, waarna deze zal worden geliquideerd.

## Juridische status en eigendom

N.V. Rechterland is een naamloze vennootschap, waarvan de staat 100% van de aandelen houdt. De onderneming heeft een twee leden tellende raad van commissarissen en een extern ingehuurde bestuurder.

## Publiek belang

Het oorspronkelijke doel van RIB was een doelmatiger besteding van de overheidsgelden door een centrale inkoop. Gaandeweg is zowel het assortiment uitgebreid als de afnemerskring; aanvankelijk het Rijk en nadien de lagere overheden en gesubsidieerde instellingen. Vanaf het begin viel RIB organisatorisch onder de minister van Financiën en kwamen de beheerskosten van RIB ten laste van diens begroting.

De opkomende tendens van overheveling van staatstaken naar de marktsector in de jaren tachtig had ook gevolgen voor RIB. Dit leidde, samen met het onvoldoende klantgerichte imago van het RIB, in het conceptregeerakkoord 1986 van het tweede kabinet Lubbers tot het voornemen het RIB op te heffen. In het definitieve regeerakkoord uit 1986 werd vervolgens de beslissing tot verzelfstandiging vastgelegd. Bij deze verzelfstandiging werd destijds wettelijk geregeld dat de staat aandeelhouder zou zijn in het NIC. De belangrijkste overwegingen tot verzelfstandiging waren hoofdzakelijk van algemene aard, zoals versterking van de markt, afslanking van het overheidsapparaat, budgettaire besparingen en deregulering van de interne bedrijfsvoering. In de memorie van toelichting bij het wetsvoorstel dat de verzelfstandiging van NIC mogelijk maakte, werd kenbaar gemaakt dat het voorstel een eerste stap naar volledige privatisering zou zijn.

Ten tijde van de verzelfstandiging in 1990 was NIC een rol toebedeeld bij het toen bestaande overheidsinkoopbeleid. Na beëindiging van het interdepartementale coördinatiebeleid op het gebied van inkoop in 1991, ontviel de ratio aan de wettelijke mogelijkheid voor de minister van Financiën om voor aanschaf van goederen NIC in te schakelen. Zodoende was het ook niet langer noodzakelijk voor de staat om verplicht aandeelhouder te blijven, zodat de Wet NIC<sup>103</sup> uit 1990 in 2000 geheel is ingetrokken.

Eind jaren negentig werden de ontwikkelde handelsactiviteiten aan Guilbert verkocht. Het Factoring bedrijf NIC Finance werd aan Fortis verkocht en uiteindelijk werden de activiteiten van NIC op het gebied van de inkoopdienstverlening verkocht aan Proclare N.V.

Slechts het bedrijfspand en enkele daaraan verbonden werknemers bleven in de holding NIC. Het bedrijfspand werd in juli 2005 met een boekwinst verkocht en het dienstverband met alle resterende medewerkers werd beëindigd. Tevens ging in het kader van het verkoopproces de benaming NIC over naar Proclare, waardoor de naam van de holding in 2005 werd gewijzigd in Rechterland. Hiermee was de stap naar volledige privatisering gerealiseerd.

Bedrijfsactiviteiten vinden thans niet meer plaats, aangezien deze alle zijn verkocht en geen personeel meer werkzaam is voor Rechterland. Feitelijk staat alleen nog een juridische procedure waarin Rechterland gedaagde is de liquidatie van de holding in de weg.

103 Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 1999-2000, 27 055, nr. 1-2.

## Twinning

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Twinning
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1998
Aantal werknemers	1 <sup>104</sup>
Website	www.siennaholdingseurope.com
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	11,73	11,61	12,58
Eigen vermogen	11,46	11,25	10,73
Vreemd vermogen	0,27	0,36	1,85
Inkomsten	0,36	0,84	3,54
Winst	0,21	0,52	2,77
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio	0,98	0,97	0,85
Return on equity	1,8%	4,6%	25,8%
Pay-out ratio	0%	0%	0%

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Aantal participaties	10	10	11

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	✓

Raad van bestuur			Bezoldiging 2009 (€ '000)		
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
WARP B.V. <sup>105</sup>	Statutair directeur			39,3	

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
H.P.M. Kivits	Voorzitter	17,3
J. Stellingsma	Lid	13,8

<sup>104</sup> Dit betreft het aantal personen.

<sup>105</sup> De bestuurder van Twinning is WARP B.V., waarvoor Roland Slot optreedt. Twinning heeft dus geen eigen bestuurder (een natuurlijk persoon) in dienst.

### **Beschrijving**

Twinning is opgericht op 22 oktober 1998. Het bedrijf heeft geïnvesteerd in een groot aantal beginnende ICT-ondernemingen en beheerde tot en met 2003 zelfstandig een participatieportefeuille van deelnemingen in dit soort bedrijven.

Mede vanwege de zeer verslechterde marktomstandigheden in de ICT-sector slaagde Twinning er niet in om zelfstandig tot een rendabele bedrijfsvoering te komen. In 2003 is daarom besloten tot een drastische reorganisatie. De relatief dure beheersorganisatie is ontmanteld en het uitvoeren van het beheer is uitbesteed aan Sienna Holdings Europe B.V. ("Sienna"). Mede vanwege deze kostenbeheersingsoperatie en een eerste significante en winstgevende verkoop uit de deelnemingenportefeuille, is in 2004 voor het eerst een positief bedrijfsresultaat geboekt. Inmiddels is de participatieportefeuille gereduceerd van 67 deelnemingen naar tien deelnemingen.

### **Juridische status en eigendom**

Twinning Holding ("Twinning") is een besloten vennootschap waarin de staat 100% van de aandelen houdt.

### **Publiek belang**

Met Twinning is beoogd het, in samenwerking met marktpartijen, zoveel mogelijk verbeteren van de vanuit economisch oogpunt voor Nederland niet optimaal werkende omstandigheden voor beginnende, in Nederland gevestigde ondernemers op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie ("ICT").

### **Invulling aandeelhouderschap**

Het beheer van de deelneming Twinning is in 2003 overgegaan naar het ministerie van Financiën. Sindsdien ligt het accent op het zorgvuldig afbeheren van de participatieportefeuille.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

In 2009 zijn geen participaties verkocht.



### 1.3 Recent verworven financiële instellingen

Hieronder zijn de staatsdeelnemingen gepresenteerd die tot deze categorie behoren.

ABN AMRO Group	Pagina 140
ASR Nederland	Pagina 144
Fortis Bank Nederland	Pagina 148
RFS Holdings	Pagina 150

#### **Nota bene**

Zoals de financiële overzichten over de staatsdeelnemingen uit de categorieën “operationele” staatsdeelnemingen” en “staatsdeelnemingen in afbeheer” bevatten de financiële overzichten over de deelnemingen ABN AMRO Group, ASR Nederland, Fortis Bank Nederland en RFS Holdings financiële indicatoren over onder meer de balans en de winst- en verliesrekening. De hier gepresenteerde informatie leent zich moeilijk voor betekenisvolle bedrijfsanalyses; deze informatie beoogt niet de basis te zijn vormen voor keuzes in het economische verkeer (bijvoorbeeld als beleggingsadvies).

## ABN AMRO Group

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ABN AMRO Group
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	2009
Aantal werknemers	0
Website	www.abnamro.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	0,1	-	-
Eigen vermogen	0,1	-	-
Vreemd vermogen	0	-	-
Inkomsten	0	-	-
Winst	0	-	-
Dividend	0	-	-
Ontvangen door staat	0	-	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
N.v.t. <sup>106</sup>			

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√
Code Banken	

Raad van bestuur		Bezoldiging 2009 (€ '000)			
	Functie	Bezoldiging	Variabel	Totaal <sup>107</sup>	Pensioen
J. van Hall	President	0	0	0	0
J.C.M. van Rutte	Directeur	0	0	0	0

Raad van commissarissen		Vergoeding 2009 (€ '000) <sup>108</sup>
	Functie	
J.H.M. Lindenberg		0
P.N. Wakkie		0
H.P. de Haan		0

<sup>106</sup> Onder ABN AMRO Group worden pas vanaf 1 april 2010 bedrijfsactiviteiten verricht. Derhalve worden bedrijfsspecifieke kerncijfers in een volgend jaarverslag vermeld.

<sup>107</sup> Deze bestuurders ontvingen elders een bezoldiging.

<sup>108</sup> Deze commissarissen ontvingen elders een vergoeding.

## Beschrijving

ABN AMRO Group is op 18 december 2009 door de staat opgericht als houdstermaatschappij voor Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank. Op 1 april 2010 zijn de belangen in deze banken aan de vennootschap overgedragen.

## Juridische status en eigendom

ABN AMRO Group N.V. ("ABN AMRO Group") is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de aandelen in ABN AMRO Group.

ABN AMRO Group heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Het verlicht structuurregime is van toepassing op ABN AMRO Group.

## Publiek belang

Het publiek belang dat gediend werd door de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO Bank was "financiële stabiliteit". Deze vorm van behartiging van dit belang vraagt slechts om een tijdelijk aandeelhouderschap. Het doel van de overname was het voorkomen van onevenredige schade aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de Nederlandse economie als geheel.

## Invulling aandeelhouderschap

Onder deze vennootschap zijn tot 1 april 2010 geen bedrijfsactiviteiten verricht. Pro forma zullen resultaten worden verantwoord vanaf 1 januari 2010. Om een goed beeld te geven van deze nieuwe bank, wordt hieronder verslag gedaan van de ontwikkelingen in 2009 bij zowel Fortis Bank Nederland als het zogenoemde "N-share" in ABN AMRO.

*Strategie.* Na de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO is eind november 2008 de nieuwe richting voor de overgenomen bedrijven gepresenteerd. Voorgesteld werd Fortis Bank Nederland en het N-share in ABN AMRO te integreren tot een nieuwe bank onder de handelsnaam ABN AMRO. Beide banken zijn op 1 april 2010 onder ABN AMRO Group gebracht en op 1 juli 2010 gefuseerd tot één dochter, ABN AMRO Bank. De nieuwe bank gebruikt de bestaande kwaliteiten als basis voor één nieuwe en sterke bank, met focus op activiteiten in retail, private, commercial en merchant banking. ABN AMRO Bank richt zich primair op klanten in Nederland en aan hen gelieerde activiteiten in het buitenland.

*Investerings.* Fortis Bank Nederland en ABN AMRO hebben het afgelopen jaar veel geïnvesteerd in het waarborgen van stabiliteit, het herstellen van vertrouwen en het garanderen van de continuïteit van de operationele processen. Voor de komende jaren zullen forse investeringen noodzakelijk zijn om de gewenste integratie van beide banken te realiseren. Tevens zullen investeringen nodig zijn om de 'witte vlekken' die door de separatie zijn ontstaan, weer in te vullen.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2009 heeft intensief overleg plaatsgevonden met de beoogde raad van commissarissen en de beoogde raad van bestuur van de nieuwe ABN AMRO Group over een nieuw beloningsbeleid. Dit heeft in januari van 2010 geleid tot de vaststelling van een nieuw en duurzaam beloningsbeleid voor het bestuur. De staat heeft ook ingestemd met het nieuwe beloningsbeleid voor het senior management van de nieuwe bank. Het nieuwe beleid is in lijn met de Code Banken en gaat op een aantal punten zelfs verder. De beloningen voor de bestuurders zijn met het nieuwe beleid tot ongeveer 65% lager dan in het verleden voor de bestuurders van ABN AMRO de praktijk was<sup>109</sup>. Als gevolg van de door de staat verleende kapitaalsteun is over 2009 geen variabele beloning aan het transitieteam toegekend.

<sup>109</sup> Zie voor meer informatie de brief van de minister van Financiën aan de Tweede Kamer: Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2009-2010, 31 789, nr. 36.

*Vermogensstructuur.* De vermogenspositie van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland heeft in 2009 veel aandacht gekregen, mede vanwege de noodzakelijke middelen voor splitsing en integratie en de kapitaaleisen van De Nederlandsche Bank (“DNB”).

Dit leidde tot een kapitaalbehoefte, waarbij € 1,35 miljard aan bestaande leningen werd omgezet in eigen vermogen en € 3,0 miljard contant werd gestort. De totale kapitalisatie bedroeg € 6,88 miljard, inclusief een tijdelijke garantie op een hypotheekportefeuille ter waarde van € 1,7 miljard.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Zie hiervoor de passage onder “Invulling aandeelhouderschap”.

### **Exit**

De aandacht is in 2009 in de eerste plaats uitgegaan naar de separatie en integratie van Fortis Bank Nederland en het deel van ABN AMRO dat aan de staat is toegevalen. De minister van Financiën is steeds duidelijk geweest dat de strategische toekomst van de bank en de inrichting van het aandeelhouderschap gericht moeten zijn op een terugkeer van de nieuwe bank in de private sector.

Het was in 2009 nog niet mogelijk een zinvolle exitstrategie te formuleren. De bank heeft zich gericht op het afsplitsen uit het oude ABN AMRO-concern en op de voorbereiding van de integratie met Fortis Bank Nederland. In het algemeen kan wel worden opgemerkt dat voor een succesvolle privatisering voldaan moet zijn aan een aantal voorwaarden. Ten eerste moet de markt waarin de onderneming opereert stabiel en winstgevend zijn. In dit geval betekent dit dat de financiële crisis ten einde moet zijn en er een goed beeld is van het nieuwe “bankenlandschap” en de regulering ervan. Ten tweede moet de onderneming klaar zijn voor een verkoop: er moet onder andere sprake zijn van een bestendig bedrijfsresultaat, goede investor relations, een zakelijke governance en een uitstekende interne controlfunctie. Ten derde streeft de staat naar een financieel gunstige en duurzame exit. Derhalve moet de markt ruimte bieden voor een transactie van deze omvang. Het maakt daarbij verschil of wordt gekozen voor een strategische verkoop (dat wil zeggen aan een marktpartij of enkele investeerders) of een beursgang.





## ASR Nederland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	ASR Nederland
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Utrecht
Jaar van oprichting	1720
Aantal werknemers	4.454
Website	www.asrneland.nl
Belang Staat der Nederlanden	100%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	39.291	36.714	-
Eigen vermogen <sup>110</sup>	1.389	432	-
Vreemd vermogen <sup>111</sup>	37.902	36.282	-
Inkomsten <sup>112</sup>	7.876	4.599	-
Winst <sup>113</sup>	242	-640	-
Dividend	0	0	-
Ontvangen door staat	0	0	-
Pay-out ratio	0%	0%	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
Nettoverzekeringspremies (€ mln.)	4.582	5.517	-
Solvabiliteit (DNB-norm)	232%	170%	-
Bufferkapitaal (IFRS-basis)	293%	233%	-
Group Embedded Value (€ mln.)	3.510	2.223	-
Combined ratio	102%	94%	-
Kosten-premieratio	14,8%	14,5%	-

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	50
Global Reporting Initiative (GRI)	C
Corporate Governance Code	√ <sup>114</sup>

Raad van bestuur				Bezolding 2009 (€ '000)	
	Functie	Basis <sup>115</sup>	Variabel	Totaal	Pensioen
mr. J.P.M. Baeten	CEO	495	0	495	330
dr. R. Wijmenga	CFO <sup>116</sup>	237	0	237	76
drs. J.W.M. van der Knaap	Lid	332	0	332	115
mr. R.H.A. van Vledder	Lid	332	0	332	88
T. Pluijter	Lid	332	0	332	124
drs. J.P. Rijdsdijk	Lid	213	0	213	71
M.N. Kok	Lid <sup>117</sup>	133	0	133	32

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
dr. C. van der Pol	Voorzitter	50
drs. C.H. van den Bos	Lid	40
drs. M. Scheltema	Lid	40
mr. M. Bax	Lid <sup>118</sup>	35

110 Dit betreft boekwaarde eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders.

111 Dit is inclusief eigen vermogen dat niet toewijsbaar is aan aandeelhouders.

112 Dit betreft alle inkomsten: premie-inkomsten en overige baten.

113 Dit betreft het netto resultaat toewijsbaar aan aandeelhouders.

114 ASR Nederland stelt zich op het standpunt dat zij ernaar streeft de Code zoveel mogelijk na te leven, hoewel zij er niet toe verplicht is. ASR Nederland lichtte dit standpunt toe in haar jaarverslag.

115 Betreft de kortetermijnpersoneelsbeloningen en een onkostenvergoeding.

116 Aangetreden op 1-2-2009.

117 Tot 27 mei 2009.

118 Vanaf 12 februari 2009 (tot 12 maart 2010).

## Beschrijving

ASR Nederland is een financiële dienstverlener, actief binnen de Nederlandse verzekeringsmarkt met een breed aanbod van producten. Met de merken ASR Verzekeringen, Ardanta, De Amersfoortse, Europeesche Verzekeringen en Ditzo biedt ASR Nederland een assortiment aan financiële producten op het terrein van schade, leven, arbeidsongeschiktheid, pensioenen, ziektekosten, reis en recreatie, en uitvaart.

Op 3 oktober 2008 heeft de Staat der Nederlanden onder meer het huidige ASR Nederland overgenomen van het moederbedrijf Fortis N.V./SA. Fortis kwam in het najaar van 2008 mede als gevolg van de kredietcrisis in de financiële problemen. De staat heeft daarom besloten tot een volledige overname van Fortis Bank Nederland, Fortis Verzekeringen Nederland (het huidige ASR Nederland), Fortis Corporate Insurance en de door Fortis overgenomen onderdelen van ABN AMRO. Het huidige ASR Nederland heeft geen kapitaalsteun ontvangen.

## Juridische status en eigendom

ASR Nederland N.V. ("ASR Nederland") is een naamloze vennootschap. De staat houdt 100% van de gewone aandelen.

ASR Nederland heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen.

## Publiek belang

Het publiek belang dat werd gediend door de overname van 3 oktober 2008 was "financiële stabiliteit". Deze vorm van behartiging van dit belang vraagt slechts om een tijdelijk aandeelhouderschap. Het doel van de overname was het voorkomen van een destabilisatie van ASR Nederland waardoor onevenredige schade zou zijn toegebracht aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de Nederlandse economie als geheel.

## Invulling aandeelhouderschap

*Strategie.* Na de overname is op 21 november 2008 de nieuwe richting voor de overgenomen bedrijven gepresenteerd. In die strategie werd onder meer bepaald dat wordt afgestapt van het "BankAssuranz-model". Voor ASR Nederland betekent dit dat het bedrijf is losgekoppeld van de beide bankbedrijven en van Fortis Corporate Insurance. ASR Nederland blijft zich, net als voor de overname, richten op het leveren van verzekeringsproducten voor de particuliere en zakelijke markt met de focus op de productmarkten pensioenen, leven, hypotheek, schade, arbeidsongeschiktheid en ziektekosten.

*Investerings.* ASR Nederland heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in het waarborgen van de operationele continuïteit voor klanten en werknemers en het herwinnen van vertrouwen van klanten. Deze investeringen waren nodig om de continuïteit van ASR Nederland te waarborgen als zelfstandige organisatie. Taken van het voormalige moederconcern zijn door ASR Nederland overgenomen.

*Bezoldigingsbeleid.* In 2009 heeft overleg plaatsgevonden met de raad van commissarissen van ASR Nederland over een nieuw beloningsbeleid. Dit overleg heeft in juni van 2010 geleid tot de vaststelling van een nieuw en duurzaam beloningsbeleid voor de raad van bestuur van de onderneming. Ook heeft de staat ingestemd met het nieuwe beloningsbeleid voor het senior management van ASR Nederland. Het nieuwe beloningsbeleid is in lijn met de Code Banken en gaat op een aantal punten zelfs verder. De beloningen voor de bestuurders zijn met het nieuwe beleid bovendien tot circa 36% lager dan voor de bestuurders van ASR Nederland de praktijk was<sup>119</sup>.

119 Zie voor een uitgebreidere toelichting de brief van de minister van Financiën aan de Tweede Kamer: Tweede Kamer der Staten-Generaal, Vergaderjaar 2009-2010, 28 165, nr. 110.

Over 2009 hebben de bestuurders van ASR Nederland, met het oog op het zogenoemde herenakkoord, afgezien van variabele beloning.

*Vermogensstructuur.* In 2009 heeft ASR Nederland de kapitaalpositie verbeterd en de balansrisico's teruggebracht. Met een nieuw opgebouwde risicomanagementstructuur kunnen financiële en niet-financiële risico's beter worden beheerst. Samen met de eisen van IFRS en Solvency II vormt dit voor de toekomst het raamwerk waarbinnen de financiële soliditeit van ASR Nederland wordt geborgd.

De solvabiliteit (DNB-eisen) is, per 31 december 2009, gestegen naar 232% en het bufferkapitaal (IFRS-termen) is gestegen naar 293%. Het totaal vermogen is met 69% toegenomen tot € 2.975 miljoen en het eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders is gestegen van € 432 miljoen tot € 1.389 miljoen.

De versterking van de vermogenspositie is onder meer te danken aan het resultaat van de omzetting van achtergestelde leningen naar Tier-1 vermogen (€ 515 miljoen) in augustus 2009.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Het jaar 2009 stond in het teken van de ontvlechting uit het voormalige moederconcern. Nieuwe merknamen zijn geïntroduceerd, de topstructuur is omgevormd, de ICT-omgeving is volledig in eigen beheer en achtergestelde obligatieleningen zijn geherstructureerd naar Tier-1 vermogen.

ASR Bank werd in december 2009 teruggekocht van Fortis Bank Nederland en met BNP Paribas Personal Finance zijn afspraken gemaakt voor de funding van hypotheeken.

### **Exit**

Ten behoeve van het succesvol terugbrengen naar de private sector moet voldaan zijn aan een aantal voorwaarden. Ten eerste moet de stabiliteit van de financiële markten zijn wedergekeerd en de financiële stabiliteit van het bedrijf zijn gewaarborgd. Ten tweede moet de onderneming klaar zijn voor een verkoop en moet de operationele continuïteit van het bedrijf, ook na verkoop, gewaarborgd kunnen worden. Ten derde heeft de staat zich ten doel gesteld de investering van de belastingbetaler terug te verdienen en derhalve zal ook de markt ruimte moeten bieden voor een dergelijke transactie.



C1

B

→ HOOFT  
→ K. B. Institute  
→ Helicon

P

P  
MAX 30 min

P  
MAX 30 min  
←

P  
MAX 30 min

K+R  
MAX 30 min

## Fortis Bank Nederland

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	Fortis Bank Nederland <sup>120</sup>
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	1720
Aantal werknemers	8.855
Website	www.abnamro.com
Belang Staat der Nederlanden	97,8%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	189.785	184.203	-
Eigen vermogen	4.722	3.019	-
Vreemd vermogen	185.063	181.184	-
Inkomsten	2.138	-16.516	-
Winst	406	-18.486	-
Dividend	0	0	-
Ontvangen door staat	0	0	-
Solvabiliteitsratio	0,7%	4,9%	-
Return on equity	0%	0%	-
Pay-out ratio			

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
BIS Tier 1 ratio (Basel 1)	10,0	7,4	-
BIS Total capital ratio (Basel 1)	13,4	11,2	-
Naar risico gewogen activa (€ mld.)	67,2	70,9	-
Cost/Income ratio	84,2%	64,9%	-

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	121
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√
Code Banken	-

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal	Pensioen
J.C.M. van Rutte	Voorzitter	600	0	600	210
F.M.R. van der Horst	Lid	400	0	400	120
J.R. Dijkstra	Lid	250	0	250	59
H.P.F.E. Bos	Lid	345	0	345	104
F.J. van Lanschot	Lid	300	0	300	105
J.G.H. Helthuis	Lid	200	0	200	47

Raad van commissarissen		
	Functie	Vergoeding 2009 (€ '000)
J.H.M. Lindenbergh	Voorzitter	
E.A.J. van de Merwe	Lid	
I. Brakman	Lid	
M. Enthoven	Lid	
A.P.M. van der Veer-Vergeer	Lid	
H.M. Vletter-van Dort	Lid	
	<b>Totaal</b>	<b>400<sup>121</sup></b>

<sup>120</sup> Door middel van een fusie inmiddels opgegaan in ABN AMRO Group.

<sup>121</sup> De bezoldiging voor de raad van commissarissen van Fortis Bank Nederland is niet uitgesplitst voor individuele leden.

### **Beschrijving**

Fortis Bank Nederland (inmiddels door een fusie opgegaan in ABN AMRO Bank) is een financiële dienstverlener met een breed aanbod van producten en diensten aan particuliere en zakelijke klanten in Nederland en daarbuiten. De hoofdactiviteiten zijn retail banking, private banking, commercial banking en merchant banking.

### **Juridische status en eigendom**

Fortis Bank N.V. ("Fortis Bank Nederland") was een naamloze vennootschap. De staat hield in 2009 100% van de *gewone* aandelen. Het aandelenkapitaal van Fortis Bank Nederland kent naast gewone aandelen ook preferente aandelen, die waren ondergebracht in een apart vehikel, FBN(H) Preferred Investments B.V., waarover de staat ook de controle (70% van de zeggenschap) had. Het overige deel van de preferente aandelen (30%) was in handen van twee institutionele beleggers. Het staatsbelang in Fortis Bank Nederland is met inbegrip van deze preferente aandelen 97,8%.

### **Publiek belang**

Voor het publiek belang van de overname van Fortis Bank Nederland wordt verwezen naar de beschrijving bij ABN AMRO Group.

### **Invulling aandeelhouderschap**

Voor de invulling van het aandeelhouderschap op het terrein van de *strategie, investeringen en vermogensstructuur* wordt verwezen naar de bijdrage over ABN AMRO Group.

*Bezoldigingsbeleid.* Als gevolg van de door de staat verleende kapitaalsteun is over 2009 geen variabele beloning aan de raad van bestuur van Fortis Bank Nederland toegekend. Voor informatie over het nieuwe beloningsbeleid voor ABN AMRO wordt verwezen naar de bijdrage over ABN AMRO Group.

### **Ontwikkelingen in het afgelopen jaar**

Zie hiervoor ook de bijdrage over ABN AMRO Group. Voor Fortis Bank Nederland kan nog worden opgemerkt dat in 2009 veel aandacht werd besteed aan het afwickelen van operationele verwevenheden tussen Fortis Bank Nederland en andere onderdelen van het voormalige Fortis-concern. Meer dan 500 diensten en hun looptijd werden over en weer contractueel vastgelegd.

### **Exit**

Zie hiervoor de bijdrage over ABN AMRO Group.

## RFS Holdings

Algemene gegevens staatsdeelneming	
Naam staatsdeelneming	RFS Holdings
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Jaar van oprichting	2007
Aantal werknemers	22.687 <sup>122</sup>
Website	-
Belang Staat der Nederlanden	33,8%

Financieel overzicht			
(€ mln.)	2009	2008	2007
Totaal activa	17.140	17.919	-
Eigen vermogen	13.993	17.900	-
Vreemd vermogen	3.147	19	-
Inkomsten	0	0	-
Winst	-7.507	-37.134	-
Dividend	-	-	-
Ontvangen door staat	-	-	-

Bedrijfsspecifieke kerncijfers			
	2009	2008	2007
BIS Tier 1 ratio (ABN AMRO Holding N.V.)	19,9%	10,9%	-
BIS Total capital ratio (ABN AMRO Holding N.V.)	25,5%	14,4%	-
Naar risico gewogen activa (€ mld.)	75,0	91,7	-

Corporate governance	
Transparantiebenchmark 2009 (over 2008)	-
Global Reporting Initiative (GRI)	-
Corporate Governance Code	√

Directie	Functie	Bezolding 2009 (€ '000)			
		Bezoldiging	Variabel	Totaal <sup>123</sup>	Pensioen
Simon Glass	CEO	0	0	0	0
Michael Enthoven	-	0	0	0	0
Miller McLean	-	0	0	0	0
Juan Rodríguez Inciarte	-	0	0	0	0

<sup>122</sup> Dit betreft het gemiddelde aantal werknemers in 2009.

<sup>123</sup> Deze bestuurders werden elders bezoldigd.



## Beschrijving

In 2007 zijn de aandelen in ABN AMRO Holding N.V. via een openbaar bod in handen gekomen van een consortium bestaande uit Royal Bank of Scotland, Fortis en Banco Santander. RFS Holdings is de rechtspersoon van dit consortium en was de aandeelhouder van het "oude" ABN AMRO.

In december 2008 heeft Fortis Bank Nederland dit belang overgedragen aan de Staat der Nederlanden. De staat is daarmee ook in de rechten en plichten krachtens de consortium-overeenkomst getreden. Vrijwel alle bedrijfsonderdelen waarop de staat via het N-share aanspraak maakte, zijn in februari 2010 geconcentreerd onder één vennootschap, ABN AMRO Bank. Deze vennootschap is op 1 april 2010 uit het concern gelicht en door de staat ondergebracht in een nieuwe houdstermaatschappij, ABN AMRO Group.

ABN AMRO Bank is een financiële dienstverlener met een breed aanbod van producten en diensten aan particuliere en zakelijke klanten in Nederland en daarbuiten. De hoofdactiviteiten zijn retail banking, private banking, commercial banking en merchant banking.

## Juridische status en eigendom

RFS Holdings B.V. ("RFS Holdings") is een besloten vennootschap, waarin de staat 33,8% van de aandelen hield. RFS Holdings moet gezien worden als 'special purpose vehicle' met als doel een evenwichtige afwikkeling van het oude concern mogelijk te maken. De raad van bestuur (een one-tier board) is om die reden samengesteld uit vertegenwoordigers van de consortiumpartijen.

## Publiek belang

Het publiek belang dat gediend werd door de overname van Fortis Bank Nederland en het door Fortis overgenomen deel van ABN AMRO Bank was "financiële stabiliteit". Deze vorm van behartiging van dit belang vraagt slechts om een tijdelijk aandeelhouderschap. Het doel van de overname was het voorkomen van een destabilisatie van Fortis Bank Nederland of ABN AMRO Bank waardoor onevenredige schade zou zijn toegebracht aan het Nederlandse financiële stelsel en daarmee ook aan de Nederlandse economie als geheel. Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank werden aangemerkt als systeemrelevante banken. Niet alleen hadden beide banken een groot marktaandeel in de zakelijke en particuliere markten, maar zij speelden ook een cruciale rol in het betalingsverkeer en in de *clearing* en afwikkeling van financiële transacties, ook buiten Nederland.

## Invulling aandeelhouderschap

Invulling aan het aandeelhouderschap volgde uit de consortiumovereenkomst, die in het teken stond van een voortvarende, maar zorgvuldige exit van de partijen.

## Ontwikkelingen in het afgelopen jaar

2009 is een cruciaal jaar geweest voor de toekomst voor de betrokken partijen. Binnen het consortium werden cruciale beslissingen genomen over de splitsing van het concern. De Staat der Nederlanden kon, nadat de Tweede Kamer daarmee had ingestemd, zekerheid bieden over de herkapitalisatie van aan de staat toegekende delen van het ABN AMRO-concern. De volledige kapitalisatie besloeg € 6,88 miljard, waarvan € 1,7 miljard in de vorm van een garantie op een hypotheekportefeuille.

## Exit

Het belang van de staat in RFS Holdings hing samen met de aan het N-share verbonden bedrijfsactiviteiten. Inmiddels is ABN AMRO Bank ondergebracht bij ABN AMRO Group. Vanaf 1 april 2010 houdt de staat nog een klein belang in RFS Holdings met het oog op de laatste onverdeelde activiteiten.

## II. Overzicht staatsdeelnemingen

### Financiële gegevens deelnemingen 2009

	Staatsaandeel	Aandeelhouderschap*	Sector
<b>Operationele deelnemingen bij Financiën</b>			
BNG	50%	Financiën	Financiële dienstverlening
Connexxion	33,33%	Financiën	Transport
COVRA	100%	Financiën	Radioactief afvalmanagement
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
FMO	51%	Financiën	Financiële dienstverlening
Gasunie	100%	Financiën	Energie
Havenbedrijf Rotterdam	29,17%	Financiën	Infrastructuur
Holland Casino	Stichting	Financiën	Kansspelen
KLM	5,92%	Financiën	Transport
Koninklijke Nederlandse Munt	100%	Financiën	Metaalbewerking
NS	100%	Financiën	Transport
NWB Bank	17,2%	Financiën	Financiële dienstverlening
Schiphol	69,77%	Financiën	Infrastructuur
Staatsloterij	Stichting	Financiën	Kansspelen
TenneT	100%	Financiën	Energie
Thales Nederland	1%	Financiën	Defensie
UCN	100%	Financiën	Energie
<b>Operationele deelnemingen bij beleidsdepartement</b>			
BOM	67,38%	ELI	Participatiemaatschappij
EBN	100%	ELI	Energie
GasTerra	10%	ELI	Energie
LIOF	94,40%	ELI	Participatiemaatschappij
Meerstad	10%	ELI	Gebiedsontwikkeling
NOM	99,97%	ELI	Participatiemaatschappij
Oost	57,62%	ELI	Participatiemaatschappij
ProRail	100%	IM	Infrastructuur
<b>Deelnemingen in afbeheer</b>			
ALTMAA	34,80%	Financiën	Infrastructuur
K.G. Holding	100%	Financiën	Re-integratie
NPMNA	N.v.t.	Financiën	Participatiemaatschappij
Rechterland	100%	Financiën	Facilitaire dienstverlening
Twinning Holding	100%	Financiën	Participatiemaatschappij
<b>Tijdelijke financiële deelnemingen</b>			
ABN AMRO Group	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
ASR Nederland	100%	Financiën	Financiële dienstverlening
Fortis Bank Nederland	97,80%	Financiën	Financiële dienstverlening
RFS Holdings	33,8%	Financiën	Financiële dienstverlening

\* Financiën = ministerie van Financiën

ELI = ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

IM = ministerie van Infrastructuur en Milieu

Activa (€ mln.)	Eigen vermogen (€ mln.)	Winst (€ mln.)	Dividend aan staat (€ mln.)	RoE	Pay-out ratio	Corporate Governance Code	GRI	Transparantie-benchmark
104.496,0	2.253,0	278	69,3	12,30%	50,00%	√	-	-
633,4	164,1	2,6	0	1,60%	0%	√	-	√
163,2	135,5	1,86	0	1,40%	0%	√	-	-
131.238,0	22.047,0	1707	1565	7,70%	91,70%	√	√	-
3.772,0	1.327,0	59,9	0,7	4,50%	2,50%	√	√	-
10.326,0	5.310,0	121,8	415,9	2,30%	341,50%	√	-	√
3.088,0	1.645,0	167,4	16,5	10,20%	36,50%	√	√	√
239,0	47,0	7,7	-12	16,30%	-155,10%	√	√	-
10.799,0	2.238,0	-383	0	-17,11%	0%	√	√	√
32,0	10,0	0,8	0,4	7,48%	50,00%	√	-	-
6.514,0	2.871,0	116	40,6	4,00%	35,00%	√	√	√
52.422,0	1.048,0	57	3,1	5,40%	70,20%	√	√	-
5.528,0	2.975,0	132	45	4,40%	48,90%	√	√	√
237,8	54,2	109,028	105,8	201,20%	97,10%	√	-	-
3.570,0	728,0	73,3	11	10,00%	15,00%	√	-	-
739,3	206,3	33,4	0	16,20%	0%	-	-	-
366,0	365,0	113,1	23,8	30,90%	22,10%	-	-	-
48,8	21,4	-1,7	0	-7,90%	0%	√	-	-
4.678,0	158,0	2.211	2.211	1400,00%	100,00%	√	-	√
3.295,0	216,0	36	3,6	16,70%	100,00%	-	-	-
165,9	100,7	0,4	0	0,40%	0%	√	-	-
-	-	0	0	0%	0%	-	-	-
81,8	74,0	-7,5	0	10,10%	0%	√	-	-
78,3	56,5	1	0	1,80%	0%	√	-	-
18.206,0	4.151,0	0	0	0%	0%	√	-	-
2,2	2,2	0,1	0	3,30%	0%	-	-	-
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	-	-	-
22,3	0,1	0	0	-	-	-	-	-
11,7	10,2	0,6	0	0%	0%	-	-	-
11,7	11,5	0,21	0	1,80%	0%	√	-	-
0,1	0,1	-	0	0%	0%	√	-	-
39.291,0	1.389,0	242,0	0	17,40%	0%	-	√	√
189.785,0	4.722,0	406,0	0	8,60%	0%	√	-	√
17.140,0	13.993,0	7.507,0-	0	-53,70%	0%	√	-	-

